

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA CAROLINA THOMAZINI
DANIELE CAROLINE MENGARDA

**ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA
EVENTOS NOS HOTÉIS CATEGORIA LUXO DE CURITIBA**

CURITIBA

2008

ANA CAROLINA THOMAZINI
DANIELE CAROLINE MENGARDA

**ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA
EVENTOS NOS HOTÉIS CATEGORIA LUXO DE CURITIBA**

Trabalho de graduação apresentado às disciplinas de Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão de Eventos II, como requisito parcial para conclusão do Curso de Turismo – ênfase em Planejamento e Gestão de Eventos, do Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Dr. Miguel Bahl

CURITIBA

2008

TERMO DE APROVAÇÃO

ANA CAROLINA THOMAZINI
DANIELE CAROLINE MENGARDA

ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA EVENTOS NOS HOTÉIS CATEGORIA LUXO DE CURITIBA

Trabalho de conclusão de curso aprovado com nota 97 (noventa e sete) apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo, no Curso de Turismo, ênfase em Planejamento e Gestão de Eventos, do Departamento de Turismo do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. Miguel Bahl
Departamento de Turismo (UFPR)

Sra. Dayane Karine Zonato
Analista de Marketing do Banco do
Brasil

Sr. Everton Narciso
Curitiba Convention & Visitors Bureau

Curitiba, 19 de novembro de 2008.

Agradecemos imensamente aos nossos familiares, os quais apoiaram de maneiras diversas na confecção deste trabalho, desde ler o trabalho com a finalidade de auxiliar na correção de possíveis erros, fazer o favor de pegar ou devolver um livro na biblioteca, fazer um bom almoço ou lanchinhos enquanto fazíamos o tcc incessantemente, aturar dias de mau humor e cansaço ou até levantar a plaquinha indicativa dos minutos restantes durante nossa apresentação oral.

Mais do que agradecer o auxílio na confecção deste trabalho, gostaríamos de agradecer toda a colaboração e formação de toda uma vida que nossos pais nos proporcionaram. Pais, saibam que não seríamos nada se antes de nós mesmas, vocês não tivessem acreditado na gente!

Dinaura, Márcio, Ramon, Pedro, Sueli e Dâmaris, vocês foram e são a nossa base! Obrigada por tudo!

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

TÍTULO: Roteiro de boas práticas em prestação de serviço para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba.

AUTORAS: Ana Carolina Thomazini e Daniele Caroline Mengarda

RESUMO: Proposição de melhorias no que se refere ao atendimento relacionado à realização de eventos na hotelaria de Curitiba através de um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba que envolve o pré e pós-evento, além de práticas adotadas durante a realização dos eventos nas dependências dos empreendimentos hoteleiros. Para sugerir as melhorias foram solicitados orçamentos aos 6 hotéis categoria luxo da capital paranaense, além da realização de entrevistas com os coordenadores de eventos dos hotéis relacionados.

INSTITUIÇÃO: Universidade Federal do Paraná

LOCAL: Curitiba

DATA: 2008

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 – TARIFÁRIO DE APARTAMENTOS | 56 |
| QUADRO 2 – PREÇO DO CENTRO DE CONVENÇÕES DOS HOTÉIS DE ACORDO COM O EVENTO SOLICITADO..... | 57 |
| QUADRO 3 – PREÇO DO ALMOÇO PARA EVENTOS CORPORATIVOS..... | 58 |
| QUADRO 4 – VALORES PRATICADOS PARA JANTAR (EVENTO SOCIAL) ... | 60 |
| QUADRO 5 – PREÇO DO PACOTE DE BEBIDAS..... | 63 |
| QUADRO 6 – PORCENTAGEM PARA COBRANÇA DE HORA ADICIONAL (PACOTE DE BEBIDAS)..... | 65 |
| QUADRO 7 – PORCENTAGEM PRATICADA PARA COBRANÇA DE TAXA ROLHA, CONSIDERANDO-SE OS VALORES PRATICADOS NO HOTEL..... | 65 |
| QUADRO 8 – VALORES DE ITENS DE SERVIÇOS ADICIONAIS EM SALA ... | 68 |
| QUADRO 9 – VALORES COBRADOS PARA ACESSO À <i>INTERNET</i> EM EVENTOS | 69 |
| QUADRO 10 – VALORES DE EQUIPAMENTOS DE ÁUDIO E VÍDEO PARA EVENTOS..... | 70 |
| QUADRO 11 – FORMAÇÃO DE COORDENADORES DE EVENTOS E EQUIPE..... | 78 |
| QUADRO 12 – SATISFAÇÃO SALARIAL | 89 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 – PRAZO DE RETORNO DOS ORÇAMENTOS..... | 52 |
| GRÁFICO 2 – EXISTÊNCIA DE CONTATO TELEFÔNICO APÓS ENVIO DE ORÇAMENTO | 53 |
| GRÁFICO 3 – EXISTÊNCIA DE TEXTO DE APRESENTAÇÃO DO HOTEL NO ORÇAMENTO..... | 54 |
| GRÁFICO 4 – PRAZO PARA CONFIRMAÇÃO DO EVENTO..... | 55 |
| GRÁFICO 5 – VALORES DE <i>COFFEE BREAK</i> | 66 |
| GRÁFICO 6 – VALORES DE ESTACIONAMENTO..... | 71 |
| GRÁFICO 7 – TAXA DE SERVIÇO..... | 72 |
| GRÁFICO 8 – ADOÇÃO DE PROCEDIMENTOS PÓS-EVENTO..... | 79 |
| GRÁFICO 9 – DEMANDA MENSAL DE EVENTOS REALIZADOS..... | 81 |
| GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO DA DEMANDA EXISTENTE..... | 81 |
| GRÁFICO 11 – CONHECIMENTO QUANTO À SOLICITAÇÃO DE EVENTOS AO DEPARTAMENTO COMERCIAL/VENDAS..... | 82 |
| GRÁFICO 12 – TEMPO DE ESTABELECIMENTO DOS PARCEIROS..... | 84 |
| GRÁFICO 13 – PERIODICIDADE DAS REUNIÕES CHEFIAS X GERÊNCIA GERAL..... | 86 |
| GRÁFICO 14 – AUXÍLIO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS..... | 87 |
| GRÁFICO 15 – FORMA DE MOTIVAÇÃO DA EQUIPE..... | 88 |
| GRÁFICO 16 – QUALIDADE DO SISTEMA OPERACIONAL UTILIZADO..... | 90 |
| GRÁFICO 17 – NOME DO SISTEMA OPERACIONAL UTILIZADO..... | 91 |
| GRÁFICO 18 – EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO DE METAS..... | 92 |
| GRÁFICO 19 – CONHECIMENTO DAS METAS PELA EQUIPE DE EVENTOS..... | 93 |
| GRÁFICO 20 – CUMPRIMENTO DAS METAS..... | 93 |
| GRÁFICO 21 – METODOLOGIA DE FIXAÇÃO DE METAS..... | 94 |
| GRÁFICO 22 – ATITUDES TOMADAS NO CASO DE NÃO CUMPRIMENTO DE METAS..... | 95 |
| GRÁFICO 23 – MARGEM DE DESCONTO PRATICADA PELOS HOTEIS..... | 96 |
| GRÁFICO 24 – EXISTÊNCIA DE DIFERENCIAÇÃO DE VALORES ENTRE EVENTOS SOCIAIS E CORPORATIVOS..... | 97 |
| GRÁFICO 25 – PORCENTAGEM DA VARIAÇÃO EXISTENTE ENTRE | |

| | |
|---|-----|
| EVENTOS SOCIAIS E CORPORATIVOS..... | 98 |
| GRÁFICO 26 – FATOS QUE OCASIONAM A DIFERENCIAÇÃO ENTRE EVENTOS SOCIAIS E CORPORATIVOS..... | 99 |
| GRÁFICO 27 – EXISTÊNCIA DE DIFERENCIAÇÃO DE VALORES DEVIDO À SAZONALIDADE..... | 99 |
| GRÁFICO 28 – PERÍODOS DE ALTA PROCURA POR EVENTOS CORPORATIVOS..... | 100 |
| GRÁFICO 29 – PERÍODOS DE BAIXA PROCURA POR EVENTOS CORPORATIVOS..... | 100 |
| GRÁFICO 30 – PERÍODOS DE ALTA PROCURA POR EVENTOS SOCIAIS ... | 101 |
| GRÁFICO 31 – PERÍODOS DE BAIXA PROCURA POR EVENTOS SOCIAIS.. | 102 |
| GRÁFICO 32 – SUFICIÊNCIA DA MÃO-DE-OBRA ENVOLVIDA NO DEPARTAMENTO DE EVENTOS..... | 103 |
| GRÁFICO 33 – PREVISÃO PARA CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS..... | 104 |
| GRÁFICO 34 – SUFICIÊNCIA DA RECEITA DISPONÍVEL PARA REPAROS... | 105 |
| GRÁFICO 35 – ATENDIMENTO DA GERÊNCIA GERAL COM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DO DEPARTAMENTO DE EVENTOS | 106 |
| GRÁFICO 36 – PERFIL DO CLIENTE QUE CONTRATA/PARTICIPA DE EVENTOS NOS HOTÉIS CATEGORIA LUXO DE CURITIBA | 107 |
| GRÁFICO 37 – ADEQUAÇÃO DOS PREÇOS AO PADRÃO LUXO..... | 108 |
| GRÁFICO 38 – UTILIZAÇÃO DO HOTEL IMPLICA EM <i>STATUS</i> PARA O CLIENTE | 109 |
| GRÁFICO 39 – AÇÕES DE <i>MARKETING</i> DOS DEPARTAMENTOS DE EVENTOS | 110 |
| GRÁFICO 40 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS/PRODUTOS DOS DEPARTAMENTOS DE EVENTOS..... | 111 |
| GRÁFICO 41 – EXISTÊNCIA DE RELAÇÃO HARMONIOSA ENTRE OS LÍDERES DOS HOTÉIS | 112 |
| GRÁFICO 42 – PONTOS NEGATIVOS RESSALTADOS PELOS HOTÉIS..... | 113 |
| GRÁFICO 43 – PONTOS POSITIVOS EXISTENTES EM CADA EMPREENHIMENTO | 115 |
| GRÁFICO 44 – PRIORIDADES ESTABELECIDAS PELO DEPARTAMENTO DE EVENTOS | 116 |
| GRÁFICO 45 – PORCENTAGEM DA RECEITA GERADA POR EVENTOS AOS | |

| | |
|--|-----|
| HOTÉIS | 117 |
| GRÁFICO 46 – AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DOS COORDENADORES DE EVENTOS DURANTE A ENTREVISTA | 118 |

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE 1 – SOLICITAÇÃO ENVIADA VIA <i>E-MAIL</i> AOS HOTÉIS | 148 |
| APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 150 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO 1 – PREÇO TOTAL PARA O EVENTO CORPORATIVO | 154 |
| ANEXO 2 – PREÇO TOTAL PARA O EVENTO SOCIAL..... | 155 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1 REFERENCIAL CONCEITUAL..... | 16 |
| 1.1 TURISMO | 16 |
| 1.1.1 Turismo de eventos | 16 |
| 1.1.1.1 Tipologia dos eventos | 20 |
| 1.2 HOTELARIA | 22 |
| 1.2.1 Eventos na hotelaria de Curitiba..... | 25 |
| 1.2.2 Atribuições do departamento de eventos | 26 |
| 1.3 ADMINISTRAÇÃO E <i>MARKETING</i> APLICADOS AO TURISMO | 28 |
| 1.3.1 Gestão de negócios e planejamento estratégico | 28 |
| 1.3.2 Processos, procedimentos e qualidade | 30 |
| 1.3.3 Concorrência, diferenciação de produtos e custos unitários..... | 32 |
| 1.3.4 Enquadramento de empresas..... | 35 |
| 1.3.5 Administração de <i>marketing</i> | 36 |
| 1.3.6 <i>Marketing</i> de serviços | 37 |
| 1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DO REFERENCIAL CONCEITUAL..... | 40 |
| 2 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 41 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL..... | 41 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 41 |
| 3 HIPÓTESES | 42 |
| 3.1 HIPÓTESE BÁSICA | 42 |
| 3.1 HIPÓTESES SECUNDÁRIAS | 42 |
| 4 METODOLOGIA..... | 45 |
| 4.1 TIPO DE PESQUISA | 45 |
| 4.2 AMOSTRAGEM..... | 47 |
| 4.3. COLETA DE DADOS..... | 48 |
| 4.3.1 Construção do instrumento de coleta de dados..... | 48 |
| 4.3.1.1 Solicitação de orçamento..... | 49 |
| 4.3.1.2 Roteiro de entrevista..... | 49 |
| 4.3.2 Tabulação e interpretação dos dados..... | 51 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.3.2.1 | Tabulação e interpretação dos dados orçamentários | 51 |
| 4.3.2.2 | Tabulação e interpretação dos dados das entrevistas..... | 76 |
| 5 | PROJETO: ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA EVENTOS NOS HOTÉIS CATEGORIA LUXO DE CURITIBA | 119 |
| 5.1 | INTRODUÇÃO..... | 119 |
| 5.2 | JUSTIFICATIVA..... | 119 |
| 5.3 | PRÉ-EVENTO | 120 |
| 5.3.1 | Ações de preparação da equipe de trabalho | 120 |
| 5.3.2 | Ações referentes ao período de negociação dos eventos | 124 |
| 5.3.2.1 | Orçamento ideal | 126 |
| 5.4 | DURANTE O EVENTO..... | 132 |
| 5.5 | PÓS-EVENTO | 134 |
| 5.6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROJETO..... | 135 |
| | CONCLUSÃO..... | 137 |
| | REFERÊNCIAS | 140 |
| | GLOSSÁRIO | 143 |

INTRODUÇÃO

O turismo de negócios e eventos está se consolidando cada vez mais em Curitiba. É possível perceber tal fato quando se avaliam as campanhas promovidas pelos órgãos de divulgação turística da cidade como o Curitiba Convention & Visitors Bureau (CCVB)¹, que no mês de outubro de 2008 promoveu uma campanha cujo objetivo foi divulgar a capital paranaense como a “melhor cidade para congressos e eventos”.

De acordo com dados disponíveis no endereço eletrônico do CCVB (2008), “a cidade oferece ampla infra-estrutura e facilidades para a realização de eventos”, além de possuir serviços agregados que podem fazer com que o visitante aumente o tempo de permanência no destino.

Dentre os espaços para realização de eventos disponíveis na cidade, podem-se considerar os hotéis como sendo espaços importantes para a realização de eventos tanto de grande quanto de pequeno porte. Segundo informações da Secretaria de Estado do Turismo (2008) “a hotelaria é um dos elementos mais importantes da oferta turística, fundamental para a prática do turismo, além de ser uma atividade lucrativa para o desenvolvimento econômico da atividade turística”, sendo que a maior motivação das viagens são os negócios.

O interesse em elaborar uma análise quanto aos serviços de eventos prestados pelos hotéis categoria luxo existentes em Curitiba deu-se a partir do envolvimento profissional das presentes autoras com o *trade* turístico (experiência estabelecida através do desenvolvimento de atividades/funções em empreendimentos hoteleiros e empresas de eventos), especificamente no que diz respeito à realização de eventos sociais e corporativos nas dependências dos empreendimentos envolvidos nesta análise. Sendo assim, esta pesquisa teve por objetivo identificar a existência de falhas durante o processo de prestação de serviços para eventos (pré, durante e pós-evento), como por exemplo, falta de articulação entre os departamentos envolvidos, falta de análise da concorrência de mercado, falta de planejamento estratégico, falta de aplicação de pesquisas de satisfação do cliente, falta de qualificação de recursos humanos etc.

¹ Curitiba Convention & Visitors Bureau (CCVB): entidade sem fins lucrativos e mantida pela iniciativa privada que trabalha pelo desenvolvimento integrado do turismo no destino Curitiba.

Acredita-se que a identificação dos problemas existentes durante o processo de prestação de serviços de eventos poderá possibilitar aos empreendimentos hoteleiros definidos neste trabalho (Four Points by Sheraton Curitiba, Radisson Hotel Curitiba, Bourbon Curitiba Hotel & Tower, Crowne Plaza Hotel, Pestana Curitiba Hotel e Deville Rayon) o conhecimento de suas falhas para posterior correção, bem como uma análise da concorrência de mercado, ampliando a visão dos estabelecimentos quanto ao contexto no qual estão inseridos.

Como resultado deste trabalho, foi proposto um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba a fim de melhor orientar os aspectos que esses 6 hotéis tem assertivamente trabalhado, para que os demais tenham conhecimento desses procedimentos aperfeiçoem a sua prestação de serviço visando uma maior satisfação do cliente. Para os pontos de análise considerados pelas autoras como falhos nos hotéis participantes desta pesquisa, coube a proposição de melhorias. Dessa maneira, o produto final deste trabalho, baseado em análise orçamentária, aspectos operacionais e de atendimento – sendo este último aspecto abordado apenas de forma superficial, devido à subjetividade relativa a tal análise – foi a elaboração de um roteiro de procedimentos pertinentes ao pré, durante e pós-evento que devem ser realizados pelos hotéis categoria luxo de Curitiba.

Para que a proposta de pesquisa se desse de maneira coerente foi necessária a eleição de empreendimentos capacitados para oferecer produtos e serviços de qualidade similar. Assim, optou-se pela análise da categoria luxo, considerando-se o fato de que a expectativa dos solicitantes é maior quando se trata de um estabelecimento deste porte e conforto, logo, espera-se que tais estabelecimentos se interessem por um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba que aponte as falhas no processo de captação e prestação de serviços relacionados aos eventos.

Para definirem-se quais hotéis na cidade de Curitiba faziam parte da categoria luxo, levou-se em conta as variadas classificações existentes, elaboradas/apresentadas por diversas fontes, as quais são abordadas no decorrer do trabalho. Tal verificação possibilitou uma visão mais ampla quanto aos serviços e estruturas dos hotéis. Tendo em vista essas classificações e considerando-se que os hotéis abordados se auto-classificam como pertencendo à categoria luxo - 5 estrelas (ressalta-se aqui que apenas o Bourbon Curitiba Hotel & Tower possui a

classificação oficial que o designa como 5 estrelas), para a elaboração deste roteiro, optou-se pela denominação luxo a todos os empreendimentos contemplados na pesquisa.

A pesquisa em questão pode ser considerada inovadora, pois há pouco referencial quanto à prestação do serviço de eventos em dependências hoteleiras.

Dessa maneira, o Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba constitui-se em uma contribuição aos hotéis, para que estes possam visualizar/corrigir seus métodos de trabalho (considerando as diferenciações de metodologia de trabalho de cada unidade hoteleira), uma vez que propõe ações para que sejam feitas adaptações no processo de prestação de serviço, aumentando a lucratividade dos mesmos e a satisfação de seus acionistas.

