

ROGERS, Tony; MARTIN, Vanessa. Eventos: planejamento, organização e mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CAPÍTULO 5

Gestão de eventos - o ponto de vista do espaço para eventos

INTRODUÇÃO

Organizar uma conferência de sucesso depende de uma série de fatores interligados, dentre os quais está a eficiência de comunicação e trabalho em equipe entre o organizador e o espaço em que o evento será realizado. No capítulo 4, o tópico de gestão de eventos foi analisado sob a ótica do organizador, seja ele o “usuário final”, o “comprador” (corporação, associação, órgão público etc.), ou um PCO ou organização intermediária agindo em nome desse usuário final. Este capítulo investiga a gestão de eventos a partir da perspectiva do centro de eventos ou “fornecedor”, e descreve a abordagem de equipe que se observa em um centro de eventos – e entre esse centro e o cliente – para que se possam montar conferências de sucesso.

Este capítulo analisa os seguintes tópicos:

- inovações de produto focadas no cliente;
- visitas profissionais acompanhadas e de inspeção;
- RevPAR³ e *Yield Management* (gestão de receitas);
- negociação com clientes.

3 N.T.: RevPAR refere-se a *Revenue per Available Room*, ou Receita por Apartamento Disponível e é um dos mais importantes índices de desempenho operacional e financeiro para a hotelaria mundial.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao término da leitura deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- entender como os centros de eventos buscam maximizar e reter seus negócios;
- explicar o significado de termos “esotéricos” como *Yield Management* ou “gestão de receita” e RevPAR;
- descrever a melhor prática ao se coordenar visitas de apresentação e conduzir negociações com clientes.

5.1 INOVAÇÕES DE PRODUTO FOCADAS NO CLIENTE

Em épocas de retração econômica, os centros de eventos entram numa disputa acirrada por uma quantidade maior de eventos. Em situações como essa, são as propriedades que “se colocam no lugar dos clientes que conseguem fechar negócios”. Isso não é simplesmente oferecer tarifas com desconto – os clientes querem, mais que tudo, ver que seus fornecedores estão oferecendo serviços que correspondem aos padrões prometidos.

Alguns exemplos práticos de trabalho exemplar com essa abordagem de foco no cliente são dados posteriormente neste capítulo, a partir da visão de vários centros de eventos. Muitos desses locais estão também investindo pesado no seu “produto” físico (quartos, salas de reunião, tecnologia, por exemplo) para obter vantagens competitivas e também realçar sua orientação voltada para o cliente.

Campbell usa de lirismo para falar dos assentos nas salas de eventos:

Curiosamente, um assento não é mais um assento. Em vez disso, ele é um investimento que visa ao envolvimento do representante e conta com atributos de moldagem ao corpo, apoio à postura e assistência para se evitar a dispersão. Eles são feitos sob medida para se adaptar ao corpo do participante, numa tentativa de mantê-lo acordado e alerta. As antiquadas cadeiras das mesas de refeição não passam mais no teste, assim como aqueles conjuntos minimalistas e elegantes de alumínio e couro. Os organizadores dos dias de hoje procuram uma cadeira “inteligente” que reduza as instâncias de cochilos dos representantes!

Centros de eventos competentes já estão investindo em cadeiras que podem ser empilhadas com mais facilidade, e também em mesas de tampo giratório, que podem ser limpas muito mais rapidamente que os móveis de sempre. Muitas das salas dedicadas a eventos são preparadas e depois revertidas à sua condição original por mulheres, e o tempo que se leva para a conclusão desse ciclo de tarefas é importante. Ter móveis mais leves e fáceis de manejar simplifica bastante o processo.

O desafio para hotéis e centros de eventos é distinguir aquilo que não passa de uma febre entre seus clientes daquilo que é uma mudança cultural com impacto de longo prazo, e então investir de forma coerente no desenvolvimento do produto. Parece ser algo óbvio, mas foi provavelmente apenas nos últimos anos que os hotéis finalmente

perceberam a importância de garantir uma boa noite de sono a seus hóspedes. Em 2003, os hotéis Sofitel lançaram o conceito My Bed que dava aos clientes o direito de escolher o tipo de cama que eles queriam. A rede Starwood de hotéis introduziu o conceito Heavenly Bed na sua marca Westin, enquanto o Holiday Inn ofereceu um *Pillow Menu* contendo cinco tipos diferentes de travesseiros mais um ótimo sistema de blecaute no quarto para tornar o descanso mais proveitoso.