O problema inicialmente levantado contemplou a seguinte interrogativa: o que poderia ser feito para que a prestação do serviço de eventos dos hotéis da categoria luxo de Curitiba revelasse um atendimento condizente com tal padrão?

Através de experiência profissional na prestação de serviço de eventos em hotéis da categoria luxo de Curitiba, foi verificada a falta de pesquisas diversas (métodos trabalhados pela concorrência, oferta e demanda, entre outras), o que influencia negativamente os processos de prestação dos serviços de eventos e também a demanda. Além disso, percebeu-se ainda que não somente faltam pesquisas externas (concorrência), mas também estudos internos com os clientes que estão participando dos eventos nos hotéis (satisfação dos clientes), ocasionando, como dito, equívocos durante o atendimento aos eventos.

Desta maneira, considerou-se que a elaboração de um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba e proposição de melhorias faz-se necessária, contribuindo para a excelência na prestação desses serviços.

Supôs-se que o desinteresse verificado pelas entidades em questão quanto à elaboração de estudos de concorrência e análise de problemáticas internas poderia ocorrer em função da alta demanda verificada nesses estabelecimentos pelos serviços de eventos, ou seja, que há uma demanda considerada satisfatória já consolidada.

Para atingir o objetivo geral (de maior satisfação do cliente), iniciou-se a análise através da elaboração de um plano de pesquisa por meio do qual foi

possível identificar os problemas, objetivos específicos, além da metodologia a ser trabalhada.

Por uma questão ética, optou-se pela não divulgação do nome dos empreendimentos pesquisados durante a análise dos dados obtidos.

Baseando-se nos pontos positivos e negativos constatados por meio das análises apresentadas no decorrer deste trabalho, considera-se que o desenvolvimento de um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba, poderá vir a contribuir para a padronização dos serviços disponibilizados pelos hotéis categoria luxo de Curitiba, uma vez que se espera que tais empreendimentos sirvam de referencial para os demais.

1 REFERENCIAL CONCEITUAL

O referencial conceitual abordou conceitos sobre turismo; incluindo-se a definição de turismo, explanação sobre as definições e evolução do turismo de eventos e suas tipologias, conceitos e evolução da hotelaria, até que se cruzassem os dois universos, ou seja, eventos na hotelaria, que é a ênfase desse trabalho.

Quando do surgimento da hotelaria, esta se baseava apenas na prestação de hospedagem e posteriormente de Alimentos e Bebidas - A&B, sendo que a apresentação de definições e conceitos relacionados à hotelaria em geral possibilitam um maior conhecimento quanto aos serviços mais recentemente agregados, como é o caso da realização de eventos.

Seqüencialmente, situou-se quanto aos eventos na hotelaria de Curitiba, dando enfoque aos departamentos de eventos.

Por fim, foram abordados aspectos relacionados à administração de empresas (gestão de recursos e planejamento estratégico para empreendimentos e/ou departamentos de eventos), pois o presente estudo baseou-se na análise de empreendimentos hoteleiros com estrutura organizacional, que de acordo com Stoner (1982, p. 178) “pode ser definida como a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa”, sendo que os conceitos de administração foram expostos paralelamente a fundamentos de *marketing*, pois algumas ações propostas no projeto final dizem respeito a esta temática.

1.1 TURISMO

Embora não haja uma definição única do que seja turismo, segundo a Organização Mundial de Turismo – OMT (In: IGNARRA, 2003, p. 11), em definição elaborada em 1994, são “as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente usual não mais do que um ano consecutivo, por prazer, negócios ou outros fins”, enquanto turista é, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU):

Toda pessoa, sem distinção de raça, sexo, língua e religião, que ingresse no território de uma localidade diversa daquela em que tem

residência habitual e nele permaneça pelo prazo mínimo de 24 horas e máximo de seis meses, no transcorrer de um período de 12 meses, com finalidade de turismo, recreio, esporte, saúde, motivos familiares, estudos, peregrinações religiosas ou negócios, mas sem o propósito de imigração. (ONU 1954. In: IGNARRA, 2003, p. 15)

Muitas definições de turismo excluem as viagens de negócios, porém é válido lembrar que são elas as responsáveis pela geração de consideráveis fluxos. (IGNARRA, 2003, p. 14)

É durante a Idade Moderna que alguns autores situam o início da atividade turística, com a Revolução Industrial e com a consolidação de vias de circulação e dos meios de transporte, marcando assim a prática das viagens de massa previamente organizadas (pacotes turísticos). Assim se deu o aumento contínuo das viagens, dos movimentos turísticos, intercâmbio cultural e dos gastos dos turistas. (IGNARRA, 2003, p. 4)

O turismo é parte da agenda política de numerosos países, que o vêem como uma peça para um maior desenvolvimento econômico. Segundo a Secretaria do Estado do Turismo - Paraná Turismo (SETU/PR):

O turismo é a atividade do setor terciário que mais cresce no mundo, movimentará 3,4 bilhões de dólares ao ano, é responsável por um em cada nove empregos existentes e gera sete empregos indiretos para cada pessoa empregada diretamente no setor. Além disso, a cadeia produtiva envolvida com o turismo se estende a 52 setores econômicos. De acordo com estimativas do Ministério do Turismo, a participação direta do turismo no PIB brasileiro é de 2% e a participação indireta é de 2,5%. A atividade representa 7,5% do PIB mundial. (SETU/PR, 2008)

1.1.1 Turismo de eventos

Conforme definido acima o que seria turismo, cabe iniciar esse tópico caracterizando o que seria um evento. Zanella (2004, p. 13) define evento como:

Uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com o objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica etc. (ZANELLA, 2003, p. 13)

Dentre a totalidade dos setores envolvidos com o turismo, existe o segmento de eventos, o qual é enfatizado no presente trabalho, envolvendo estudos quanto à coordenação, planejamento, contratação de serviços pertinentes e organização dos eventos.

Os eventos são, incontestavelmente, o maior e melhor meio de desenvolvimento nacional, de fomento da economia, de geração de empregos, juntamente com o desenvolvimento da infra-estrutura turística, do turismo natural, rural e cultural e do segmento de turismo de negócios e eventos. (BRITTO e FONTES, 2002, p. 349)

As primeiras manifestações de turismo de eventos com foco em negócios datam da Antiguidade (4000 a.C. a 3500 a.C.), quando os comerciantes deslocavam-se motivados pela necessidade de trocas e vendas com outros povos; além disso, é também na Idade Antiga que se deram deslocamentos realizados com a finalidade de assistir aos desportos, como registrado na civilização helênica, com a realização dos Jogos Olímpicos, os quais ocorriam de 4 anos em 4 anos na cidade de Olímpia. (IGNARRA, 2003, p. 2)

A atividade Eventos teve suas origens na Antiguidade, com os Jogos Olímpicos de 776 a.C. Posteriormente, outros tipos de eventos foram acontecendo e atravessaram diversos períodos da história da civilização humana, atingindo nossos dias. Nessa trajetória, os eventos foram adquirindo características econômicas, históricas, sociais e políticas das sociedades representativas de cada época. A consolidação da atividade Eventos e do Turismo de Eventos ocorreu no século XVII, com o advento da Revolução Industrial, que trouxe um novo estímulo para a atividade comercial existente desde a Idade Média, a "feira". Mas, além das feiras, outros eventos, como as Exposições Mundiais, as Olimpíadas e a Copa do Mundo, tiveram importante papel nesse processo, solidificando cada vez mais as bases da atividade. No Brasil, o surgimento da atividade Eventos é anterior à chegada da Família Real, segundo registros do Ministério da Indústria e Comércio [...] (MATIAS, 2001, p. 31)

O turismo de eventos é entendido como o deslocamento de pessoas com interesse em participar de eventos que visem:

Comemorar ou registrar um fato, acontecimento ou celebração, proporcionar o aperfeiçoamento dos participantes (cultural, científico ou técnico), divulgar ou permutar experiências profissionais ou técnicas e científicas relacionadas a uma área de conhecimento. (BAHL, 2004, p. 19)

Há duas grandes subdivisões dentro do turismo de eventos, correspondentes à prática hoteleira: eventos sociais e eventos institucionais/corporativos. Como a própria nomenclatura sugere, os participantes do primeiro têm como finalidade principal socializar, encontrar pessoas, propiciar lazer e divertimento aos participantes. A segunda tipologia compreende todas as modalidades de eventos pertinentes ao âmbito empresarial. (ZOBARAN, 2004, p.15)

Os participantes de eventos sociais podem ou não entender-se por turistas, pois há situações em que residem no local onde ocorre a festa ou comemoração (formaturas, casamentos, festas de aniversários, bodas, coquetéis, eventos de beleza etc), não se deslocando para local diferente de sua cidade de residência. O mesmo ocorre com o participante dos eventos corporativos.

Nesse caso, há de se comentar a diferenciação existente entre turista (definido acima) e excursionista, que é o visitante que não pernoita em uma localidade turística, permanecendo menos do que 24 horas nesse local, apesar de nele estar pelas mesmas finalidades que caracterizam os turistas. (IGNARRA, 2003, p. 15)

O turismo de eventos constitui-se como uma atividade que agrega valor ao produto turístico, permitindo minimizar os efeitos da sazonalidade em destinos que vivem exclusivamente de temporadas turísticas. Segundo Silva (In: BAHL, 2004, p. 11), o turismo de eventos “é considerado atualmente como uma das alternativas para o crescimento e consolidação da atividade turística em nosso país”, constituindo-se em uma fonte geradora de emprego e renda.

Para Brito e Fontes,

O turismo de eventos surge com a finalidade de planejar e organizar o receptivo dessa demanda exclusiva, dando uma imagem característica àquelas localidades cujo potencial de interesse turístico reside no fluxo nacional e internacional de negócios. (BRITO e FONTES, 2002, p. 53)

No que diz respeito à cidade de Curitiba, o turismo de eventos apresenta-se em constante crescimento; segundo dados da SETU/PR (2008), os eventos e negócios constituem-se na principal motivação para que o turista venha até a cidade (42,3%).

O Mtur (2008) apontou que, do total de turistas estrangeiros que vieram ao Brasil (2006), 28,1% deles foram motivados por negócios, eventos e convenções, sendo que as cidades mais visitadas por esse público foram: São Paulo (51,3%), Rio de Janeiro (22,9%), Curitiba (4,8%), Porto Alegre (4,7%), Belo Horizonte (4,6%), Campinas (4,6%) e Brasília (2,9%).

1.1.1.1 Tipologia dos eventos

Levando-se em consideração que o foco principal deste trabalho foi o de comparar os serviços oferecidos pela hotelaria curitibana no que diz respeito aos eventos ocorridos em suas dependências, são abordadas neste tópico apenas as tipologias pertinentes aos eventos realizados com maior frequência em hotéis. AS descrições das seguintes tipologias de eventos e reuniões são enunciadas no documento Turismo de Negócios & Eventos: orientações básicas do Ministério do Turismo (2008, p. 16-19) e também por Britto e Fontes (2002, p. 137-176):

- Almoço/Jantar: evento utilizado para comemorações, confraternização e consolidação de negócios entre parceiros empresariais;
- *Brunch*: café da manhã/almoço, servido em estilo *buffet*, com o objetivo de “vender” uma idéia/produto a um grupo de pessoas;
- Café da Manhã: reuniões de negócios, com a apresentação de nova filosofia de uma empresa, mudanças gerenciais, novos produtos etc. Deve ser realizado entre 7h30 e 8h00, com duração máxima de 45 minutos;
- Coquetel: de curta duração, realizado preferencialmente após as 19h00, com o objetivo de confraternização; comemoração de acontecimento, onde as pessoas servem-se de bebidas e canapés;
- Congresso: tem como público os membros de uma entidade de classe profissional, isto é, de uma mesma área do conhecimento;
- Convenção: o público focado neste segmento é exclusivamente interno - participantes de um partido, empresa, religião; uma convenção objetiva motivar, treinar, integrar tais grupos ou mesmo o lazer dos mesmos;
- Desfile: apresentação de produtos, geralmente ligados à moda, com a utilização de modelos e manequins;

- Feiras e Exposições: feiras têm caráter comercial focando comumente um segmento de mercado consumidor, enquanto as exposições não possuem essa característica (vendagem direta de produtos). Trata-se de um local público em que, em dias e épocas fixas, se expõem ou vendem mercadorias. Podem ser comerciais e industriais, agropecuárias e de artes plásticas. Algumas feiras são abertas ao público, enquanto outras só podem ser freqüentadas por profissionais do setor e membros da imprensa. As feiras comerciais geralmente exigem consideráveis investimentos em *marketing* pelas empresas participantes. Os custos incluem: aluguel do espaço, projetos e construção de *stands*, telecomunicações e redes de informática, viagens, acomodações, catálogos promocionais, brindes etc;
- Palestras: trata-se de eventos menos formais, com a apresentação de um assunto a um grupo pequeno de pessoas; é necessária a presença de um coordenador, o qual selecionará perguntas e controlará o tempo de duração das atividades;
- Reuniões: podem compreender as reuniões de pequenos ou grandes grupos de pessoas, as quais estão ali reunidas com finalidade específica. São voltadas para a atualização ou aquisição de informações, aperfeiçoamento ou capacitação do participante; transferência de conhecimento e disseminação de idéias;
- Seminário: é o nome dado a uma reunião de estudos a respeito de determinado assunto, não podendo ultrapassar um dia de duração, pois assim se caracterizaria como jornada;
- Vídeo-Conferência: apresentação de determinado tema, através de recursos audiovisuais e eletrônicos, havendo a necessidade de montagem de sala especial;
- *Workshop*: engloba um número limitado de pessoas, as quais participam de “oficinas de trabalho”, trocando conhecimentos e experiências em temas específicos.

De acordo com Britto e Fontes (2002, p. 132), os eventos podem ser classificados por categoria; área de interesse; localização; características estruturais; especialidade e tipologia. Tais classificações “permitem ao organizador de eventos

definir e captar corretamente seu público-alvo, real e potencial". (BRITO e FONTES, 2002, p. 133)

1.2 HOTELARIA

Entende-se por turismo receptivo o fluxo de entrada de turistas em um determinado local, o qual conta com o apoio de um conjunto de bens, serviços, infraestrutura, atrativos, entre outros, para atender as expectativas dos indivíduos que adquiriram um produto turístico. Essas atividades incluem transportes, alojamento, serviços de alimentação, lojas, espetáculos, *marketing* turístico etc. Correspondem à oferta turística, já que se trata da localidade receptora e seus respectivos atrativos, bens e serviços a serem oferecidos aos turistas ali presentes. (IGNARRA, 2003, p. 14-15)

Dentro das estruturas de receptivo, incluem-se, portanto, os meios de hospedagem, os quais podem ser os albergues, *campings*, *resorts*, hotéis, pousadas, *flats*, entre outros.

Segundo Badaró (2006, p. 38), foi no início da década de 1970 que se produziu uma internacionalização marcante das grandes empresas hoteleiras no Brasil, sendo então construídos os primeiros hotéis nas cidades enfaticamente turísticas do país, como Rio de Janeiro e Salvador, o que também é consequência do advento do capitalismo e da disseminação das viagens.

Torre (2001, p. 29), considerou que "hotel é uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro". O departamento de eventos contribui expressivamente para obtenção de resultados positivos quanto à receita mensal dos hotéis. No entanto, através da vivência prática das presentes autoras no setor hoteleiro de Curitiba, pôde-se perceber que as empresas hoteleiras que são o foco deste trabalho têm um propósito que vai além da obtenção do lucro (apesar de não atingirem completamente seus objetivos em determinadas situações), isto é, oferecer mais a seus usuários, proporcionando um ambiente de aproximação entre cliente e empresa, para que o hóspede sinta-se motivado a retornar.

Buscam-se novas formas de utilização do tempo livre (parques temáticos, *resorts*, saúde), gerando uma forte competição entre os empreendimentos hoteleiros e as grandes redes, o que transforma o *design* dos produtos, a prestação do serviço, entre outros. (GUERRIER, 2000, p. 71)

Dentre as estruturas complementares que vêm com o intuito de oferecer mais ao hóspede, pode-se citar ainda as adegas, restaurantes temáticos, bares, estacionamentos, áreas de lazer como piscina e *fitness center*, serviços adicionais como *internet – business center*, agências de viagens, aluguel de automóveis, boutiques, central de reservas, centro de convenções, cofre, lojas, *room service* 24h, serviço de lavanderia, serviço de *valet*, TV a cabo etc.

É justamente devido à intensificação da demanda existente que se percebeu a importância da diversificação da oferta de produtos, surgindo então novos perfis de hotéis, dotados de uma melhor qualidade de serviços. Assim, fez-se necessária a classificação destes, desde os mais simples aos mais luxuosos, para que existisse uma padronização com relação aos produtos e serviços ofertados.

Castelli (2000, p. 60) propõe que os sistemas de classificação hoteleira podem ser identificados em três tipos: auto-classificação, classificação privada e classificação oficial. Para elaboração deste trabalho, as tipologias de classificação consultadas foram as da classificação disponível no Guia Quatro Rodas – Brasil 2008, que aponta os hotéis contemplados nesta pesquisa como muito confortáveis² (esse método de avaliação de hotéis vem se aperfeiçoando há 43 anos) e aquela existindo também uma classificação proposta pelo Mtur e Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), que classifica por categorias/estrelas (é possível também verificar uma evolução na metodologia desenvolvida pelos órgãos oficiais responsáveis pela classificação hoteleira - Mtur e ABIH).

O Mtur, o EMBRATUR [...] e a ABIH são responsáveis pelo estabelecimento da matriz para classificação dos meios de hospedagem, que apresenta os requisitos mínimos exigidos para tais empreendimentos em relação a critérios de segurança, saúde/higiene, conservação/manutenção, atendimento ao hóspede, portaria/recepção, acessos e circulações, setor habitacional, áreas sociais,

² O Guia Quatro Rodas – Brasil 2008 classifica os hotéis em luxo, muito confortável, confortável, médio conforto e simples sendo que, de acordo com a publicação, nenhum hotel de Curitiba é classificado como luxo.

comunicações, alimentos e bebidas, lazer, convenções, entre outros serviços. A adoção desses parâmetros resguarda os direitos dos turistas, principalmente no que se refere à sua expectativa em relação ao serviço que estará adquirindo, ou seja, a publicidade pode enaltecer de forma duvidosa o produto, efeito esse minimizado através da adoção de critérios de classificação. (BADARÓ, 2006, p. 42-46)

Quando da fiscalização do EMBRATUR e Órgãos Governamentais por ele delegados, segundo contempla a ABIH (2008) no documento de Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, avalia-se:

I - se as posturas legais e os padrões de operação e funcionamento, previstos em Regulamento, estão sendo fielmente observados pelos estabelecimentos; II - se existem padrões mínimos de qualidade adequados ao funcionamento do estabelecimento como meio de hospedagem; III - se estão atendidos os direitos do consumidor, previstos na legislação vigente. Os descumprimentos às disposições do Regulamento, bem como das demais legislações aplicáveis, sujeitarão os meios de hospedagem às penalidades de advertência, pena pecuniária, suspensão ou cancelamento da classificação e/ou interdição do estabelecimento e fechamento da empresa, conforme o caso. (ABIH, 2008)

Para justamente regularizar os requisitos exigidos para o funcionamento de estabelecimentos hoteleiros condizentes com sua categoria, instituíram-se as tipologias de unidade habitacional (UH). A ABIH (2008) apresenta, também no documento de Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem, três tipologias principais de UH:

I - quarto – UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais. II - apartamento – UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo. III - UH especial constituída de apartamento, conforme definido em II, acrescido de sala de estar. (ABIH, 2008)

Para obtenção da chancela oficial através de classificação e poder de utilização dos símbolos que a representam, os estabelecimentos devem submeter-se a avaliação de seu padrão. A adoção ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos interessados. Assim, considerando os aspectos que diferenciam os meios de hospedagem, segundo informações disponíveis no endereço eletrônico da ABIH (2008), tem-se a diferenciação por categorias representadas por símbolos, as

estrelas: Super Luxo (categoria representada por 5 estrelas seguidas da sigla SL), Luxo (categoria representada por 5 estrelas), Superior (representada por 4 estrelas), Turístico (categoria representada por 3 estrelas), Econômico (representada por 2 estrelas) e Simples (categoria representada por 1 estrela).

1.2.1 Eventos na hotelaria de Curitiba

De acordo com informações disponíveis no artigo *Marketing de Relacionamento: uma estratégia para indústria hoteleira na captação e realização de eventos* (USP 2008), elaborado por COSTA *et al*, “a literatura sobre turismo relata que o segmento de turismo de eventos constitui, hoje, uma estratégia para melhorar a taxa de ocupação de hotéis no período de baixa estação, vislumbrando neutralizar os problemas da sazonalidade da localidade sede”. Além disso, consta nesse artigo que as convenções e reuniões são os principais tipos de eventos, sendo que o período de maior procura corresponde ao segundo semestre e durante a semana (dias úteis). Os autores consideram ainda que a realização de eventos permite “uma evolução cultural, científica e tecnológica, através da socialização das informações”.

Britto e Fontes (2002, p. 75-76) afirmam que os centros de convenções, espaços para eventos em hotéis, são equipamentos indispensáveis para estimular organizadores de eventos a montarem feiras, eventos de negócios e incentivar empresários a viajarem. Segundo as autoras, os investimentos recentes feitos pelo empresariado na construção ou adaptação de centros de convenções merecem destaque. Tal fato é percebido no cenário atual apresentado em Curitiba através da inauguração de novos espaços para eventos (Expo Unimed Curitiba, por exemplo) e pela constante preocupação dos hotéis em criar ou melhorar os espaços para eventos em suas dependências, uma vez que Curitiba é considerada uma das principais cidades brasileiras para a realização de eventos e negócios.

Sendo os eventos caracterizados como prestação de serviço, a qualidade na execução destes pode constituir-se como fator decisório no momento da escolha do estabelecimento em que vão acontecer. De acordo com o artigo *Premissas sobre a Competitividade da Hotelaria* (SILVA, 2004, p. 34-35. In: SOLHA e RUSCHMANN (org.)), “a qualidade pode ser vista como uma vantagem competitiva quando esta se torna superior à qualidade oferecida pelos concorrentes”.

1.2.2 Atribuições do departamento de eventos

Visando uma maior eficiência organizacional, muitas empresas optam por descentralizar as atividades por meio da departamentalização. Este procedimento pode ser evidenciado nos empreendimentos hoteleiros, uma vez que as atividades dos hotéis são divididas em departamentos, como é o caso do departamento de eventos.

Segundo Faria (2002, p. 89) “departamentalizar é descentralizar as atividades, agrupando-as de forma lógica e racional, de maneira a obter uma perfeita funcionalidade que leve ao melhor resultado”.

De acordo com Castelli (2000, p. 383), cabe ao departamento de eventos ou à gerência de *marketing* de um estabelecimento hoteleiro a tarefa de captação de eventos, além da responsabilidade de negociação e avaliação das necessidades dos clientes, com a finalidade de elaborar uma proposta adequada para cada solicitante. Assim como nos demais departamentos que envolvem a hotelaria, é importante que os gestores do departamento de eventos tenham por objetivo a fidelização dos seus clientes específicos e para isso, a empresa deve possuir uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Na hotelaria de Curitiba, especificamente no que se refere aos hotéis categoria luxo, os departamentos envolvidos diretamente com a venda de eventos corporativos são o departamento comercial/vendas e o departamento de eventos. Quanto aos eventos sociais, sua negociação normalmente é realizada pelo departamento de eventos ou por cerimonialistas especialmente contratados para este fim. No entanto, a operacionalização de eventos é responsabilidade direta do departamento de eventos. O planejamento dos eventos que ocorrem nas dependências hoteleiras, em grande parte, é realizado pelo próprio cliente, sendo que este pode ainda recorrer às empresas especializadas.

Uma abordagem realizada inicialmente (seja pelo departamento comercial, de eventos ou por cerimonialistas, dependendo da tipologia do evento), procura questionar o cliente sobre suas necessidades, tais como: tipo de montagem de sala/salão (coquetel, auditório, banquete, espinha de peixe, reuniões em “U”, escolar), número de participantes, duração do evento, necessidade de contratação de equipamentos audiovisuais, serviços de A&B, forma de pagamento e necessidade de serviços especiais.

Cabe ao departamento de eventos zelar pela conservação das salas, informando ao cliente as condutas adequadas as quais deve aderir (exemplo: não fixar cartazes nas paredes, não riscar toalhas etc); além disso, deve informar aos departamentos pertinentes a necessidade de reparos, tanto dentro das salas, quanto nas áreas sociais de circulação de clientes que compõem o centro de convenções dos hotéis.

Os colaboradores do departamento de eventos devem ter capacidade de adaptação a situações inesperadas, sabendo contorná-las de maneira a garantir a satisfação do cliente. No entanto, devem ter habilidades para saber sugerir ao solicitante opções adequadas para realização de seu evento, como por exemplo sugerir que o *coffee break* não permaneça exposto por mais de 30 minutos, a fim de garantir a qualidade e aparência dos itens servidos, entre outros.

Entre as demais atribuições dos colaboradores do departamento de eventos pode-se citar *check list* diário das dependências, peças (exemplo: enxoval de eventos) e dos eventos que estão ocorrendo na casa. Além disso, cabe ainda o agendamento ou indicação de fornecedores de equipamentos de áudio e vídeo, floriculturas, recepcionistas e demais serviços terceirizados, organização e montagem da sala, além dos procedimentos pós-evento. David (2007, p. 29. In: Revista Gestão Eficaz) afirma que “quando os clientes adquirem os serviços, estão pensando e comprando mais que um simples produto; eles pensam, obviamente, no que se pode chamar de pós-venda ou serviços agregados, que geram satisfação ao cliente final”.

Vale ressaltar que o departamento de eventos está intimamente ligado ao departamento de A&B, sendo que há casos em que os colaboradores de um desses departamentos auxiliam no outro. Outro departamento atuante nas dependências do centro de convenções é o da governança, responsável, entre outras atribuições, pela limpeza dessas áreas antes, durante e depois dos eventos.

Com relação ao relacionamento interdepartamental, David (2007, p. 29. In: Revista Gestão Eficaz) afirma que “o gerenciamento de informações propicia uma melhor tomada de decisões, diminuição de prazos e melhoria da qualidade”.

Elaborou-se a temática desenvolvida nesse tópico através da experiência prática no ramo de eventos na hotelaria das presentes autoras. Assim, objetiva-se informar quanto às responsabilidades atribuídas ao departamento de eventos dos empreendimentos hoteleiros da categoria luxo da capital paranaense e dos

departamentos diretamente relacionados com a venda e operacionalização dos mesmos.

1.3 ADMINISTRAÇÃO E *MARKETING* APLICADOS AO TURISMO

Para melhor contextualização da pesquisa, pretende-se abordar questões relacionadas à administração, com o intuito de esclarecer determinados termos abordados no decorrer do trabalho e aspectos gerais da gestão empresarial aplicada aos 6 hotéis em questão.

1.3.1 Gestão de negócios e planejamento estratégico

Com relação a esta temática, Stoner (1986, p.70) afirma que:

O planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação de políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução de metas: é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos, ou seja, planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais. (STONER, 1986, p. 70)

Além disso, o autor afirma que o planejamento estratégico deve passar por etapas que compreendem a formulação dos objetivos; identificação dos objetivos e das estratégias atuais; análise ambiental; análise de recursos; identificação de oportunidades e ameaças estratégicas; determinação do grau de mudança estratégica necessário; decisão estratégica; implantação da estratégia e mensuração e controle do andamento. (STONER, 1986, p. 76-81)

De acordo com Kwasnicka (1986, p. 152) o planejamento é considerado a função principal desempenhada dentro do processo administrativo, ocorrendo em todos os tipos de atividade. Para Stoner (1982, p. 69) trata-se do processo básico ao qual se recorre para traçar objetivos e determinar como serão atingidos. Sendo assim, pode-se afirmar que tal planejamento é também importante para a hotelaria e para o departamento de eventos, pois orienta a forma de administração de negócios,

auxiliando nas estratégias para obtenção de lucro e desenvolvimento de oportunidades.

David (2007, p. 31. In: Revista Gestão Eficaz) explica que:

A proposta final deve ser adequada ao ambiente em que cada empresa está inserida e às características do seu produto. O importante é ter esses dados levantados com clareza, para permitir a formulação das opções corretas e usar as informações para coordenar de forma inteligente. (DAVID, 2007, p. 31. In: Revista Gestão Eficaz)

David (2007, p. 27. In: Revista Gestão Eficaz) afirma ainda que “as ações são estratégicas quando estão alinhadas com o planejamento estratégico da empresa. Quando este alinhamento não existe, ainda que nossas ações sejam bem intencionadas, desperdiçamos energia e nos frustramos”.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 111) o planejamento estratégico procura responder a perguntas como “qual é o ambiente no qual estamos operando; para onde estamos indo e como chegaremos lá”. As respostas a tais questionamentos auxiliam as organizações a definir o ramo de atuação e a conhecer melhor seus clientes. No setor de hotelaria e eventos, o planejamento estratégico pode auxiliar no sentido a ajudar a definir quais os clientes potenciais que podem realizar seus eventos nas dependências hoteleiras, além de auxiliar na formatação de preços, gestão de recursos, entre outros.

Cansini (2007, p. 14-15. In: Revista Gestão Eficaz) apresenta uma metodologia para execução de um planejamento estratégico eficaz, para que as empresas possam de uma forma sistêmica, avaliar os riscos e rumos – positivos e negativos – que o seu negócio pode tomar. Tal seqüência, criada por Howard Muson - consultor de empresas dos EUA contempla:

1 - Focalize coisas simples – um ponto importante é avaliar a infraestrutura que possui e o que deve ser feito nessa área para planejar um crescimento. Realizar a abordagem de análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (conhecida pela sigla SWOT), como uma boa ferramenta de análise; 2 - Lance uma visão motivadora: motive seu grupo, sua equipe, seus funcionários. Eles sempre se adequarão a novas metas e serão receptivos aos novos desafios, mas para isso têm que estar motivados; 3 – Metas bem estabelecidas: algumas empresas exageram na quantidade de metas de planejamento estratégico, o ideal é ter um número adequado, ajustado ao tamanho da sua equipe, para que as

atividades diárias não se choquem com as atividades estratégicas; 4 – Colete dados significativos sobre o negócio; são essenciais para a construção de um acordo entre os diretores; 5 – Coloque no papel um plano de planejamento estratégico e não um evangelho: ou seja, procure ser claro e objetivo com o seu planejamento para não torná-lo um problema; 6 – Lembre que o processo de planejamento é importante: todos os envolvidos devem estar cientes do processo que estão participando e qual a importância deles no crescimento da empresa; 7 – Dê atenção aos detalhes: sob os quais a empresa deve avaliar todos os níveis, desde os valores da empresa até a quantidade de novos clientes que cada divisão deve conquistar. (CANSINI, 2007, p. 14-15. In: Revista Gestão Eficaz)

Para que o planejamento estratégico se estenda a toda a empresa, não focando apenas o departamento de eventos dos hotéis, deve-se atentar para:

Amplitude de aplicação, estrutura de implementação, ferramentas que incluem um “mapa” da aplicação e vínculo com a saúde financeira dos negócios, abordando todos os objetivos da empresa, certificando-se de que todas as áreas-chave para a saúde futura da empresa contêm mensurações qualificáveis com metas de melhorias e um plano de aplicação projeto por projeto. Obviamente, há a necessidade de se aperfeiçoarem essas ferramentas de tal forma que não apenas seja possível analisar o que ocorre no momento da análise, mas, principalmente, no que poderá ocorrer no futuro. Assim, poderão se levantar os problemas estudados adequadamente e propor melhorias aos processos, obtendo-se compromisso com a saúde do negócio. (DAVID, 2007, p. 28. In: Revista Gestão Eficaz)

Assim, pode-se dizer que os empreendedores que acompanham as tendências e ciclos de negócios que afetam suas empresas, evitam surpresas desagradáveis. David (2007, p. 28. In: Revista Gestão Eficaz) afirma que:

Para uma gestão eficiente desses riscos de quebra na cadeia de fornecimento, é importante criar um entendimento compartilhado em toda a organização. Deve-se questionar cada fonte potencial de risco, seus impactos prováveis e a capacidade de reação da empresa diante de cada situação. (DAVID, 2007, p. 28. In: Revista Eficaz)

1.3.2 Processos, procedimentos e qualidade

Um dos objetivos do Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba proposto pelas autoras deste trabalho é analisar a existência de processos e procedimentos no dia-a-dia do departamento

de eventos dos hotéis categoria luxo de Curitiba e através desta análise, verificar como essas atitudes influenciam na produtividade das atividades desenvolvidas por este departamento.

Segundo Stoner (1982, p. 179) os procedimentos adotados pelas organizações resultam na padronização das atividades, com a intenção de prever quais serão as atividades desenvolvidas.

O autor ainda afirma que padronizar significa tornar coerente e uniforme e que:

Administradores usam descrições do trabalho, instruções operacionais, regras e regulamentos para padronizar o trabalho de seus subordinados. Usam seleção formalizada e programas de orientação e treinamentos para padronizar as qualificações de seus empregados. Com sistemas formais de planejamento e controle, os administradores procuram padronizar o que suas organizações produzem. (STONER, 1982, p. 179)

Os processos estão relacionados com a execução das tarefas e assim como os procedimentos, estão diretamente relacionados com o planejamento estratégico. Para Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 115), o estabelecimento de procedimentos possui vantagens como a preservação do esforço gerencial; facilitação da delegação de autoridade e estabelecimento de responsabilidades; condução ao desenvolvimento de métodos de operação mais eficientes; permitem economia de pessoal; facilitam o controle e auxiliam na coordenação.

Uma vez utilizados os procedimentos no departamento de eventos dos hotéis, a qualidade na prestação do serviço será mantida. Beni (2003, p. 157) afirma que:

Qualidade refere-se ao serviço aliado ao produto que, tal como a oferta, é intangível, embora mensurável. Isto fica bem patente nos setores de hotelaria e de alimentação como pontos terminais de oferta, em que o contato com o consumidor é imediato. Assim com a qualidade se manifestando simultaneamente ao serviço, a produtividade relativa só poderá ser expressa em termos da satisfação real dos consumidores. É essa satisfação que imprimirá a imagem símbolo do produto [...] no mercado, também conhecida por taxa de fidelidade. (BENI, 2003, p. 157)

Beni (2003, p. 158) ainda afirma que sem qualidade não há concorrência, sendo assim, a análise dos orçamentos, bem como as entrevistas realizadas para o

presente trabalho auxiliaram em descobrir se os hotéis em questão possuíam padrões de atendimento equivalentes e se concorriam entre si.

Por fim, vale ressaltar que a qualidade deve ser avaliada sob a ótica de valor do cliente. David (2007, p. 27. In: Revista Gestão Eficaz) afirma que:

Não se pode esquecer de que valor, tal como ocorre nos processos de melhoria contínua, está sujeito a mudanças permanentes e já não se consegue montá-las em função de uma proposta. Conclui-se que a cadeia de suprimentos é uma área que deve ser monitorada pelas empresas, levando-se em consideração que é o cliente quem determina quais são suas necessidades e como quer que sejam satisfeitas. (DAVID, 2007, p. 27. In: Revista Gestão Eficaz)

1.3.3 Concorrência, diferenciação de produtos e custos unitários

Segundo Mendes (2007, p. 6. In: Revista Gestão Eficaz), a economia brasileira vem experimentando 5 processos, os quais têm provocado grandes mudanças na gestão empresarial e no mundo dos negócios. Esses processos são o da “globalização, o da abertura da economia, o da estabilização, o da privatização e o da crescente conscientização do consumidor nacional”, sendo que entende como consequência da globalização o aumento da competição no meio empresarial, e lembra que:

Num ambiente global há a necessidade da empresa ser mais competitiva, pois este é um dos poucos caminhos da sobrevivência. Os cinco fatores apresentados conduziram (e ainda conduzem) as empresas em uma direção que é de forçá-las a ofertarem produtos melhores e mais baratos. (MENDES, 2007, p. 6. In: Revista Gestão Eficaz)

David (2007, p. 30. In: Revista Gestão Eficaz) reforça:

As empresas na grande maioria das vezes buscam redução do custo como principal meta e esquecem que a satisfação do cliente pode superar qualquer custo, desde que possa ser medido em retornos positivos. O novo desafio para as empresas é fornecer serviços de logística diferenciados e personalizados desde que economicamente viáveis. (DAVID, 2007, p. 30. In: Revista Gestão Eficaz)

Dessa maneira, há necessidade de que as empresas dos diversos segmentos se entendam como apenas uma opção altamente substituível, afinal, os consumidores passaram a ter mais opções, principalmente devido à tecnologia de informação, o que significa menos fidelização dos clientes, os quais se tornam cada vez mais sensíveis a variação dos preços. Assim, reforça-se a idéia do estabelecimento de Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba, envolvendo os 6 hotéis categoria luxo de Curitiba quanto a prestação dos serviços de eventos. Deve ser tomada a consciência dos desafios externos, bem como as necessidades internas de desenvolvimento. David (2007, p. 27. In: Revista Gestão Eficaz) afirma que “uma vez que a empresa tenha definido exatamente o que considera valor para os clientes em visão corporativa e objetivos reais de execução, será mais fácil determinar alvos e atingi-los sistematicamente”.

Aprender o funcionamento de uma empresa, suas razões de sucesso e fracasso, é essencial para entender sua colocação no mercado e as necessidades de melhora. Quadros (2007, p. 24. In: Revista Gestão Eficaz) afirma que “não agir com base em fatos e em informações disponíveis irá facilitar para a concorrência”.