Uma das outras formas importantes por meio das quais centros de eventos estão introduzindo novos produtos e serviços, em sintonia com exigências da sociedade para que empresas adotassem práticas mais ecológicas, é o desenvolvimento de sistemas e instalações que economizem energia e sejam ecologicamente corretas. De forma surpreendente, entre as 10 críticas mais recorrentes feitas por agências de reserva de eventos a respeito de centros de eventos, estava “falta de políticas de sustentabilidade” (Agency Forum 2006, evento da revista *Conference & Incentive Travel*, outubro de 2006). Os progressos na tarefa de tornar os centros de eventos em negócios autossustentáveis são investigados com mais detalhes no capítulo 7.

5.2 VISITAS PROFISSIONAIS ACOMPANHADAS E DE INSPEÇÃO

Para as sedes de eventos, uma das principais partes do processo de *marketing* e vendas é a oportunidade de mostrar a um cliente em potencial as vantagens e atrativos do seu centro por meio de uma inspeção ou de uma visita acompanhada. Segundo a experiência do autor, essas atividades são do tipo em que as sedes de eventos têm um desempenho que não faz jus à sua fama, porque a visita acompanhada geralmente é coordenada por funcionários inexperientes, sem treinamento e mal informados, que não conseguem vender as vantagens do seu centro de forma efetiva. Ao fim de tudo, eles fracassaram em tentar convencer o cliente de que seu evento faria sucesso caso realizado lá.

As diretrizes expostas a seguir demonstram como o centro de eventos deve lidar com essas visitas para que suas chances de ganhar o negócio sejam maximizadas. Tais diretrizes tomam emprestado (assim como a seção posterior sobre egociação com clientes) do conteúdo dos cursos de treinamento para centros de eventos ministrados por Peter Rand, um dos treinadores mais respeitados da indústria de eventos do Reino Unido.

Preparação e planejamento cautelosos são de vital importância. Ao se marcar a visita acompanhada, os seguintes itens precisam ser verificados:

- decida qual o nível de hospitalidade mais apropriado a ser oferecido, e se um pernoite deve ser incluído no pacote;
- cheque se a equipe certa e as instalações corretas estarão disponíveis na data posta para a visita;
- tenha certeza de ter coletado acertadamente os dados do cliente, inclusive número de telefone celular para contatos emergenciais, e números de telefone das pessoas que farão parte do grupo visitante;

● deixe bem claros todos os arranjos de viagem do cliente (por exemplo, hora de chegada, tempo disponível para ficar no centro de eventos, meio de transporte a ser usado).

Deve-se enviar por escrito uma confirmação do compromisso e de todos os arranjos feitos, com garantias de que todos os pedidos pontuais serão atendidos (por exemplo, disponibilidade do *chef*), e terão detalhes acerca da localização do centro.

Antes de a visita acontecer, a comunicação interna ao centro vai definir qual a equipe mais adequada (em números, cargo e conhecimentos específicos) para encontrar o cliente. Detalhes sobre o cliente devem ser distribuídos a todos, junto com a razão da visita. Talvez seja necessário chegar a um consenso quanto à melhor configuração de sala para os salões de eventos (sujeito a outros fatores). E, por fim, o coordenador da visita acompanhada precisa conferir se ele realmente tem autoridade e informações para discutir sobre quaisquer áreas de negociação; se ele tem na ponta da língua o conhecimento de produto necessário para falar do centro e do destino turístico; e se ele preparou um arquivo de fotos do local (principalmente se as salas de eventos não estiverem disponíveis ou tiverem sido prontadas para outro evento).

No dia da visita, as boas-vindas da equipe de recepção do centro devem mostrar que o cliente já era esperado. Deve-se realizar o procedimento habitual de apresentações, depois se oferecem bebidas, e o cronograma da visita deve ser repassado e reconfirmado. O representante do centro de eventos vai precisar:

- discutir a consulta de uma forma lógica (cronológica);
 - esclarecer as necessidades, objetivos e prioridades dos clientes para o evento;
 - mostrar interesse na organização do cliente, seus produtos/serviços e avanços futuros;
 - usar questões abertas, escutar com atenção, confirmar entendimento quando necessário;
 - entregar ao cliente um mapa do centro, contendo seu leiaute geral e com indicação da rota a ser percorrida durante a visita;
 - mostrar ao cliente as partes do centro que lhe são relevantes;
 - destacar as vantagens do centro de acordo com as necessidades do cliente (em vez de só listar os atributos do local);
 - apresentar e envolver o pessoal apropriado;
 - se cabível, mostrar a área/instalações para atividades de lazer e também as cozinhas;
 - e ao longo de toda a visita, solicitar perguntas, confirmar o entendimento do que se está falando, tomar notas, marcar pontos de interesse para o evento do cliente no mapa, e prestar atenção para tentar captar sinais de interesse de compra.
- Ao término da visita, é importante buscar um espaço mais silencioso para que se possa conversar com o cliente e pedir para que ele resuma o evento, verifique e supere

quaisquer preocupações, esclareça o próximo passo e concorde em já marcar a próxima reunião. O “encerramento” deve incluir uma nova afirmação do interesse em sediar o evento. Após a visita, é preciso manter contato com o cliente, e o sistema do centro que cuida dessa questão deve ser atualizado. As opiniões do cliente sobre sua visita ao espaço vão chegar em algum tempo.

5.3 REVPAR E YIELD MANAGEMENT (GESTÃO DE RECEITAS)

Os anos 1990 viram a adoção da teoria e da prática, por parte dos destinos de eventos – hotéis, principalmente – da gestão de receitas. Sua aplicação prática é mais vista de forma mais importante ao final do processo de *marketing*, quando o cliente (organizador de conferência) está em fase de negociação de reserva com o centro de eventos escolhido. A meta da gestão de receitas é “maximizar a receita através do ajuste de preços para melhor se adaptar às demandas do mercado” (Huyton e Peters, 1997). Ela:

Ênfatiza taxas mais altas em dias de alta demanda, e ocupação mais alta quando a demanda é baixa. O foco da gestão de receitas é maximizar a entrada de dinheiro a cada dia, não durante temporadas ou períodos. Ela coloca as necessidades do cliente em segundo lugar em relação às do hotel.

Os princípios da gestão de receitas se aplicam não apenas à negociação de quartos. Hartley e Rand (1997) explicam que:

Para um local que tem espaços para a realização de conferências e/ou exposições, sistemas de gestão de receitas projetados para incrementar a lucratividade geral do respectivo local precisam levar em consideração fatores que vão além do inventário e tabelamento de preços dos quartos. Enquanto as informações relativas a receitas necessárias para se manejar uma reserva de quarto podem ser obtidas até com certa facilidade, os espaços destinados à conferências e exposições podem ser alugados e utilizados das mais variadas formas e com os mais variados propósitos – e as infinitas combinações entre esses dois fatores apresentam mudanças no potencial de lucro. Em última análise, a receita vai ser determinada pela forma como todas as instalações disponíveis no local são negociadas.

Hartley e Rand estabelecem uma “estratégia de capacidade de eventos”, que a equipe de vendas de um centro de eventos precisa elaborar para conseguir maximizar as receitas vindas do negócio de eventos. Essa estratégia observará os seguintes elementos: *mix* de negócios; poder de mercado e vantagens competitivas, lucratividade, *lead times* e negócios recusados. Os autores expõem a análises meticolosas os fatores e técnicas envolvidas na alocação de capacidade de gerar receitas e dão dicas práticas sobre como conseguir garantir o negócio. Eles defendem que:

O preço – assim como a forma como a questão do preço é manejada pelo centro de eventos – faz parte do “pacote” que o centro cria a essa altura do estágio de sondagem. A relevância geral e a qualidade desses pacotes serão determinantes para definir a conquista ou não do negócio.