Devido a nova realidade imposta às empresas, a redução de custo unitário tornou-se imperativa para os produtos homogêneos. Outra alternativa é justamente diferenciar os produtos, para que deixem de ser semelhantes aos da concorrência, não devendo-se ainda esquecer da crescente conscientização do consumidor quanto às exigências da qualidade dos produtos que adquirem. Para Mendes (2007, p. 7-8. In: Revista Gestão Eficaz):

O sucesso de qualquer empresa resume-se no seguinte: produzir, barato, algo diferenciado. Afinal, ter um produto diferenciado é o caminho não só para conquistar consumidores, mas principalmente para fidelizá-los. No ambiente atual de maior competição, houve inversão da equação, pois o lucro passou a ser dependente do preço que os consumidores estão dispostos a pagar. (MENDES, 2007, p. 7-8. In: Revista Gestão Eficaz)

David (2007, p. 29. In: Revista Gestão Eficaz) complementa que “a autocanibalização será a fórmula da sobrevivência. Isso significa que toda empresa que deseja sobreviver deverá se reinventar muito mais rápido que a concorrência”.

Cansini (2007, p. 14-16. In: Revista Gestão Eficaz) acredita que pode ser motivo de sucesso empresarial até mesmo a imitação das inovações alheias, porém considerando que a partir daí faz-se necessário introduzir mais inovações e deixar de ser mais um dos muitos imitadores.

Segundo Cansini (2007, p. 17. In: Revista Gestão Eficaz) “uma empresa que não consegue diferenciar seu produto e serviço, num ambiente de muitos concorrentes, só tem uma estratégia de mercado: reduzir preço, por meio de custos unitários menores”.

Mendes (2007, p. 8. In: Revista Gestão Eficaz) afirma ainda que se a “produtividade representa a produção obtida por unidade de insumo, e esta tem uma relação inversa com o custo médio, o aumento da produtividade resulta em custos unitários menores”, fato este que reforça a idéia de que os hotéis devem estudar as causas que os fazem perder clientes, para que assim possam corrigir falhas e reter/aumentar sua demanda. É certo também que a relação satisfação do cliente *versus* lucro interessante para a empresa deve ser satisfeita positivamente para ambas partes. David (2007, p. 29. In: Revista Gestão Eficaz) afirma que “o alinhamento dos interesses da empresa com os dos clientes é algo que oferece benefícios que vão muito além da mera redução de custos”.

Nesse sentido de satisfação dos interesses de ambas partes, no momento de negociação dos preços de produtos/serviços, Cansini (2007, p. 14-17. In: Revista Gestão Eficaz) acredita que perante uma negociação, “o empreendedor deve sentar-se à mesa já contendo alternativas na manga, para ouvir e questionar muito mais que afirmar ou intimidar. Todo mundo negocia alguma coisa em alguma ocasião”.

Segundo Quadros (2007, p. 24. In: Revista Gestão Eficaz),

A globalização fez com que as organizações passassem a implementar profundas transformações no alcance de resultados mais expressivos. Se as empresas não buscarem permanentemente se posicionar dentro dos novos padrões exigidos, ficam em desvantagem competitiva. Fracassarão se não compreenderem as novas perspectivas de negócios. Empresas líderes estão próximas de seus clientes, e utilizarão seu pessoal de maneira estratégica e inovadora, criando espaços de trabalho que harmonizem a lucratividade e estimulem os seus talentos. (QUADROS, 2007, p. 24. In: Revista Gestão Eficaz)

Para finalizar, vale ressaltar os principais problemas que as empresas vêm enfrentando, bem como um caminho a ser seguido, enumerados por David (2007, p. 31. In:Revista Gestão Eficaz):

Concentrar-se nas necessidades reais dos clientes, sincronizar as operações em toda a empresa, substituir ativos por informações, eliminar a repetição de esforços e o desperdício são as medidas que garantem como recompensa o aumento dos lucros, crescimento e vantagem competitiva. Porém, verifica-se que os processos da cadeia de fornecimento sincronizada ainda estão fora do alcance de muitas empresas, enumerando algumas razões comuns a isso, que levam a desafios impeditivos do progresso, os quais estão basicamente relacionados aos aspectos de: gestão da complexidade da cadeia, gestão dos relacionamentos internos e externos e gestão do processo de mudança. Por isso, não subestime os custos do aprendizado, pois recursos humanos são os melhores meios para se economizar e se pensar em crescimento sem desperdícios. Reavalie o que é ser eficiente. A velocidade e o tempo de resposta para os investimentos são fundamentais. Trate seus sócios como eles merecem. Faça o que gostaria de receber. Elimine as guerras “territoriais”. Pense nos objetivos e aonde quer chegar. A cadeia de suprimentos é o “transporte” para isso. Organize sua companhia para que seja flexível. Esse é um ponto extremamente importante. Pense globalmente. Comece localmente. (DAVID, 2007, p. 31. In: Revista Gestão Eficaz)

1.3.4 Enquadramento de empresas

Segundo o SEBRAE (2008) - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - “entende-se por empresas prestadoras de serviços aquelas cujas atividades resultem no oferecimento de atividades postas à disposição do usuário final para a satisfação das suas diversas necessidades”.

De acordo com os critérios estabelecidos pelo SEBRAE (2008), as empresas podem se enquadrar nas seguintes categorias

- Micro
 - Indústria e construção até 19 pessoas;
 - Comércio e serviços até 9 pessoas;
 - Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00

- Pequena
 - Indústria e construção de 20 a 99 pessoas;

- Comércio e serviços de 10 a 49 pessoas;
- Receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e inferior a R\$ 2.400.000,00.

- Média
 - Indústria e construção de 100 a 499 pessoas;
 - Comércio e serviços de 50 a 99 pessoas.

- Grande
 - Indústria e construção mais de 500 pessoas;
 - Comércio e serviços mais de 100 pessoas.

De acordo com esses critérios, pode-se afirmar que as empresas que estão sendo analisadas neste trabalho se enquadram como médias ou grandes empresas.

1.3.5 Administração de *marketing*

Kotler (1998, p. 27) define o *marketing* como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valores com outros”. Para ele o *marketing* vai além da venda e propaganda, é entender e satisfazer os desejos e necessidades do cliente, é uma ferramenta vital para o sucesso de qualquer organização, seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, regional ou global. Desta maneira, as empresas em questão devem atentar às necessidades de seus clientes, pois esta teoria é válida para empresas dos diversos portes.

Vale ainda conceituar o que seria para Kotler (1998, p. 32) a administração de marketing: “é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Os empreendimentos analisados neste trabalho devem considerar, portanto, a possibilidade de processos de trocas (sugeridos no projeto), lembrando que certamente tal mudança exigirá considerável quantidade de trabalho. Pela definição acima, pode-se perceber ainda que a administração de *marketing* é um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle; que envolve bens,

serviços e idéias e, desta maneira, produz-se satisfação para as partes envolvidas, o que é o objetivo principal da elaboração desse trabalho.

Por isso deve ficar bem claro que o objetivo deve ser criar valor para o cliente e para isso as empresas devem ter estes como seu foco. O *marketing* de valor pode alcançar seus objetivos fornecendo um valor superior aos clientes. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 10)

Principalmente em se tratando da categoria luxo, faz-se necessário prestar um serviço personalizado aos clientes, atentando às necessidades e desejos de cada um, de forma a agregar um valor ao produto/serviço a ser comercializado de maneira que supere as expectativas desses clientes.

1.3.6 *Marketing* de serviços

Segundo Kotler (1998, p. 412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

A economia de serviços ocupa 55% da economia brasileira e tem seu ápice de crescimento entre 1990 e 1991. O crescimento está intimamente relacionado com o desenvolvimento das economias nacionais, o que implica num grande segmento da sociedade capaz de pagar por férias, consultoria financeira, lazer, entre outros. Devido ao aumento da concorrência de mercado, “o *marketing* torna-se mais importante, em especial como meio de inovar e oferecer valor”. Algumas dessas formas seria elaboração de um composto de *marketing*, ou ainda desenvolvimento de belos catálogos ou divulgação dos serviços via *internet*. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 290-299)

Bens e serviços, do ponto de vista do *marketing*, não são drasticamente diferentes, mas é necessário atentar-se a algumas singularidades dos serviços: proporciona uma relação pessoal contínua com os clientes, são intangíveis em sua maior parte, serviços são perecíveis, inseparáveis da pessoa do vendedor, muitas vezes o próprio cliente participa da produção de determinado serviço, a qualidade dos serviços é mais variável do que a dos bens. (KOTLER, 1998, p. 414-416)

Quando se classifica o tipo de serviço que está sendo prestado, isso ajuda os profissionais de *marketing* a reconhecerem os tipos de estratégia que têm maiores

possibilidades de darem certo. Os serviços podem basear-se nos equipamentos ou nas pessoas. Neste último caso,

O nível e a consciência da qualidade dependem quase inteiramente da formação e da motivação das pessoas que fornecem os serviços [...]. Especialmente para esses serviços baseados em pessoas, a capacidade dos prestadores de serviços de manter boas relações com os clientes é fundamental para o sucesso. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 296-297)

Assim, “para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor”. O prestador de serviços necessita considerar a opção mais adequada para a empresa. Vale ressaltar ainda a complexibilidade de lidar com serviços devido a sua característica de individualidade, pois é difícil desenvolver padrões para medir sua qualidade. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 299-300)

Para saber se estão criando valores para os clientes por satisfazer padrões de qualidade, os profissionais de *marketing* precisam perguntar a eles como a organização está se saindo. Infelizmente, muitas vezes isso não é feito, já que pressupõe saber o que seus clientes querem. Mesmo quando pedem a opinião dos clientes, conduzem um único levantamento, em vez de consultá-los continuamente. Um especialista explica: qualquer estudo único da qualidade de serviços proporciona apenas uma fotografia num determinado ponto no tempo. Só quando as empresas tiram fotografias regularmente e de diferentes ângulos elas podem descobrir o que de fato está acontecendo, por que, e quais devem ser as prioridades. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 300)

“A inovação pode ser a chave para o sucesso de uma empresa em detrimento a outra”, pois se trata de uma vantagem competitiva. Dentro desse processo, é necessário que os serviços passem por melhorias contínuas. Para isso, a cadeia de hotéis Ritz-Carlton ministra, a cada empreendimento, mais de 100 horas de treinamento por ano. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 301)

As empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários refletirão sobre as relações com os consumidores. A administração adota *marketing* interno e cria um ambiente favorável ao apoio dos funcionários, recompensando-os pelo bom desempenho. (KOTLER, 1998, p. 426)

Com relação ao preço dos serviços, devido a sua natureza intangível, “parte do estabelecimento do preço envolve assegurar que ambas partes entendam o que está incluído na troca. [...] O preço pode ter um papel particularmente importante para indicar qualidade”. Além disso, sua natureza perecível faz com que profissionais de *marketing* utilizem a definição de preços para reduzir a capacidade excedente, por exemplo, utilizando o preço fora da estação, isto é, cobrar preços mais baixos durante épocas de baixa demanda para estimular vendas. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 302)

Kotler (1998, p. 419) explica que a oferta pode incluir características inovadoras para distingui-la das ofertas concorrentes. Porém as empresas costumam ter dificuldades em diferenciar seus serviços, mas uma das principais formas de diferenciação é a prestação de serviços de qualidade, excedendo às expectativas dos clientes-alvo. Quando “os consumidores vêem a prestação de um serviço como relativamente homogênea, estão mais preocupados com o preço do que com o fornecedor. [...] Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões de qualidade elevados”.

Cabe aqui a diferenciação entre preço e custo. Para tal, pode-se dizer que o preço de um produto é estabelecido a partir dos custos que o mesmo acarretou para ser confeccionado e distribuído. Por exemplo, o preço de um mesmo bem ou serviço pode ser variável de país para país (nível macro), devido aos custos envolvidos (impostos, transporte etc). (KOTLER, 1998, p. 372)

Por fim, referente a distribuição dos serviços, esta também necessita ser eficiente e portanto pode-se optar pelas seguintes formas: “clientes podem ir até a organização para receber o serviço, a organização pode ir até os clientes ou eles podem contemplar as transações a distância (ex.: correio ou comunicação eletrônica”. A distribuição envolve ainda a acessibilidade aos serviços (considerando-se sua natureza), que pode se dar através de pontos de venda, *sites* na *internet* etc. As vendas pessoais também são um canal para promoção e comercialização dos serviços. (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 303-304)

1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS A RESPEITO DO REFERENCIAL CONCEITUAL

Os conceitos acerca do turismo e sua evolução contribuem para a visualização do cenário evolutivo do setor, atentando as suas mudanças ao longo do tempo e sua importância a nível macro e local (Curitiba). O referencial conceitual sobre turismo de eventos, suas tipologias e as atribuições do departamento de eventos enfatiza essa segmentação do turismo (o turismo de eventos), a qual foi abordada neste trabalho.

Uma vez que a análise presente analisa o serviço de eventos nas dependências hoteleiras, a apresentação teórica de conceitos e evolução da hotelaria foram necessárias, para que o leitor possa então compreender a relação entre esses universos.

Os aspectos relacionados à administração e *marketing* abordados foram essenciais para a construção do projeto final bem como a compreensão do mesmo por parte dos hotéis, possibilitando a consulta de ferramentas que informam a melhor maneira de realizarem as adaptações propostas no roteiro deste trabalho.

Através dos dados apresentados no referencial conceitual constata-se que a realização de eventos na hotelaria contribui para a diminuição dos efeitos sazonais, além de se constituir numa importante fonte de receita.

Curitiba apresenta potencial para a realização de eventos, sendo destaque no cenário nacional, concentrando instalações como centros de convenções e também considerável quantidade de hotéis os quais possuem seus próprios centros de eventos. As pesquisas realizadas pelos órgãos oficiais de turismo como Secretarias de Estado e Mtur comprovam a relevância do segmento de eventos para o desenvolvimento da atividade turística como um todo.

Os empreendimentos hoteleiros vêm se preocupando quanto à implementação de melhorias na prestação de serviços de eventos, o que se percebe pela diversificação da oferta e preocupação com a qualidade no atendimento, com o intuito de oferecer mais ao hóspede. No entanto, ainda são verificados casos em que os mesmos não conseguem cumprir plenamente esse papel, o que justifica a elaboração de um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba e proposição de melhorias para o segmento de eventos.

2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Seguem o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

2.1 OBJETIVO GERAL

Melhorar a qualidade dos serviços de eventos prestados pelos hotéis da categoria luxo de Curitiba.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que se possa atingir um melhor nível de qualificação na prestação de serviços de eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba considerou-se ser necessário que fossem avaliados os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, para posterior adoção dos procedimentos mais adequados. Para tal, (julgou-se pertinente buscar/estabelecer os seguintes objetivos:

- Elaborar ferramentas (roteiro de entrevista, avaliação orçamentária etc) que possibilitassem a identificação das falhas na prestação do serviço de eventos;
- Buscar informações/subsídios que permitissem a proposição de um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba e melhorias (produto final desta pesquisa);
- Avaliar a qualidade dos produtos e serviços de eventos da concorrência, ampliando a visão de mercado das instituições em questão;
- Avaliar a qualificação e satisfação das pessoas envolvidas na prestação de serviços de eventos;
- Contribuir para que os hotéis possam visualizar/corriger seus métodos de trabalho, propondo as ferramentas para que sejam feitas as adaptações envolvidas nesse processo.

3 HIPÓTESES

Segue a hipótese básica e hipóteses secundárias referentes a presente pesquisa.

3.1 HIPÓTESE BÁSICA

Que os empreendimentos hoteleiros em questão cometiam algumas falhas no momento de prestação dos serviços de eventos, devido à falta de informações internas e externas, o que implicaria diretamente em um menor índice de satisfação do cliente.

3.2 HIPÓTESES SECUNDÁRIAS

- Que as empresas envolvidas neste trabalho teriam interesse na presente pesquisa;
- Que as empresas em questão não desenvolviam metodologias eficientes de pesquisa de satisfação do cliente e correção de falhas porque estavam “acomodadas” por considerarem sua demanda satisfatória, ou por falta de mão-de-obra que desenvolvesse tal função;
- Esperava-se que todas as instituições hoteleiras em questão, quanto à velocidade de retorno dos orçamentos solicitados, posicionariam-se dentro de um prazo máximo de 2 (dois) dias;
- Que as empresas possuíam fornecedores já definidos, os quais intitulam como parceiros (no caso da prestação de serviços terceirizados aos eventos); o problema do desenvolvimento dessa prática é que acabariam por não se atualizar quanto ao ingresso de novos fornecedores no mercado, o que poderia tornar o evento mais caro e até mesmo de qualidade inferior para o cliente;
- Que o departamento de eventos dos hotéis categoria luxo de Curitiba possuía uma visão desintegrada dos demais departamentos (empresa total), limitando-se a uma visão parcial do departamento;

- Que as empresas em questão teriam de lidar com alguns obstáculos operacionais ultrapassados, como por exemplo, o que diz respeito à introdução de novas tecnologias/sistemas operacionais para o lançamento de comandas, implicando em menor agilidade no desenvolvimento das funções pertinentes;
- Que as empresas não elaborariam planejamentos norteadores eficazes, ignorando a instituição de metas de trabalho;
- Que as empresas ofereceriam preços elevados nos orçamentos num primeiro contato, tendo a possibilidade deste valor cair de 20% a 50% após a negociação;
- Que preços ofertados para eventos corporativos seriam inferiores aos ofertados para eventos sociais, mesmo em se tratando de serviços similares;
- Que a sazonalidade do setor influiria nos preços dos serviços;
- Que as empresas investiriam pouco em pesquisa de concorrência, o que proporcionaria uma visão de custos, diferenciais e qualidade dos serviços restrita, ocasionando a falta de dados para elaboração de um planejamento estratégico;
- Que as empresas geralmente não possuíam programas de fidelização pós-evento;
- Que os empreendimentos não investiam em pesquisas de satisfação do cliente;
- Que as empresas ofereciam vantagens similares nos orçamentos, não apostando na diferenciação dos serviços;
- Que existiria pouco investimento de capital direcionado à melhoria de RH e infra-estrutura de eventos;
- Que os líderes dos departamentos de eventos seriam insuficientes em persuadirem gerentes gerais em relação às necessidades do departamento;
- Que as empresas elaborariam preços de acordo com uma análise subjetiva (sem base de pesquisa) do que seus clientes pagariam pelo *status* do usufruto de instalações 5 estrelas, não considerando os preços praticados pela concorrência, ocasionando diferenças/variações expressivas dos valores praticados nos orçamentos;

- Que o investimento em *marketing* em relação ao serviço de eventos seria insuficiente;
- Que os recursos humanos envolvidos nos departamentos de eventos possuía pouca qualificação;
- Que os recursos humanos envolvidos nos departamentos de eventos receberiam baixos salários, o que os desestimularia;
- Que haveria competição interna entre os seguintes departamentos, os quais interagem entre si no momento de prestação de serviços de eventos: departamento de eventos, governança, manutenção, hospedagem, A&B e comercial/vendas;
- Que a comunicação entre departamentos seria pouco ágil;
- Que a relação profissional entre os líderes dos departamentos dos hotéis seria, em alguns casos, deficiente;
- Que dezembro, janeiro, fevereiro, julho e primeira quinzena de agosto seriam os períodos de menor procura pelo serviço de eventos corporativos. Por sua vez, março e outubro seriam os de maior procura;
- Quanto aos eventos sociais, sua maior procura se daria nos finais de semana (durante o ano, em geral), com verificação de aumento de demanda nos meses de novembro e dezembro.