Eles rechaçam o uso frequente de terminologias como "taxa de oito horas", "taxa de 24 horas" ou "taxa diária por representante"; a preferência é pelo uso dos termos "taxas residenciais" e "taxas não residenciais", que são mais apropriados. Eles advogam o que descrevem como sendo:

Uma abordagem radical, mas ainda assim com potencial para flexibilidade: a tarifa "até determinado valor", um método no qual a taxa mais alta é a divulgada na tabela de preços, mas fica evidente que taxas mais baixas podem ser aplicadas, dependendo do quanto a proposta de reserva é atrativa para o centro.

A **Figura 5.1** (extraída de Hartley e Rand, 1997) ilustra a medição "receita por capacidade" relacionada a eventos de um centro durante o período de uma semana. Ela mostra os números que poderiam ser atingidos e os números realmente atingidos.

A respeito da RevPAR, afirma Pamela Carvell, da Pampas Training (pampasmark@aol.com): "A receita por quarto disponível (RevPAR) tem sido cada vez mais usada como a maneira definitiva de se medir o desempenho de um hotel, complementando ou substituindo a medição das taxas de ocupação e das taxas diárias médias." Ainda assim, é bastante comum acontecer de serem pouquíssimos os funcionários de um hotel que realmente entendem o significado desse parâmetro. Além disso, há muita gente que pensa que RevPAR e receita são a mesma coisa. Ou seja, muitos hotéis que alegam praticar a gestão de receitas estão na verdade só medindo a RevPAR diariamente, e por isso sua equipe é incapaz de explicar a um hóspede o porquê das rifas de um mesmo quarto terem valores diferentes dependendo do dia.

Gestão de receitas (*yield management*) e gestão de rendimentos (em oposição à RevPAR) tratam da mesma coisa. Em essência, são abordagens que visam ao aumento de lucro reagindo àquilo que sabemos do passado, do presente, e o que achamos que vai acontecer no futuro. Em outras palavras, estamos tentando negociar o quarto certo no momento certo pelo preço certo com o cliente certo. Seria possível argumentar que não há nada de novo nisso, mas, por outro lado, muitos hotéis ainda se concentram nas taxas de ocupação e nas diárias médias, e a maioria de suas decisões é feita em curto prazo. A gestão de receitas é uma abordagem sistemática que busca otimizar, de forma simultânea, a ocupação e a diária média – sendo que a meta final é atingir 100% de receitas, ou seja, 100% de ocupação com as taxas publicadas na tabela de preços.

A ideia de receita é derivada de um conceito básico da economia, a lei de oferta e demanda. Em épocas de alta demanda, podem-se praticar preços mais altos. Inversamente, em tempos de baixa demanda, os preços sofrem baixa. Além disso, quando a oferta é limitada, os preços sobem; quando há excesso de oferta, os preços caem. O que estamos tentando fazer é equilibrar a oferta e a demanda estabelecendo a vontade que o cliente tem de pagar determinado preço. A gestão de receitas só funciona mesmo em hotéis e linhas aéreas por conta do seguinte:

- a capacidade é relativamente fixa;
- a demanda é proveniente de segmentos de mercado distintos;
- o inventário (materiais do quarto e das salas de eventos) é perecível (ver a seguir);

Figura 5.1 - Medição da receita por capacidade de um centro de eventos durante uma semana

Hospedagem	Valor alvo (potencial - semanal)	Valor real (semanal)
Número de quartos (reservados para o setor de eventos)	400 quartos	325 quartos
Taxa de hospedagem	£70	£65
Espaço para eventos (capacidade de 850* m^2) *incluindo dependências para refeições particulares		
Receita bruta por m^2	£93	£75
Receita de quartos do setor de eventos		
Quartos alugados \times média diária de quartos alugados = 325 \times 65 = 21.125 = 75%		
Quartos disponíveis (média diária potencial)	400	70
Espaço para eventos - receita bruta ganha		
Receita por m^2 atingida \times 850 = £75 \times 850 = 63.750 = 81%		
Receita potencial por m^2 \times 850	£93 \times 850	79.050
Receita por capacidade do setor de eventos		
Receita real com hospedagem + receita real com espaço		\times 100
Receita potencial com hospedagem + receita potencial com espaço		
	(21.125 + 63.750) \times 100 = 84.875 \times 100 = 79%	
	(28.000 + 79.050)	107.050

Fonte: Yeoman e Ingold (1997) Yield Management - Strategies for the Service Industries

- o produto costuma ser vendido muito antes do consumo;
- a demanda flutua de forma significativa.