4 METODOLOGIA

A partir da tomada de conhecimentos cada vez mais aprofundados quanto à prestação do serviço de eventos, percebeu-se a necessidade de elaboração de ferramentas que permitissem um melhor entendimento e análise do segmento estudado. Assim, idealizou-se a pesquisa descrita a seguir, buscando aproximar as conclusões estabelecidas nesse trabalho com a realidade do mercado de eventos que envolve os hotéis categoria luxo de Curitiba.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Para a avaliação dos serviços oferecidos pelos empreendimentos hoteleiros envolvidos no presente trabalho, foram realizadas pesquisas com os 6 hotéis categoria luxo de Curitiba, com o intuito de avaliar o método de trabalho e verificar se existiam processos e procedimentos que facilitassem e coordenassem a execução do mesmo. Considerou-se que a existência deste método de trabalho poderia facilitar o controle de envio de orçamento para os solicitantes, bem como o acompanhamento para avaliar os motivos da captação ou não de um evento para o hotel, podendo assim minimizar os pontos negativos. A coleta de dados pertinente aos aspectos não possíveis de serem avaliados através dos orçamentos foi efetuada através de entrevista, isto é, foram trabalhadas as técnicas de documentação direta - observação direta intensiva - observação e entrevista, além da documentação indireta – pesquisa documental (orçamentos) e bibliográfica (livros, revistas, publicações diversas, artigos etc).

Técnicas são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados. Apresentam duas grandes divisões: *documentação indireta*, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e *documentação direta*. Esta última subdivide-se em: observação direta intensiva, com as técnicas da: *observação* – utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Pode ser: Sistemática, Assistemática, Participante, Não Participante, Individual, em Equipe, na Vida Real, em Laboratório; *entrevista* – é uma conversação

efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. Tipos: Padronizada ou Estruturada, Despadronizada ou Não Estruturada, Painel e observação direta extensiva, apresentando as técnicas: questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado. (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 107)

Um *e-mail* foi enviado às coordenações de eventos (departamentos de eventos) e suas respectivas gerências gerais para que os hotéis em questão tomassem conhecimento da pesquisa e seu caráter, bem como para que se conseguisse a liberação de acesso ao campo de pesquisa.

A solicitação de orçamentos (pesquisa documental) para perfis pré-estabelecidos de eventos corporativos e sociais, a qual foi direcionada via *e-mail* aos 6 hotéis com conteúdo idêntico, foi um instrumento de valor para percepção de preços praticados, agilidade de retorno da informação e os possíveis diferenciais propostos. Tal solicitação contemplou as seguintes informações: número de convidados, data do evento e demais serviços necessários (jantar, *coffee break*, audiovisual, hospedagem, núpcias).

A entrevista pessoal também foi uma importante forma de pesquisa, pois possibilitou um controle do universo estabelecido, incluindo a observação dos entrevistadores e possibilitando um diálogo de longa duração (DENCKER, 2000, p. 90). O registro de dados foi feito por gravação, conforme autorização verbal do entrevistado.

A opção pela recopilação de dados através de entrevista e não de questionários se deu devido ao fato do roteiro ser extenso, e também pela quantidade de hipóteses a serem comprovadas ou refutadas. É válido enfatizar que o conteúdo discutido durante a entrevista foi relevante para a construção do produto desta pesquisa, um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba. Durante a entrevista, foi avaliada ainda a reação do entrevistado perante a colocação dos questionamentos. A inexistência de questões objetivas implicou em maior credibilidade nos resultados obtidos, uma vez que não foram propostas alternativas de respostas, estimulando o entrevistado a formular sua própria análise. A extensão do roteiro de entrevista se justifica por tratar-se da base analítica deste trabalho, além disso, o roteiro foi aplicado em forma de entrevista e não de questionário, ou seja, apesar de extenso foi aplicado de forma

dinâmica. O roteiro de entrevista foi aplicado aos responsáveis pelos departamentos de eventos dos 6 hotéis de categoria luxo de Curitiba.

O embasamento teórico (pesquisa bibliográfica) também foi um importante tipo de pesquisa e auxiliou na definição de termos e conceitos relacionados ao turismo de eventos na hotelaria, sendo este construído através de pesquisas documentais e pesquisas bibliográficas.

Dessa maneira, a pesquisa revelou um cunho qualitativo, uma vez que abrangeu todo o universo considerado, o qual foi abordado por solicitação orçamentária, entrevista pessoal, incluiu também certa observação dos entrevistadores e por fim, justifica-se o caráter qualitativo devido à participação profissional das autoras deste trabalho no universo de ocorrência dos fenômenos. (DENCKER, 2000, p. 97)

Através desta pesquisa, pretendeu-se comparar os serviços prestados pelos 6 empreendimentos hoteleiros em questão, considerando a multidisciplinaridade existente no segmento dos eventos, a subjetividade da prestação desses serviços, as opiniões dos coordenadores e as atitudes das equipes de trabalhos envolvidas com os eventos, para culminar na elaboração do Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba, descritivo e explicativo dos procedimentos corretos que deveriam ser adotados por tais hotéis.

4.2 AMOSTRAGEM

Como já definido, os hotéis avaliados foram os 6 hotéis categoria luxo presentes em Curitiba na época da pesquisa, ou seja, todos os indivíduos que compunham o universo considerado participaram da pesquisa; logo, trata-se de uma pesquisa censitária.

Amostragem só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, surgindo a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população. (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 108)

[...]

Há duas grandes divisões no processo de amostragem: a não-probabilista e a probabilista. A segunda baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tenha a mesma

probabilidade de ser escolhido. (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 108)

4.3 COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados foi enviado um *e-mail* de conteúdo idêntico para os hotéis categoria luxo de Curitiba, solicitando que informassem valores dos serviços pertinentes à realização de um evento social e um corporativo. Com isso, pretendeu-se avaliar os seguintes aspectos: valores praticados, diversificação da oferta (proposição de serviços relacionados como estacionamento, floricultura, equipamentos audiovisuais, A&B etc) e prazo de retorno inicial (apresentação de orçamento). Quando algum hotel deu um retorno inicial além da resposta de *e-mail*, como por exemplo, contato telefônico, foram avaliadas também questões referentes à qualidade de atendimento.

Para verificação de aspectos não constatados somente através de análise orçamentária, foi elaborado um roteiro de entrevista, aplicado em data previamente estabelecida, conforme disponibilidade dos entrevistados. A comunicação verbal entre entrevistados e entrevistadores foi gravada (conforme permissão), para diminuir o desperdício de tempo durante a realização dessa atividade bem como evitar que alguma informação fosse perdida.

4.3.1 Construção do instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados que visou comprovar as informações contidas nas hipóteses deste trabalho, utilizou-se como instrumentos a solicitação de orçamento enviada via *e-mail* ao departamento de eventos de cada um dos 6 hotéis categoria luxo de Curitiba (com cópia para a gerência geral), além de entrevista com os responsáveis por estes departamentos. Tais instrumentos de pesquisa estão descritos nos tópicos seguintes.

4.3.1.1 Solicitação de orçamento

O evento social idealizado foi uma recepção de casamento, isto é, a cerimônia não ocorreria nas dependências do hotel, efetuando-se aí somente a festa. O conteúdo do *e-mail* enviado aos 6 hotéis abordou as seguintes informações: nome, telefone e *e-mail* do solicitante, número de participantes, data e horário do evento, opções de A&B – incluindo taxa rolha, audiovisual, hospedagem para convidados, opções de núpcias, valores e capacidade do estacionamento e política de cortesias.

A solicitação orçamentária foi efetuada de acordo com padrões éticos, ou seja, os hotéis tinham pleno conhecimento do motivo acadêmico de tal solicitação (ver *e-mail* de solicitação orçamentária em apêndices).

4.3.1.2 Roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista foi composto por 23 perguntas, sendo que cada uma delas teve sua importância para que fossem revelados detalhes referentes à prestação de serviços de eventos, os quais constituíram uma das bases (sendo as outras duas a pesquisa bibliográfica e análise orçamentária) para elaboração de procedimentos capazes de melhorar a qualidade dos serviços de eventos oferecidos pelos hotéis da categoria luxo de Curitiba (ver roteiro de entrevista em apêndices). O roteiro de entrevista em questão levou aproximadamente 30 minutos para ser aplicado por completo ao entrevistado.

A pergunta 1 teve como intenção revelar se o responsável pelo departamento de eventos tinha conhecimento de quem eram seus concorrentes diretos, dos serviços propostos pelos mesmos e conseqüentemente o impacto direto que isso acarretava ao seu próprio produto/serviço.

Com relação aos recursos humanos do departamento de eventos, a pergunta 2 teve por objetivo verificar a formação dos mesmos e as perguntas 8 e 14 trataram de motivação de equipe e condições de trabalho, afinal, a satisfação dos funcionários influencia o bom atendimento ao cliente. Essas perguntas revelaram se as pessoas engajadas na prestação do serviço de eventos foram devidamente qualificadas para tal, estando preparadas para o exercício de suas funções.

A pergunta 3 foi direta e visou esclarecer os procedimentos pós-evento adotados pelo hotel, pois o bom atendimento requer que o cliente seja abordado também após já ter usufruído dos serviços do hotel. Além disso, procedimentos pós-evento objetivam a satisfação desse cliente (como a pesquisa de satisfação do cliente).

As perguntas 4 e 22 disseram respeito à colocação do departamento de eventos em relação ao cenário geral do hotel no qual estava inserido. A pergunta 4 respondeu se a demanda para eventos foi considerada satisfatória, enquanto a 22 indicou o quanto a receita do departamento de eventos seria significativa se comparada à receita total do hotel.

Por sua vez, as perguntas 5, 7 e 20 trataram de relacionamento interdepartamental, ou seja, informaram se os departamentos envolvidos diretamente na prestação dos serviços de eventos estavam em sintonia e trabalhavam em harmonia. A boa integração departamental é capaz de reduzir as perdas de eventos, pois sempre estão engajados num mesmo fim (satisfação do cliente) e não se focando em competição e/ou desavenças entre departamentos.

A pergunta 6 objetivou fornecer informação quanto aos fornecedores/parceiros do hotel, além da atualização dos mesmos, de acordo com novas realidades de mercado.

A questão 9 revelou se o sistema operacional (*software*) utilizado pelo hotel era eficaz e eficiente, o que implicaria em agilidade de atendimento e conseqüente satisfação do cliente com relação a este quesito.

O questionamento 10 referiu-se ao planejamento do departamento, as metas que o mesmo procurava seguir, como as mesmas estavam fixadas e divulgadas para os funcionários etc, pois a fixação de metas garante resultados mais assertivos, lucrativos e garantidos para o departamento.

As questões 11, 12 e 13 foram relativas à negociação possivelmente existente entre clientes e hotel e seus implicantes, como tipologia de evento, sazonalidade etc.

As perguntas 15 e 16 indicaram o grau de inovação/aperfeiçoamento departamental.

As perguntas 17 e 18 revelaram o padrão do cliente e do hotel, envolvendo aqui uma análise subjetiva do coordenador de eventos, indicando como o hotel se posicionaria quanto ao seu padrão, e como isso incidiria nos valores praticados pelo mesmo.

A questão 19 foi sobre *marketing* departamental, informando como o mesmo era desenvolvido.

Por fim, foram elaboradas duas perguntas conclusivas (questões 21 e 23), buscando revelar uma análise geral do departamento de eventos por parte do coordenador de eventos e o interesse do mesmo no presente trabalho.

4.3.2 Tabulação e interpretação dos dados

Considerando que os dados coletados para esta análise são provenientes de análise orçamentária e das entrevistas realizadas, a tabulação e análise destes estão subdivididos nesta ordem, ou seja, primeiramente é apresentada a análise orçamentária e na seqüência a análise das entrevistas. Vale ressaltar que na tabulação e interpretação dos dados são utilizadas denominações genéricas para os hotéis, visando um trabalho ético e que não comprometesse, de forma alguma, os estabelecimentos que contribuíram com esta pesquisa. O conhecimento de qual hotel corresponde a determinada informação não se faz necessário, uma vez que o que importa são os procedimentos corretos que devem ser adotados por todos eles.

4.3.2.1 Tabulação e interpretação dos dados orçamentários

A primeira análise feita a partir da solicitação dos orçamentos foi justamente o prazo de retorno destes, considerando a data em que foram solicitados. Uma das hipóteses inicialmente levantadas neste trabalho afirmava que os empreendimentos hoteleiros em questão, quanto à velocidade de retorno dos orçamentos solicitados, posicionar-se-iam dentro de um prazo máximo de 2 (dois) dias. Como mostra o gráfico a seguir, esta hipótese foi confirmada, havendo apenas 1 hotel que não se enquadrou neste padrão.

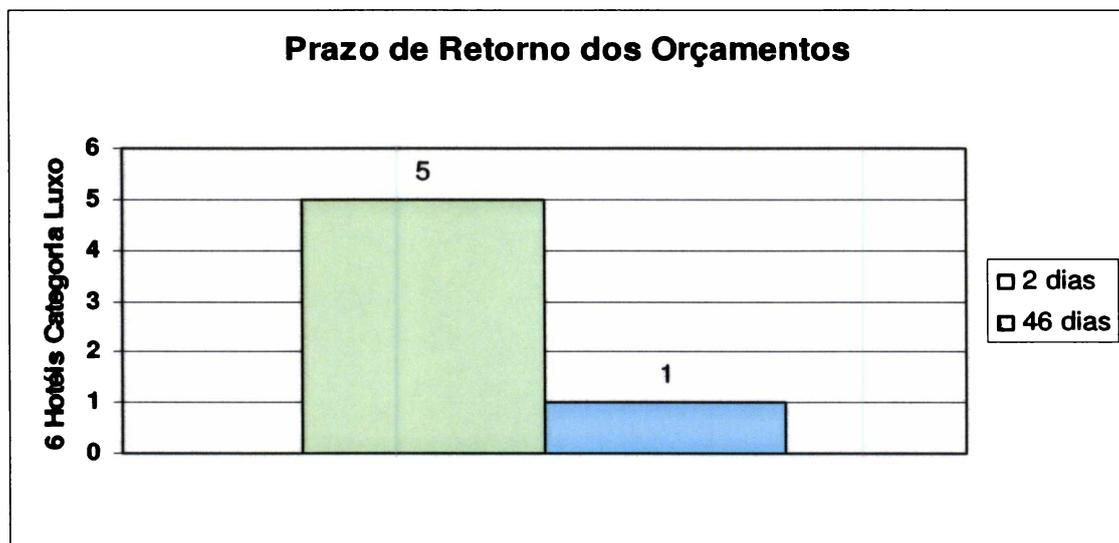


GRÁFICO 1 – PRAZO DE RETORNO DOS ORÇAMENTOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Desta maneira, verificou-se que os hotéis da categoria luxo de Curitiba enviavam orçamentos, após sua solicitação, num prazo considerado bom (2 dias). Esse prazo certamente pode ser melhorado, sendo ideal que haja um retorno imediato dos orçamentos, pois há de se considerar que muitos dos solicitantes necessitam desse retorno o mais breve possível, havendo ainda casos em que eventos são idealizados de um dia para o outro, enfatizando a necessidade de agilidade nesse processo.

Por sua vez, o segundo item avaliado diz respeito à realização ou não de contato telefônico após o envio de orçamento por parte dos hotéis, para certificação de recebimento.

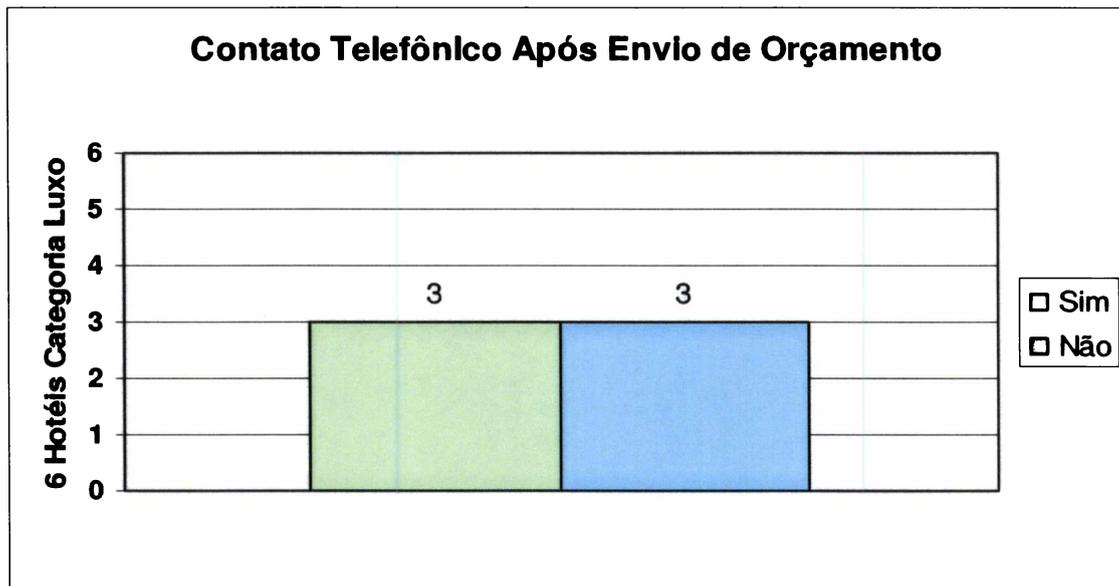


GRAFICO 2 – EXISTÊNCIA DE CONTATO TELEFÔNICO APÓS ENVIO DE ORÇAMENTO
 FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Através da visualização do gráfico acima, pode-se perceber que as empresas em questão apresentaram falhas neste quesito, pois apenas 50% delas realizaram o contato telefônico. Essa etapa do processo de negociação é fundamental, pois é através desse contato que o hotel pode confirmar se as informações pertinentes chegaram ao cliente com sucesso. Além disso, demonstra interesse na venda do evento e trata-se ainda do momento em que podem ser esclarecidas as dúvidas que o cliente venha a ter durante a leitura do orçamento.

A análise do item 3 revela se havia ou não texto de apresentação do hotel no orçamento enviado. Verificou-se que esse foi um ponto negativo constatado, sendo que em apenas dois orçamentos foi identificada a existência de tal texto.

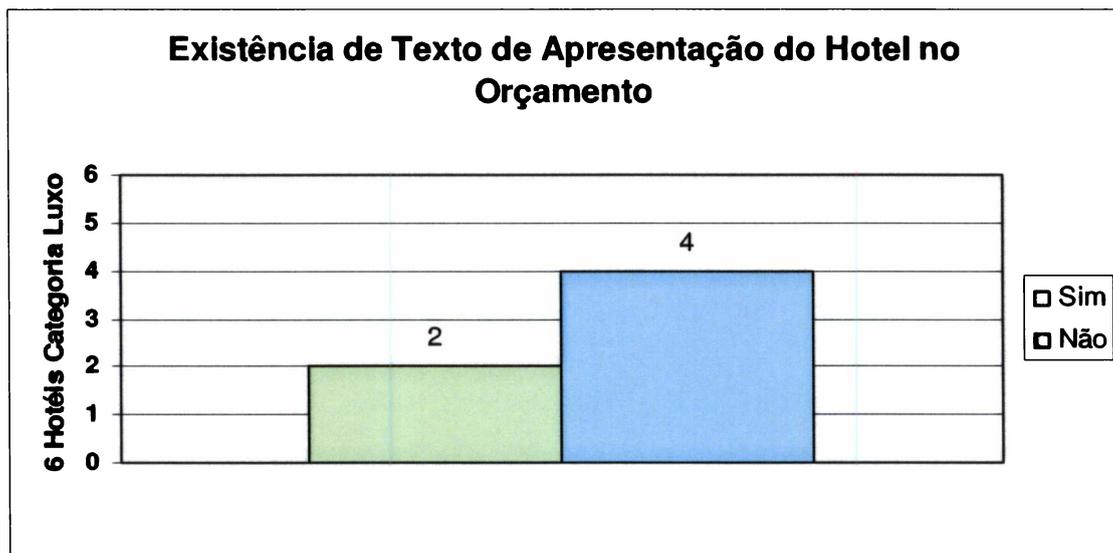


GRÁFICO 3 - EXISTÊNCIA DE TEXTO DE APRESENTAÇÃO DO HOTEL NO ORÇAMENTO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O texto de apresentação do hotel é importante, pois revela dados para o potencial cliente, o qual nem sempre já conhece o produto. O texto de apresentação deve ser escrito numa linguagem promocional, realmente atentando o cliente aos pontos positivos do estabelecimento, como fachada, localização, áreas sociais, serviços prestados, diferenciais, entre outros.

O item 4 (vide próximo gráfico) avalia o *dead line* que os hotéis têm praticado.

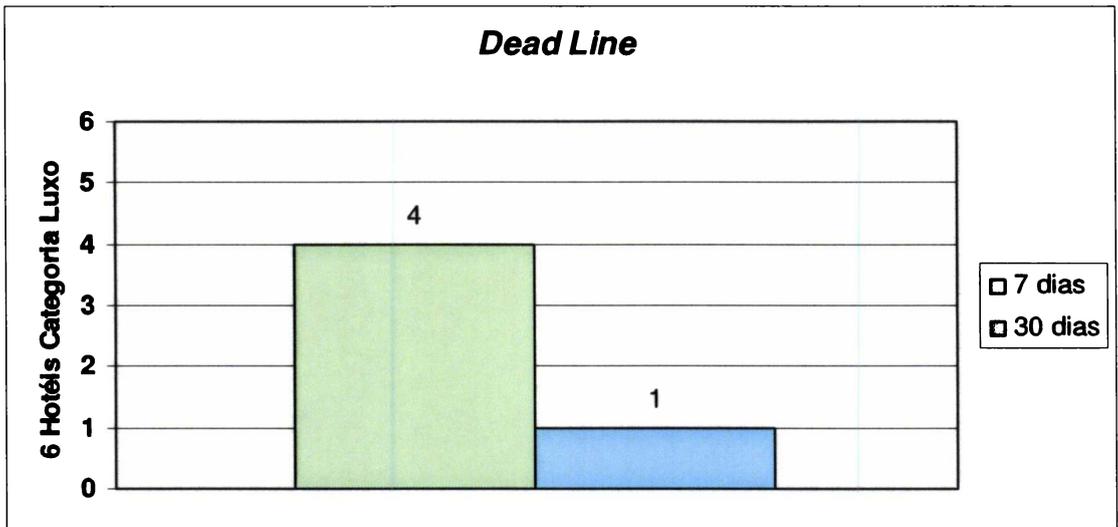


GRÁFICO 4 – PRAZO PARA CONFIRMAÇÃO DO EVENTO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O cliente pode tanto solicitar o evento para uma data próxima, assim como pode estar cotando valores para eventos para longa data. Certamente que o *dead line* deve variar conforme a data solicitada para o potencial evento. No entanto, através dessa pesquisa, percebeu-se que os hotéis repassaram *dead lines* fixos, sendo que na maioria dos casos este correspondeu a 7 dias. O hotel A não passou informação sobre o *dead line* no orçamento, o que considerou-se como uma falha relevante. Acredita-se que essa falha tenha ocorrido porque o hotel A sabia que se tratava de uma solicitação acadêmica e, sendo assim, não informou o *dead line* porque o evento não aconteceria.

O prazo de 7 dias para definição de concretização ou não de um evento é curto, sendo um prazo ideal de aproximadamente 30 dias, salvo em casos particulares mencionados acima (datas muito próximas ou muito afastadas).

A 5ª avaliação foi referente aos valores de hospedagem oferecidos para os supostos convidados do evento social em questão. Conforme o próximo quadro pode-se verificar que houve uma variação de preços de hospedagem de no máximo R\$ 70,00 – no caso de apartamento duplo/casal superior, o que representou uma diferenciação grande, pois correspondeu a aproximadamente 50% dos valores para hospedagem repassados em orçamento.

| TARIFÁRIO DE APARTAMENTOS | | | | | | |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Solteiro Superior | R\$ 165,00 | R\$ 205,00 | R\$ 186,00 | R\$ 170,00 | R\$ 209,00 | R\$ 189,75 |
| Duplo/Casal Superior | R\$ 180,00 | R\$ 249,00 | R\$ 226,00 | R\$ 190,00 | R\$ 236,00 | R\$ 218,50 |

QUADRO 1 – TARIFÁRIO DE APARTAMENTOS

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

É válido ressaltar que apenas um dos hotéis passou informações sobre política de gratuidade para crianças juntamente com o tarifário de apartamentos, o que é uma informação relevante. Além disso, apenas 50% dos hotéis enviaram também opções para núpcias (pacote completo, incluindo o apartamento), o que também pode ser considerado como importante.

A análise 6 revelou uma diferenciação considerável de valores praticados pelos hotéis em relação à sala de eventos proposta para eventos idênticos (vide próximo quadro). Vale lembrar que o evento social idealizado foi para 150 pax, montagem em banquete, enquanto o evento corporativo seria para 30 pax, montagem em "U". Desta maneira, para o evento social a diferença de valores atingiu R\$ 2.000,00 e para o evento corporativo a diferenciação chegou a R\$ 1.010,00, confirmando a hipótese levantada inicialmente de que as empresas em questão elaboraram preços de acordo com uma análise subjetiva (sem base de pesquisa) do que seus clientes pagariam pelo *status* do usufruto de instalações 5 estrelas, não considerando os preços praticados pela concorrência, ocasionando diferenças/variações expressivas dos valores praticados nos orçamentos.

| CENTRO DE CONVENÇÕES | | | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Evento social | R\$ 2.500,00 | R\$ 4.500,00 | R\$ 3.900,00 | R\$ 2.850,00 | R\$ 2.800,00 | R\$ 2.500,00 |
| Evento corporativo | R\$ 800,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 800,00 | R\$ 550,00 | R\$ 860,00 | R\$ 490,00 |

QUADRO 2 –VALOR DO CENTRO DE CONVENÇÕES DOS HOTEIS DE ACORDO COM O EVENTO SOLICITADO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Com relação ao detalhamento de informações pertinentes aos centros de convenções apresentados nos orçamentos, este quesito, de maneira geral, apresentou muitas falhas. Um dos hotéis nem mesmo apresentou informações sobre a metragem da sala sugerida; por sua vez, em outro orçamento para evento social, não foi mencionado o nome da sala na qual o evento seria realizado.

A apresentação destes detalhes é importante, pois situa o solicitante com relação ao espaço que o mesmo utilizará, bem como esclarece aspectos de pé direito e medidas, ficando evidentes para o cliente as atividades possíveis ou não de serem realizadas em determinado espaço. Além disso, houve um hotel que enviou um quadro contendo salas com montagem em auditório para o evento corporativo, sem sugerir qual seria a melhor sala para realização do evento (ficando a escolha desta a critério do cliente) e também ignorando as informações solicitadas (montagem em “U”).

Por sua vez, alguns aspectos verificados em alguns orçamentos foram considerados positivos: dois dos hotéis apresentaram um quadro não somente com os serviços inclusos nas diárias do salão, mas também os não inclusos, orientando os clientes e evitando dúvidas e mal entendidos para o futuro evento. Além disso, um hotel informou ainda o andar da sala de eventos sugerida e sobre restrições de horários.

Com relação à análise 7 (cardápios de almoço para o evento corporativo), pode-se perceber que nos orçamentos constavam bem menos opções do que as enviadas para os eventos sociais, sendo que os hotéis A e D mandaram apenas 1 opção de cardápio para o evento corporativo.

O hotel C foi o que mais enviou opções de cardápios de almoço, sendo que todas elas (5 opções) custando R\$ 31,90, variando apenas os itens que as compunham, pois o hotel mencionou trabalhar com um sistema de *menu* temático por dia da semana, isto é, a opção I correspondendo ao cardápio de segunda-feira, a opção II seria para terça-feira e assim por diante.

O sistema proposto pelo hotel C foi considerado válido no sentido de que muitos eventos corporativos acontecem durante uma semana inteira ou por alguns dias seguidos, ou seja, a proposição de um cardápio semanal é válida para essas situações, as quais são verificadas com frequência nas dependências hoteleiras. No entanto, o hotel enviou opções de mesmo valor, o que não dá margem para que o cliente possa optar tanto por cardápios mais simples quanto por cardápios mais elaborados (vide quadro abaixo). Essa situação de envio de cardápios de mesmo valor, apenas com variação dos itens que o compõe se verifica também no caso do hotel B. Além do envio de poucas opções, vale ressaltar também que os hotéis A, B, D e E informaram no orçamento apenas quantas opções seriam servidas (exemplo: 1 salada, 4 pratos quentes, 1 carne, 3 sobremesas etc), não repassando informações sobre o cardápio propriamente dito.

| ALMOÇO – EVENTO CORPORATIVO | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Opção I | R\$ 38,00 | R\$ 35,00 | R\$ 31,90 | R\$ 32,00 | R\$ 42,00 | R\$ 36,00 |
| Opção II | - | R\$ 35,00 | R\$ 31,90 | - | R\$ 47,00 | R\$ 39,00 |
| Opção III | - | - | R\$ 31,90 | - | R\$ 54,00 | R\$ 45,00 |
| Opção IV | - | - | R\$ 31,90 | - | - | - |
| Opção V | - | - | R\$ 31,90 | - | - | - |

QUADRO 3 – VALOR DO ALMOÇO PARA EVENTOS CORPORATIVOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Os hotéis E e F trabalham com três valores diferentes de cardápio cada um, porém a margem de diferença de valores é pouco ampla (próxima de R\$ 10,00 nos

dois casos considerando-se o cardápio mais caro e o mais barato). Desta maneira pode-se afirmar que nenhum dos hotéis enviou opções diversificadas (tanto os itens componentes quanto os valores de cada uma delas) suficientes para o cliente no caso de almoço para eventos corporativos.

Vale ressaltar que essa carência é decorrente, entre outros fatores, da baixa procura por parte dos contratantes de eventos corporativos para realização de tais almoços dentro da sala, optando-se com mais frequência pelo almoço dos participantes no restaurante do hotel ou em outro restaurante próximo, sendo o montante pago ora pelo contratante ou então pelo próprio cliente. Independente disso, como não se sabe qual dessas opções o cliente irá escolher para seu futuro evento, é válido repassar opções atraentes para os clientes nos orçamentos.

Desta maneira, com relação à comparação dos cardápios dos diversos concorrentes, considerando-se seu valor e composição, a única opção passível de comparação coerente é a opção I: os hotéis mantêm uma margem de preço similar (em média R\$ 35,00), sendo o melhor preço praticado pelo hotel C e o valor mais elevado foi enviado pelo hotel E. Com relação à composição dos cardápios, mantêm também uma média similar de opções oferecidas, predominando cardápios cujo valor inclui em média 8 tipos de saladas, 7 pratos quentes e 6 sobremesas, com exceção do hotel A, cujo cardápio não inclui sobremesas e além disso são apenas 4 pratos quentes.

Vale ressaltar ainda que as opções que compõem a análise 7 são servidas em *buffet*, sendo que apenas os hotéis B e D sugeriram também opções de empratado, que pelos mesmos valores contidos no quadro acima incluem apenas 1 salada, 1 prato quente e 1 sobremesa.

Nas opções II (hotéis B e C) e III (hotel C) os cardápios enviados mantêm a mesma composição da opção I, sendo possível comparar somente as opções enviadas pelos hotéis E e F (por questões de equivalência – comparação coerente). As opções enviadas pelo hotel F são mais em conta, sendo que na opção II esta variação é pequena e já na opção III é mais elevada (chegando a R\$ 9,00). Fazendo-se um paralelo com o valor dos cardápios e sua composição, têm-se itens similares para a opção II, sendo que o cardápio do hotel E possui 1 item a mais para pratos quentes, dois itens a mais para sobremesas e 7 opções a mais de saladas, porém, não tem opções de frios, as quais são apresentadas pelo hotel E. Desta

maneira, pode-se dizer que a variação de valor para cardápios de opção II é justificada pela composição.

Com relação à opção III verifica-se uma situação similar, com a diferença que o hotel E apresentou também nesta opção o prato de frios. As opções II e III do hotel F são bastante similares e por isso, mais uma vez, considerou-se que a relação valor/itens de composição dos cardápios foi justificada.

Por fim, as opções IV e V foram enviadas apenas pelo hotel C, as quais seguem também a mesma composição das opções anteriores.

Seqüencialmente, a análise 8 diz respeito aos cardápios de jantar enviados para eventos sociais, bem como os valores praticados pelos empreendimentos hoteleiros. A comparação deste item foi efetuada considerando as opções equivalentes, sendo que estas estão dispostas das mais baratas (opções I) até as mais caras (opções VII).

| JANTAR – EVENTO SOCIAL | | | | | | |
|-------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Opção I | R\$ 56,00 | R\$ 64,00 | R\$ 59,00 | R\$ 39,60 | R\$ 67,00 | R\$ 36,00 |
| Opção II | R\$ 72,00 | R\$ 83,00 | R\$ 68,00 | R\$ 44,00 | R\$ 77,00 | R\$ 39,00 |
| Opção III | R\$ 105,00 | R\$ 88,00 | R\$ 79,00 | R\$ 55,00 | R\$ 98,00 | R\$ 45,00 |
| Opção IV | - | - | - | R\$ 64,90 | - | - |

QUADRO 4 – VALORES PRATICADOS PARA JANTAR (EVENTO SOCIAL)

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

De acordo com o quadro acima, pode-se observar que apenas 50% dos hotéis apresentam aos clientes cardápios de valores distintos, variando de aproximadamente R\$ 30,00 até R\$ 100,00, proporcionando ao cliente adaptar as opções disponíveis às suas necessidades, sem que o mesmo precise se constringer (em alguns casos) em solicitar opções mais em conta ou até mesmo mais caras.

Um grande leque de opções fornecidas para o cliente é uma alternativa não só para que o solicitante do evento encontre no orçamento uma opção que considere ideal, mas expor opções pode significar também para o hotel a

possibilidade de vender mais, uma vez que o cliente pode ter vontade de comprar mais devido a qualidade das opções propostas.

O hotel que melhor se encaixa nesse perfil (apresentar variadas opções no cardápio) é o hotel B, o qual deixou claro em seu orçamento que no valor do cardápio apresentado estão inclusos, por exemplo, 10 tipos de saladas, 10 pratos quentes e 10 sobremesas, porém o cardápio apresentado não é fechado, ou seja, ao invés de 10 opções de cada tipologia acima mencionada, o hotel apresenta aproximadamente três vezes mais opções, para que o cliente monte seu próprio cardápio. Como dito, isso faz com que o cliente tenha vontade de consumir mais opções, podendo resultar em vendas de cardápios mais elaborados e conseqüentemente mais caros.

Com relação à comparação dos diversos cardápios enviados para jantar, pode-se afirmar, em relação àqueles mencionados na opção I (menor valor), que o hotel F está praticando o valor mais em conta (R\$ 36,00) e o hotel E enviou o valor mais elevado (R\$ 67,00), diferença esta significativa, pois representa aproximadamente 50%. Referente à composição desses cardápios, de maneira geral apresentaram itens similares, sendo basicamente 5 saladas/frios, 7 pratos quentes e 5 sobremesas, sendo que o hotel C apresenta o diferencial de entrada com canapés frios e quentes e o hotel B apresenta em seu cardápio dois diferenciais: opções de sobremesas *diet* e também oferece uma listagem de itens extensa para que o próprio cliente monte seu cardápio.

Conforme o quadro acima se pode perceber que o mesmo se verifica com as opções II e III, ou seja, variações de preços elevadas para itens similares, sendo que os cardápios mais completos pertencem ao hotel B (apresentando também um valor mais elevado) e os cardápios menos completos são os dos hotéis D e F (opções mais em conta). Por fim, a opção IV só foi enviada pelo hotel D.

Percebe-se, portanto que realmente as opções de valor mais elevado, de maneira geral, são também mais completas, porém essa diferença não justifica uma variação de custos próxima a 50%. Além disso, pode-se afirmar que as opções de cardápio enviadas pelo mesmo hotel não variam muito entre si, sendo a diferença de valor estabelecida a partir do critério quantidade.

Estabelecendo-se um paralelo entre cardápios enviados para almoço (evento corporativo) e jantar (evento social), pode-se verificar que os cardápios sugeridos para evento corporativo são mais baratos, mesmo sendo compostos por maior

número de itens, apesar das opções dos cardápios sociais serem mais sofisticadas. Isso se deve ao fato de que o perfil do contratante para essa tipologia de evento está disposto a pagar menos por um serviço do que aquele cliente que está fazendo arranjos para eventos sociais, afinal estes acontecem esporadicamente enquanto os eventos corporativos são freqüentes. Aproveitando-se desta situação, os hotéis praticam tal diferenciação de valores, mesmo em se tratando de serviços similares/idênticos, o que comprova outra hipótese previamente levantada, que afirma que, de maneira geral, os preços ofertados para eventos corporativos seriam inferiores aos ofertados para eventos sociais, mesmo em se tratando de serviços similares.