Enquanto as linhas aéreas começaram a usar a gestão de receitas nos anos 1970, os hotéis só começaram a utilizá-la de forma disciplinada a partir da metade dos anos 1990. O fator comum entre as duas indústrias é que, se um assento/quarto fica vazio por uma noite/voo, não se pode vendê-lo duas vezes no dia seguinte para compensar a perda de receita bruta (por isso eles são produtos "perecíveis"). Isso é completamente diferente do que se vê na indústria em geral, onde o déficit de vendas sofrido em um

dia pode ser recuperado em algum momento no futuro. Além disso, as outras indústrias podem acelerar ou refrear sua linha de fabricação para se ajustarem às flutuações na demanda; um hotel, no entanto, não pode aumentar ou diminuir seu número de quartos ou salas de eventos para se adequar à demanda do momento.

A receita é medida na forma de porcentagem, em que a receita real com hospedagem sendo uma porcentagem da receita total (ver **Figura 5.1**). Quanto mais próximo dos 100% esse valor real estiver, melhor é a receita; entretanto, o mais comum é um hotel conseguir uma receita de cerca de 60%. A medição de receita permite que se trace comparativos entre hotéis de padrões diferentes localizados em países distintos.

A RevPAR é uma quantia monetária calculada dividindo-se a receita bruta total com hospedagem pelo número total de quartos disponíveis. Ambos esses métodos de medição têm a desvantagem psicológica de oferecerem resultados menores que os métodos mais tradicionais da taxa de ocupação e da taxa diária médios. No entanto, eles refletem de forma mais precisa o desempenho do negócio em questão.

A gestão de receitas lida com previsões, descontos, administração de inventários, *overbooking*, avaliação de pedidos de informação de grupos (incluindo eventos), redirecionamento de demanda e atribuição lógica e racional de preços. Na essência, o segredo para uma gestão de receitas bem-sucedida é a habilidade de se diferenciar os clientes que estão preparados para pagar preços altos daqueles que estão dispostos a mudar seus planos de viagem em favor de preços baixos, ou então assumir um compromisso com bastante antecipação para poder garantir esses preços mais acessíveis.

Segundo o InfoFOHB nº 42 (**Tabela 5.1**), editado pelo FOHB, em janeiro de 2011,

- a variação da taxa de ocupação média do país (+14,7%) indica que houve aumento considerável da demanda (...) foi influenciado pelo aquecimento econômico do Brasil, que fomentou o turismo de lazer e, principalmente, manteve bom nível de viagens de negócios, mesmo no mês de janeiro;

Tabela 5.1 - Desempenho comparativo por regiões brasileiras

DESEMPENHO GERAL BRASIL

Região	Taxa de Ocupação (%)		Variação		Diária Média (R\$)		Variação		RevPAR (R\$)		Variação	
	2010	2011	%		2010	2011	%		2010	2011	%	
Centro-Oeste	47,45	53,36	12,5		153,12	172,63	12,7		72,66	92,11	26,8	
Nordeste	79,06	80,90	2,3		225,93	240,84	6,6		178,62	194,83	9,1	
Norte	49,89	68,89	38,1		155,10	162,61	4,8		77,37	112,02	44,8	
Sudeste	51,54	59,56	15,6		184,11	208,48	13,2		94,52	124,17	31,4	
Sul	54,32	63,95	17,7		146,02	159,50	9,2		79,31	102,00	28,6	
Brasil	54,30	62,26	14,7		183,12	202,55	10,6		99,44	126,11	26,8	

Fonte: FOHB - InfoFOHB nº 31, jan 2011

ELSEVIER

[Gestão de eventos – o ponto de vista do espaço para eventos]

- a evolução da diária média apresentou ótimos resultados em janeiro, indicando que, em 2011, o setor hoteleiro deve manter ritmo de crescimento;
- com a variação positiva da diária média, bem como da taxa de ocupação na maioria dos mercados analisados, RevPAR apresentou aumentos expressivos.

5.4 NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES

Os princípios e a prática da gestão de receitas proporcionam o pano de fundo para a realização das vendas – e um dos elementos da atividade de vendas é a negociação com os clientes responsáveis pelo evento no local.