Foi afirmado durante as entrevistas que o evento social é mais trabalhoso e elaborado do que um evento corporativo - do ponto de vista do empreendimento hoteleiro - e é por essa razão também que ocorre tal diferenciação de valores. No entanto, acredita-se que produtos idênticos devem custar o mesmo montante, pois se trata de algo não mais trabalhoso do que aquilo que será servido em evento corporativo. O que deve acontecer para que a realização de eventos sociais seja viável para um hotel é a diferenciação de valores na questão de recursos humanos disponíveis para a realização do evento, tanto dos supervisores/coordenadores, garçons, pessoal de limpeza de sala e de louçaria, pois foi revelado que o evento social depreda mais o patrimônio e utiliza mais utensílios, entre outros. Dessa maneira supõe-se que o motivo da variação dos preços fica mais evidente para o cliente e este não se sente enganado, ou seja, é melhor separar essa tipologia de valores do que embutir tais acréscimos nos cardápios, ocasionando variações consideráveis para cardápios idênticos oferecidos para os eventos sociais e para os corporativos.

A consideração acima é válida principalmente para casos em que os clientes de evento social e corporativos são coincidentes, ou seja, neste caso eles constatariam a diferenciação de valores diferenciados para serviços/produtos idênticos. Porém é válido considerar que, ressaltando esses casos de mesmo cliente para evento social e corporativo (os quais geralmente se identificam como integrantes desse grupo, para justamente garantirem tarifas diferenciadas), a prática desses valores diferenciados é justificada não somente por eventos sociais demandarem mais serviços (conforme informado em entrevistas), mas há uma justificativa de *marketing* baseada em estratégias das empresas para tal

diferenciação de preços, entre as quais se afirma que há vários outros valores embutidos no preço de um bem para o evento social, como por exemplo, o valor sentimental do contratante. Além disso, a estipulação de preços é baseada na lei da oferta e demanda desse segmento econômico.

No que se refere às opções oferecidas para pacotes de bebidas (análise 9), os valores apresentados são referentes ao tempo de serviço de duas horas para todos os empreendimentos; somente o hotel D enviou opções de pacote de bebidas para duas e também para três horas de serviço, o que pode ser considerado como positivo para o cliente, pois amplia seu leque de opções, criando uma situação idêntica ao que ocorre com as opções para jantar e almoço.

| PACOTE DE BEBIDAS | | | | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Sugestão I | R\$ 12,00 | R\$ 22,00 | R\$ 9,90 | R\$ 14,00 | R\$ 14,00 | R\$ 12,00 |
| Sugestão II | R\$ 14,00 | R\$ 31,00 | R\$ 19,00 | R\$ 17,00 | R\$ 23,00 | R\$ 17,00 |
| Sugestão III | R\$ 26,50 | R\$ 38,00 | R\$ 21,00 | R\$ 24,00 | R\$ 27,00 | R\$ 27,00 |
| Sugestão IV | R\$ 46,00 | R\$ 45,00 | R\$ 26,50 | R\$ 25,00 | R\$ 31,00 | - |
| Sugestão V | R\$ 55,00 | - | R\$ 33,00 | R\$ 27,00 | R\$ 32,00 | - |
| Sugestão VI | - | - | R\$ 44,00 | R\$ 27,00 | R\$ 33,00 | - |
| Sugestão VII | - | - | R\$ 49,00 | - | R\$ 37,00 | - |
| Sugestão VIII | - | - | - | - | R\$ 42,00 | - |

QUADRO 5 – VALOR DO PACOTE DE BEBIDAS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

A sugestão I de todos os hotéis da análise compõe-se basicamente de água, refrigerantes e sucos; no quadro acima se constata que há valores semelhantes sendo praticados pela maioria dos hotéis da análise, sendo os picos de mínimo e máximo situados em R\$ 9,90 e 22,00 respectivamente. Assim, é possível afirmar que o hotel C está praticando um valor melhor que os demais concorrentes e, por

sua vez, o hotel B trabalha com um valor de sugestão I elevado, comparando-se com os de seus concorrentes.

A sugestão II é composta basicamente de água, refrigerante, suco e cerveja para todos os hotéis em questão, sendo que mais uma vez o valor mais elevado de R\$ 31,00 é praticado pelo hotel B e o menor valor (R\$ 14,00) pelo hotel A.

Por sua vez, com relação à sugestão III, em 50% dos casos são mantidos os itens da sugestão II (os outros 50% excluem os sucos de frutas) acrescidos de bebidas alcoólicas como vinhos, espumantes, coquetéis, batidas e caipirinhas, ou seja, mais uma vez as opções constituem-se de itens semelhantes, sendo que os valores vão de R\$ 21,00 (hotel C) até R\$ 38,00 (hotel B).

As sugestões IV são similares às opções III, sendo que somente o hotel A inclui *whisky* nessa sugestão. Picos de valores: R\$ 25,00 (hotel D) e R\$ 46,00 (hotel A – devido à inclusão do *whisky*). O hotel F não apresentou mais que três opções de pacote de bebidas.

A partir da sugestão IV não é possível estabelecer uma comparação linear, sendo que os pacotes variam seus itens. Verifica-se ainda que são poucos os hotéis que sugerem outras opções, sendo que os pacotes com menos opções de bebidas a partir dessa sugestão são correspondentes aos hotéis C, D e E.

De maneira geral, pode-se afirmar que o hotel B apresenta valores acima dos praticados pelos concorrentes. Além disso, vale ressaltar que o hotel F apresenta o diferencial de não cobrar taxa de serviço sobre os valores de alimentos e bebidas, o que pode ser um diferencial dependendo do orçamento que a empresa dispõe para a realização do evento. As opções de pacote de bebidas podem ser utilizadas tanto para eventos sociais quanto para corporativos.

Assim, mais uma vez se confirma a hipótese levantada de que os hotéis em questão praticam valores distintos entre si, mesmo em se tratando de serviços similares/idênticos.

Vale informar que os valores repassados para cardápios (de almoço e jantar) e pacotes de bebidas correspondem ao valor por pessoa.

Com relação aos valores cobrados pela hora adicional, verifica-se a repetição do valor de 40% para esse serviço (50% dos casos), conforme o quadro seguinte.

| HORA ADICIONAL | | | | | | |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|--------------------------------------|-----|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Acréscimo de Hora Adicional | 20% | 40% | 40% | 40% | Cobrada Proporcionalmente ao consumo | 50% |

QUADRO 6 – PORCENTAGEM PARA COBRANÇA DE HORA ADICIONAL (PACOTE DE BEBIDAS)

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Pode-se notar também a existência do valor de 20% (hotel A) e para o hotel F o valor de 50%. Essa variação de valores é significativa, principalmente considerando que se trata do mesmo serviço, revelando que o hotel A está se diferenciando com relação a sua concorrência no valor de hora adicional praticado.

É válido notar ainda a metodologia utilizada pelo hotel E para cobrança de hora adicional, a qual tem seu preço variando proporcionalmente ao consumo, o que pode ser considerado como justo do ponto de vista do cliente, bem como evita que o hotel tenha qualquer tipologia de desperdício.

Por fim, o quadro abaixo é referente à taxa rolha praticada pelos hotéis em questão:

| TAXA ROLHA | | | | | | |
|-------------------------|---|--|--|---|--------------------------------|---|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Taxa Rolha | - | Whisky: 30% do valor de venda da casa. Vinho/Espumante: 30% do valor de venda da casa | Whisky: 30% do valor de venda da casa. Vinho/Espumante: 30% do valor de venda da casa | Bebidas, Vinho e Espumante: R\$ 10,00 por garrafa aberta. Whisky: R\$ 30,00 por garrafa aberta | 40% do valor de venda no hotel | - |

QUADRO 7 – PORCENTAGEM PRATICADA PARA COBRANÇA DE TAXA ROLHA, CONSIDERANDO-SE OS VALORES PRATICADOS NOS HOTÉIS.

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Assim, verifica-se que os hotéis acima cobram de 30% a 50% de taxa rolha caso o cliente opte por trazer bebidas alcoólicas de fora do hotel, sendo que tais porcentagens, na maioria dos casos, baseiam-se nos valores cobrados de acordo com os preços praticados no hotel para as diversas bebidas alcoólicas. Observando-se o quadro acima pode-se ainda verificar que dois hotéis não passaram informações sobre taxa rolha nos orçamentos, sendo que esta é uma informação pertinente no caso de eventos sociais.

Com relação à análise 10 – *coffee break* – para conseguir uma melhor comparação entre opções oferecidas pelos empreendimentos da categoria luxo de Curitiba, optou-se por agrupá-las quanto aos preços semelhantes e estabelecer o paralelo. Assim, pôde-se perceber que a composição dos *coffee breaks* até R\$ 13,00 nos 4 empreendimentos que os oferecem é semelhante, o que não ocorre quando se analisa aqueles situados na faixa entre R\$ 14,00 e R\$ 16,00, sendo que tais variações são significativas quando avaliados a quantidade e variedade de itens. O mesmo ocorre com os mais caros.

Vale destaque para os cardápios dos hotéis A e C, que são mais completos e variados que os de seus concorrentes. Os hotéis D e F apresentam cardápios simples e incompletos. O hotel D foi o que mais apresentou opções de *coffee break*.

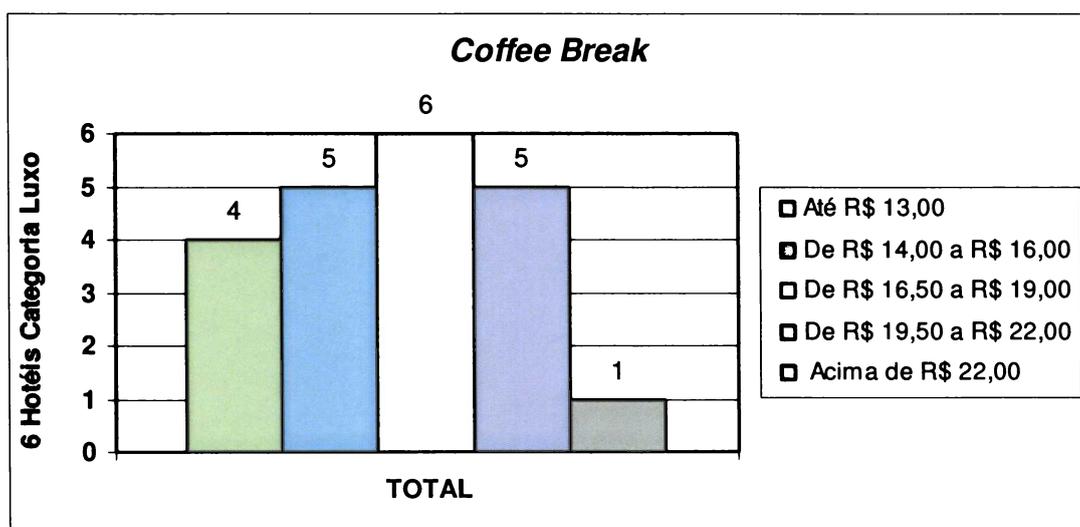


GRÁFICO 5 – VALORES DE *COFFEE BREAK*

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Além disso, pode-se perceber também que a opção acima de R\$ 22,00 foi sugerida apenas por um hotel. Dois hotéis não enviaram opções de *coffee break* até R\$ 13,00.

O hotel E apresentou como diferencial a sugestão de cardápios, dentro da mesma opção de *coffee break*, para períodos de manhã e tarde, facilitando a escolha do cliente e também para que os itens não se repitam, no caso de ser um evento de período integral.

Desta maneira pode-se concluir mais uma vez que houve uma variação grande entre os preços praticados pelos concorrentes, com relação aos itens componentes dos cardápios apresentados para *coffee break*.

A análise 11 refere-se às opções de serviços adicionais em sala. Muitos deles (66,66%) não apresentaram variadas opções de serviço de sala e sugerem que o cliente entre em contato caso necessite de opções que não constem na proposta, isto faz com que o cliente acabe escolhendo as opções de *coffee break* oferecidas ao invés de optar por itens individuais como uma bandeja de pão de queijo e uma jarra de suco, com isso acredita-se que o hotel obtém maior lucro. No entanto é importante a apresentação destes itens, para que o cliente escolha o que lhe for realmente conveniente. Além disso, a compra destes itens pode ser adicional ao *coffee break*, e não uma opção substituindo a outra.

Por sua vez, os hotéis C e D apresentaram listagens completas de opções de serviços de salas, expondo até mesmo os itens pouco solicitados. A seguir estão listadas apenas as opções solicitadas com mais freqüência em eventos realizados em dependência hoteleira.

| SERVIÇO DE SALA | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Garrafa de café, leite, chocolate ou chá | R\$ 15,00 | R\$ 14,00 | R\$ 14,00 | R\$ 19,00 | R\$ 15,00 | R\$ 12,00 |
| Garrafa de água mineral | R\$ 3,50 | R\$ 3,50 | R\$ 3,20 | R\$ 2,80 | R\$ 2,60 | R\$ 3,00 |
| Refrigerante em lata | R\$ 3,50 | R\$ 4,00 | R\$ 3,20 | R\$ 3,20 | - | R\$ 3,00 |
| Jarra de suco | - | R\$ 20,00 | R\$ 18,00 | R\$ 15,00 | R\$ 19,00 | R\$ 16,00 |
| Bandeja de <i>petit fours</i> (60 unidades) | - | R\$ 62,00 | R\$ 55,50 | R\$ 42,00 | - | R\$ 70,00 |
| Bandeja de pão de queijo (25 unidades) | - | R\$ 36,00 | - | R\$ 9,00 | - | R\$ 30,00 |
| Bandeja de <i>croissant</i> recheado (25 unidades) | - | - | R\$ 40,00 | R\$ 42,00 | - | - |
| Bandeja de bolos variados (30 unidades) | - | - | R\$ 28,00 | R\$ 25,00 | - | R\$ 30,00 |

QUADRO 8 – VALORES DE ITENS DE SERVIÇOS ADICIONAIS EM SALA

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Conforme o quadro acima, percebe-se uma diferença considerável em alguns itens semelhantes, como é o caso da bandeja de pão de queijo com 25 unidades que no hotel B custa R\$ 36,00 e no hotel D a mesma bandeja tem o preço de R\$ 9,00; além disso, no hotel D uma garrafa de café, leite, chocolate ou chá custa R\$ 19,00 e no hotel F esse mesmo serviço custa R\$ 12,00. Para os demais itens, a variação entre o menor preço e o mais elevado gira em torno de 20% e 30%, o que também é uma variação considerável, principalmente porque dependendo do número de pessoas que participam de determinado evento, essa variação causa um impacto relevante, ou seja, a variação entre R\$ 2,00 e R\$ 3,00 pode não ser grande se calculada sobre 1 unidade porém a variação torna-se considerável se multiplicada por 300, por exemplo.

Com relação ao quesito *internet* (análise 12), apenas o hotel A não apresentou informações sobre este item em seu orçamento, o que pode ser considerado uma falha, uma vez que na maioria das reuniões corporativas faz-se necessário a utilização de *internet*. Além disso, outra falha constatada com relação

ao quesito *internet* é com relação aos valores repassados em orçamento pelo hotel F, o qual não deixa claro se tais valores são diários ou por ponto de *internet*.

Os hotéis B, C e E apresentaram valores idênticos para os pontos de *internet* a cabo (R\$ 50,00 por ponto). Como diferenciais os hotéis D e F apresentaram valores um pouco mais baixo do que os concorrentes, sendo que este último oferece como cortesia até 2 pontos de *internet*/dia por sala.

Para *internet (wireless)* apenas 3 empreendimentos forneceram informações, sendo que nos hotéis D e F este item possui o preço de R\$ 50,00 e R\$ 100,00, respectivamente, e no hotel C não é cobrado pela utilização de *internet wireless*, o que é um diferencial para este empreendimento. O fato de 50% dos empreendimentos não ter apresentado informações sobre *internet wireless* faz crer que os mesmos não disponibilizam essa tecnologia.

Os valores mencionados podem ser verificados no quadro abaixo:

| INTERNET | | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| <i>Internet</i> (Banda Larga) - por ponto | - | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 | R\$ 30,00 | R\$ 50,00 | R\$ 45,00 |
| <i>Internet Wireless</i> | - | - | R\$ 0,00 | R\$ 50,00 | - | R\$ 100,00 |

QUADRO 9 – VALORES COBRADOS PARA ACESSO À INTERNET EM EVENTOS

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Com relação à análise 13 – equipamentos, avaliando-se os orçamentos apresentados, verificou-se que alguns hotéis não apresentaram em suas propostas valores de equipamentos básicos que podem ser solicitados pelos clientes, considerando que tal falha foi constatada com relação a itens diversos, faltantes em hotéis também diversos, conforme o próximo quadro (no quadro somente são apresentados valores para equipamentos mais comumente solicitados em eventos em dependências hoteleiras de Curitiba). Os hotéis A, B, E e F, em geral, apresentaram poucas opções para equipamentos nos orçamentos, sendo que o hotel E apresentou opções compatíveis com o tamanho do evento corporativo solicitado e o hotel F apresentou serviços cujos valores são “sob consulta”, como tradução simultânea. Os hotéis C e D apresentaram muitas opções para

equipamentos em orçamento, sendo que no orçamento do hotel D não foram localizados valores de TV e DVD, itens que podem ser considerados como básicos.

| EQUIPAMENTOS | | | | | | |
|--|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Sonorização para até 300 pax | - | R\$ 295,00 | R\$ 295,00 | R\$ 264,00 | - | - |
| Microfone Extra sem fio | R\$ 60,00 | R\$ 40,00 | R\$ 50,00 | R\$ 50,40 | R\$ 40,00 | R\$ 50,00 |
| Microfone de Lapela | R\$ 60,00 | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 | R\$ 50,40 | R\$ 50,00 | R\$ 60,00 |
| Operador técnico | - | R\$ 120,00 | R\$ 120,00 | R\$ 96,00 | R\$ 80,00 | R\$ 135,00 |
| <i>Notebook</i> | - | R\$ 125,00 | R\$ 125,00 | R\$ 156,00 | R\$ 100,00 | R\$ 85,00 |
| Computador | - | R\$ 120,00 | R\$ 120,00 | R\$ 158,40 | - | - |
| <i>Laser Point</i> | - | R\$ 10,00 | R\$ 40,00 | - | - | - |
| <i>Mouse sem fio - Com controle remoto e Laser Point</i> | R\$ 60,00 | - | R\$ 60,00 | R\$ 50,40 | - | R\$ 80,00 |
| Impressora Jato de Tinta | - | - | - | R\$ 189,60 | - | R\$ 200,00 |
| Púlpito | - | R\$ 120,00 | - | - | - | R\$ 0,00 |
| <i>Porta Banner</i> | - | R\$ 10,00 | R\$ 20,00 | R\$ 15,00 | - | R\$ 25,00 |
| DVD | R\$ 52,50 | - | R\$ 50,00 | - | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 |

QUADRO 10 – VALORES DE EQUIPAMENTOS DE ÁUDIO E VÍDEO PARA EVENTOS

FONTES: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Por sua vez, o contrário também se faz verdadeiro: os hotéis D e F apresentaram um quadro de equipamentos completo, sendo que até mesmo itens cuja utilização não é comum são listados, tal como carrossel de *slides* etc. Cabe ressaltar ainda que o hotel D repassou valores não mencionados por 100% dos concorrentes, como bloco de papel, canetas avulsas, extensão, filtro de linha etc, o que faz crer que este é o único empreendimento que cobra por esses equipamentos, sendo que nos demais esses itens são fornecidos como cortesia.