Alguns dos aspectos da fase de negociação já foram abordados (na seção Visitas profissionais acompanhadas e de inspeção, neste mesmo capítulo). Entretanto, há vários outros fatores que devem ser lembrados por um centro de eventos como parte do processo de negociação. Todos eles têm relação com os objetivos de se maximizar ocupação e receita, ajudam a determinar se um dado centro de eventos realmente quer o negócio em questão, e, caso queira, as taxas que serão cobradas. Tais fatores incluem:

- decisões acerca do *mix* de negócios mais adequado para o lugar: identificação dos segmentos do mercado de eventos mais interessantes (ver capítulo 2);
 - datas: a aceitação de um negócio que permitirá ao lugar maximizar suas reservas durante 365 dias por ano, incluindo questões do tipo se o evento vai ser realizado durante a semana útil, no fim de semana, ou uma combinação dos dois;
 - momento de realização do evento: se, por exemplo, o evento só começa à tarde ou à noite, há como disponibilizar o espaço de eventos para que outro cliente o utilize no horário vago?
 - Duração e sazonalidade;
 - número de representantes, ocupação de leitos e valor geral desse negócio;
 - número exigido de salas para eventos, e as implicações que isso pode ter para outros negócios que talvez tenham de ser recusados;
 - oportunidades de negócios futuros vindas deste cliente.
- Antes de iniciar o estágio de negociação, é importante para o gerente de vendas do centro se preparar por meio de um estudo aprofundado do mercado, fazendo o seguinte:
- buscando se inteirar sobre as principais fontes de negócios para o centro;
 - entendendo a segmentação do mercado e os diferentes tipos de clientes de eventos, com seus eventos, objetivos e orçamentos igualmente distintos. Qual a posição do cliente no mercado?
 - Ficando a par da atual situação do mercado de eventos (pontos fortes e fracos, tendências) e da economia em geral (doméstica/nacional e também internacional);
 - tendo conhecimento de quem são os principais competidores do seu centro.

estando informado a respeito dos grandes eventos que sua localidade recebe (esportivos, culturais, de negócios) e que têm impacto significativo na procura por hospedagem e salas para eventos.

É importante estabelecer, logo no início das negociações, quais os critérios de maior valor (os fatores críticos para se determinar o êxito de um evento) para o cliente; quais as alternativas disponíveis (tanto outros lugares sondados para sediar o evento quanto às datas e formatos suplementares, para garantir o máximo de flexibilidade); se o comprador/organizador pode fazer alguma concessão e, em caso positivo, o que ele espera receber em troca; e quais concessões podem ser trazidas à mesa de negociação pelo centro de eventos com custo baixo, mas serão vistas com bons olhos pelo cliente.

5.5 RESUMO

Para manter sua competitividade, os centros de eventos precisam investir no seu produto físico. Também é necessário que adotem uma postura mais voltada para o cliente nas suas estratégias de *marketing* e vendas, assim como na prestação de seus serviços. Tudo isso enquanto buscam maximizar o retorno sobre investimento por meio de abordagens específicas nos setores de, entre outros, gestão de receitas e negociação com clientes.

5.6 REVISÃO E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. "Investimentos no produto físico de um centro de eventos (salas de reunião, tecnologia audiovisual, móveis e decoração, quartos etc.) podem compensar por quaisquer problemas nos serviços prestados pela equipe operacional de um desses locais." Discuta essa afirmação e ilustre seu ponto de vista com exemplos específicos.
2. Defina os principais parâmetros a serem adotados para a definição do local do seu evento. Escolha dois locais brasileiros de eventos similares, preferencialmente localizados na mesma cidade. Visite seus *websites*, identifique e compare.
3. Os segmentos de mercado de encontros mais explorados por cada um.
4. A política de preços adotada e as condições estipuladas.
5. Compare a RevPAR mensal de sua cidade com o calendário dos principais eventos realizados no município no mesmo período. Identifique os períodos de alta e baixa e busque explicar os motivos deste fluxo, bem como as principais alternativas para incrementar a demanda.
Veja cases e outras informações sobre o mercado acessando o site da editora (www.elsevier.com.br).