Além disso, as diferenças de preço verificadas para equipamentos semelhantes/idênticos são elevadas (na maioria das comparações), o que ocasiona um aumento considerável no custo total do evento, revelando uma variação enfática praticada pelos fornecedores diversos dos hotéis em questão.

Através da realização de entrevistas com os coordenadores de eventos dos hotéis englobados na pesquisa (próxima análise), percebeu-se que todos os empreendimentos terceirizam o serviço de equipamentos, sendo que em alguns deles, estas empresas possuem postos dentro dos hotéis. Não há restrições quanto à contratação de empresas externas ao hotel que prestem este tipo de serviço em 100% dos estabelecimentos consultados.

Assim como os serviços de equipamentos audiovisuais, o estacionamento dos hotéis categoria luxo de Curitiba (análise 14) também é terceirizado, sendo que os picos de valor mínimo e máximo, respectivamente, encontram-se em R\$ 9,00 e R\$ 12,00; tal variação corresponde a 33,33%, a qual pode ser considerada como elevada se houver necessidade do pagamento de várias diárias.

Porém, de maneira geral os valores de estacionamentos encontram-se na faixa de R\$ 10,00 (em 50% dos hotéis), o que significa que os mesmos estão praticando valores similares para este serviço e que seus fornecedores provavelmente encontram-se no mesmo padrão quanto aos serviços prestados (vide gráfico abaixo).

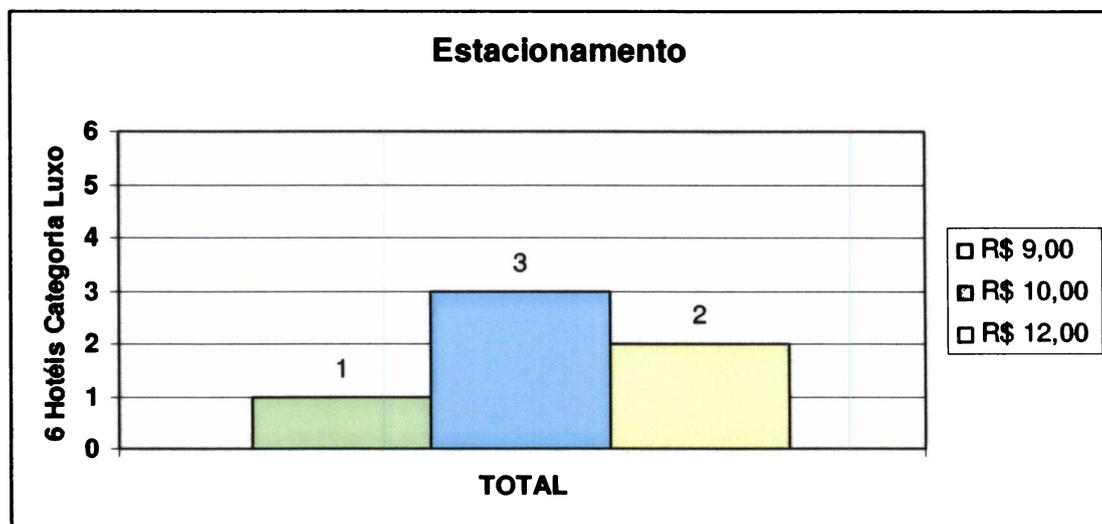


GRÁFICO 6 – VALORES DE ESTACIONAMENTO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Foi constatada uma situação inusitada com relação aos valores de estacionamento repassados pelos hotéis B e C, pois estes divulgam desconto para estacionamento de hóspedes de evento social, porém o valor é coincidente ao divulgado para eventos corporativos (sem desconto). Esse fato é contraditório e caso o cliente peça orçamentos para um evento social e outro corporativo, certamente ficará descrente com relação às opções que tais hotéis apresentam como estando com desconto.

A penúltima análise (análise 15) diz respeito às taxas de serviço. A maioria dos empreendimentos cobra 10% de taxa de serviço e 5% de ISS³, excetuando-se o hotel F que cobra apenas a taxa de ISS e o hotel E que trabalha apenas com a taxa de serviço, conforme o gráfico abaixo.

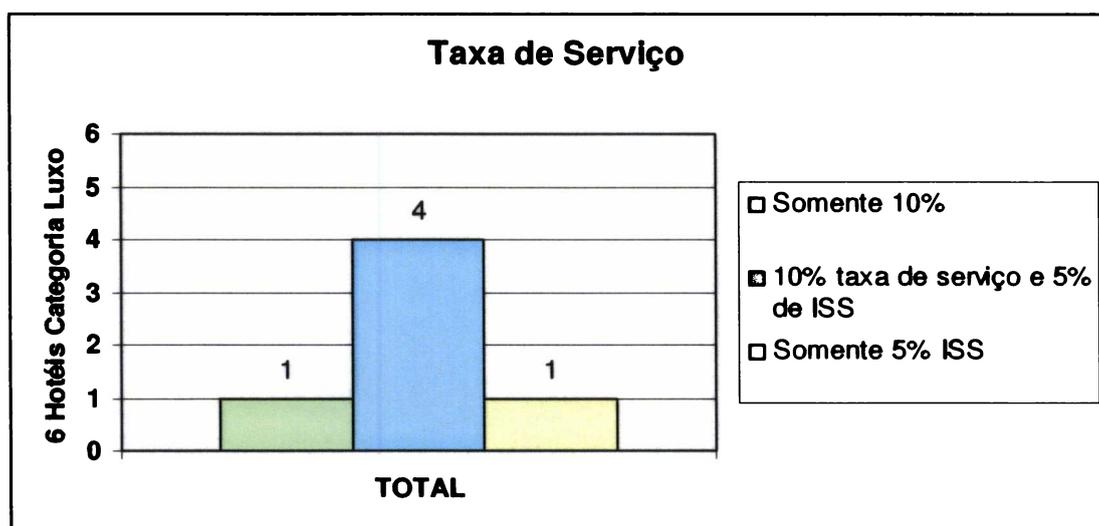


GRÁFICO 7 – TAXA DE SERVIÇO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA ORÇAMENTÁRIA. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

A cobrança de taxas de serviços deve estar bem clara nos orçamentos, para evitar equívocos no momento em que o cliente avalia os valores repassados. Apesar da cobrança de taxa de serviço e ISS já ser um procedimento de praxe nos hotéis em geral, embutir tais cobranças nos valores repassados seria positivo para o cliente, pois o mesmo faria uma análise mais clara dos orçamentos que tem em mãos, pois trabalhoso para o cliente calcular tal porcentagem em cima de cada produto/serviço que se pretende adquirir e/ou compará-los com os orçamentos da

³ Imposto sobre serviço.

concorrência. Tal prática seria ainda positiva para os empreendimentos hoteleiros, evitando esquecimentos ou erros no cálculo das taxas no ato de cobrança.

Os serviços oferecidos pelos empreendimentos são similares, e o que os diferencia pode ser o atendimento destinado ao cliente no momento da realização do evento e no caso de um dos empreendimentos, não é cobrado 10% de taxa de serviço, o que pode ser considerado um diferencial.

Por fim, a análise 16 é referente às formas de pagamento. Pôde-se verificar que todos os empreendimentos exigem que empresas não cadastradas efetuem o pagamento antecipadamente, o que resguarda ao hotel, em caso de cancelamento do evento, garantia desse pagamento, sendo que o mesmo pode ser integral ou parcial dependendo da política do empreendimento – a variação dessa cobrança antecipada varia entre 30% e 100% do valor total do evento. O parcelamento do saldo restante, assim como o sinal cobrado, são variáveis.

Acredita-se que tal variação esteja de acordo com a política de cada hotel, que deve de alguma maneira garantir que irá receber o montante do evento, uma vez que os valores totais normalmente são altos. Para empresas cadastradas os hotéis permitem o faturamento total das despesas para até 14/15 dias após o término do evento; 66,66% se encaixam nesta opção. Os hotéis B e C exigem parte do pagamento antecipadamente ao evento e faturam o restante para até 15 dias. Somente 1 dos empreendimentos informa no orçamento as condições para cadastramento da empresa e o prazo para aprovação do mesmo, sendo esta informação pertinente.

O hotel D foi o único que informou sobre pagamento de despesas extras, ou seja, aquelas que não constam em contrato, sendo que neste empreendimento as mesmas devem ser acertadas ao final do evento.

Apenas dois hotéis informaram no orçamento, além do prazo de pagamento, a forma de pagamento propriamente dita, ou seja, informa se a mesma pode ser feita somente em dinheiro ou também cheque, cartão de crédito etc. Acredita-se que essa informação seja relevante e que não pode deixar de constar nos orçamentos.

Como política de cancelamento, pode-se observar que há variações consideráveis de empreendimento para empreendimento. Se houver contrato assinado, os hotéis cobram de 0% até 50% do valor dos serviços/produtos contratados e em caso de solicitação de cancelamento anterior a 30 dias da data do evento e 100% do valor acordado se o prazo de cancelamento for inferior a 30 dias.

O prazo de 30 dias para cancelamento de eventos já contratados pode ser considerado como bom para o hotel, que tem tempo hábil de vender o produto/serviço para outro cliente e também é positivo para o próprio cliente, o qual também tem um prazo adequado, para casos de desistência. O cancelamento proporcional foi proposto por 75% dos empreendimentos que informaram sobre tal política, ou seja, o pagamento das porcentagens varia de acordo com a proximidade do evento, o que é positivo.

Vale ressaltar que 2 dos estabelecimentos em questão não informaram sobre política de cancelamento em seus orçamentos, o que pode ser considerado como um ponto falho tanto para que o cliente possa se posicionar quanto a isso quanto para o hotel, o qual precisa se planejar/prevenir perante tais situações.

Apenas dois empreendimentos fazem diferenciação da forma de pagamento e também para política de cancelamento do evento para eventos sociais e corporativos, devido à variação de valores com que essas duas categorias trabalham – eventos sociais custam mais caro e, além disso, envolvem uma gama maior de fornecedores, serviços e produtos disponibilizados para o suposto evento.

Após uma análise orçamentária item por item, vale ressaltar alguns aspectos de apresentação e informações diferenciadas relevantes. O hotel A enviou o orçamento completo num único arquivo, o que facilita a análise por parte do cliente, porém vale lembrar que no orçamento desse hotel faltaram informações sobre valores de pacote de bebidas e algumas opções de equipamentos.

O orçamento enviado pelo hotel B possui várias informações importantes sobre a sala de eventos (montagem, infra-estrutura, instalações), entrega de materiais, segurança e danos ao hotel, o que é um diferencial com relação aos demais documentos recebidos. Outro ponto considerado como positivo foi o envio de um documento exclusivo com informações sobre núpcias (para o evento social). No entanto, deixa transparecer no orçamento problemas relativos à acústica da sala, quando impõe restrições de volume de som em caso de ocorrência de eventos simultâneos. Além disso, o hotel B não enviou opção de sala para o evento social e nem os cardápios de A&B, ignorando tais solicitações. Por fim, vale ressaltar que foram encontrados alguns erros ortográficos no orçamento.

No orçamento do hotel C percebeu-se que a taxa de serviço não foi informada apenas no rodapé das páginas, ou no meio de um texto corrido, como nos orçamentos concorrentes, mas é informada ao lado de cada valor constante no

orçamento (exemplo: R\$ 10,00 + 10%), o que facilita a visualização de tal valor, evitando equívocos no momento da análise dos preços dos serviços/produtos. Outro aspecto positivo foi o envio de opções de *coffee break* temático, que é um serviço inovador e pode ser considerado como um diferencial. Como ponto negativo, o envio de orçamentos por *e-mail* é feito em anexos separados, isto é, o pacote de bebidas é um anexo e está separado das opções de cardápio e assim por diante, dificultando a visualização de valores não concentrados num só documento (exceções: valores de A&B e equipamentos, que estão contidos no documento principal). Além disso, observam-se também alguns erros ortográficos no orçamento.

O hotel D, assim como constatado acima (hotéis B e C) também apresentou alguns erros ortográficos no orçamento. Positivamente, observa-se a ordem das informações apresentadas em orçamento, cuja seqüência e entendimento são bem organizados e de fácil visualização. Além disso, no orçamento consta como cortesia para evento social a mesa de fechamento do evento, composta por café e *petit-fours*. Além disso, apresenta um quadro de indicação de fornecedores diversos e seus respectivos contatos para serviços terceirizados, que nos demais orçamentos não existiu, o que pode ser considerada mais uma opção para o cliente. Por fim, juntamente ao cardápio para eventos sociais, são divulgados serviços diferenciados prestados pelo hotel com relação à gastronomia nos finais de semana (exemplo: feijoada servida aos sábados).

O orçamento do hotel E é sintético, porém as informações são encontradas facilmente. Consiste em um orçamento auto-informativo, que passa as informações necessárias, sem que o cliente tenha que se mobilizar para entrar em contato com hotel. Esse processo facilita inclusive o trabalho dos hotéis, pois seus funcionários perderão menos tempo tirando as dúvidas dos clientes.

Por fim, no orçamento enviado pelo hotel F não consta uma apresentação do hotel, além deste estar desmembrado em vários anexos. Positivamente, informa o cliente a respeito de restrições referentes à utilização de certos equipamentos e condutas que deverão ser seguidas dentro do hotel.

Os orçamentos não constam em anexo pois a partir de sua análise seria possível identificar de qual hotel se trata, estabelecendo-se uma ligação entre as denominações genéricas e os nomes dos hotéis avaliados.

Após uma análise geral dos dados orçamentários acima apresentados, podem-se confirmar mais duas hipóteses secundárias: a primeira delas afirma que

“as empresas investem pouco em pesquisa de concorrência, o que proporciona uma visão de custos, diferenciais e qualidade dos serviços restrita, ocasionando a falta de dados para elaboração de um planejamento estratégico” e a segunda diz que “as empresas oferecem vantagens similares nos orçamentos, não apostando na diferenciação dos serviços”.

Por não terem sido propostos muitos diferenciais nos orçamentos avaliados, são poucos os itens que realmente chamam a atenção do cliente para que opte por adquirir produtos/serviços de um dos hotéis em detrimento aos demais. Além disso, os preços apresentam, na maioria dos casos, picos de mínimos e máximos distantes, o que provavelmente provém da falta de pesquisa de concorrência ou sobreestima de valores por tratar-se de empreendimentos da categoria luxo (*status* intrínseco à utilização dessas instalações), culminando em casos na perda do cliente.

Com relação a uma análise do valor total dos eventos, tem-se uma variação de R\$ 1.536,00 para o evento corporativo (considerando-se o valor mais em conta e o mais caro constatados) e de R\$ 14.990,00 para o evento social. A análise do valor total do evento enfatiza as considerações acima realizadas, pois se verifica o quão enfática é a diferenciação de preços praticada para o mesmo evento.

4.3.2.2 Tabulação e interpretação dos dados das entrevistas

As análises subseqüentes são apresentadas na mesma ordem em que foram efetuadas as perguntas aos entrevistados (roteiro de entrevista em apêndice). Desta maneira, a análise 1a corresponde ao conhecimento ou não dos coordenadores de eventos com relação aos hotéis que são os seus concorrentes diretos.

Os hotéis da categoria luxo de Curitiba consideram-se concorrentes entre si, mas nenhum dos entrevistados chegou a listar todos os empreendimentos abordados na pesquisa, alegando que alguns não são da mesma categoria, não possuem salas de eventos compatíveis ou possuem estrutura física diferenciada; os hotéis C e E listaram 4 de seus concorrentes diretos mencionados nesta pesquisa, sendo possível afirmar então que os mesmos possuem uma visão de mercado mais ampla que os demais hotéis pesquisados. Além disso, durante a entrevista alguns centros de convenções extra hoteleiros (Expotrade e Estação Embratel Convention Center) foram citados como concorrentes diretos pelos empreendimentos em

questão, bem como também foi citado pelo hotel C um hotel de Curitiba de categoria inferior (4 estrelas) como também sendo um de seus concorrentes diretos.

Todos os coordenadores de eventos afirmaram que realizam pesquisa de concorrência (análise 1b) para terem conhecimento dos preços praticados pelos hotéis concorrentes em seus produtos e serviços similares, seja esta pesquisa desenvolvida através da solicitação de orçamento fictício as seus concorrentes (os hotéis C e F revelam que praticam este tipo de investigação), ou seja, por vários outros meios mencionados em entrevista como participação do pessoal do departamento de vendas no FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil) – entidade que promove um evento no qual se reúnem os representantes de vários hotéis da cidade, sendo assim possível analisar as estratégias dos concorrentes; os hotéis A, C e E revelaram que sua equipe comercial está sempre mantendo contato com os outros hotéis para verificar os valores praticados, sendo que o hotel A afirma que esta prática se dá a cada 2 meses. Por sua vez, o hotel B afirma que os próprios clientes passam este tipo de *feedback* aos coordenadores de eventos. O controle efetuado pelo hotel D se dá através de organizadoras de eventos, que passam as médias dos preços praticados pelos demais hotéis.

O parágrafo acima revela os dados coletados em entrevista, porém vale uma reflexão com relação a estas respostas, pois, se é que os hotéis, cada um ao seu modo, realiza pesquisas de concorrência, não se justificam os preços tão diferenciados - mesmo em se tratando de um produto/serviço similar ou idêntico - constatados em análise orçamentária, isto é, foi possível verificar que os serviços oferecidos e valores praticados pela concorrência não têm sido tomados como base para a elaboração dos orçamentos dos hotéis.

Com relação à formação dos coordenadores de eventos entrevistados e de sua equipe (análise 2), verificou-se que apenas 50% daqueles são formados em turismo, sendo que dentre esses afirmam ainda possuir mestrado, pós-graduação e demais cursos na área. Nos hotéis D e E os coordenadores não são turismólogos, mas sim formados em Serviço Social e Administração de Empresas, respectivamente.

Os hotéis têm revelado, portanto, uma tendência de contratação de turismólogos para ocupar tais cargos nos departamentos de eventos de seus empreendimentos, porém esta porcentagem ainda é baixa (50%) e revela que muitos gerentes gerais e diretorias ainda optam por administradores. Por sua vez, as

assistências de eventos e também cargos de estagiários são ocupados em 83,33% dos casos (considerando-se os hotéis que possuem tais cargos) por graduandos ou graduados em turismo, o que demonstra uma oportunidade crescente para esta categoria de formação, pois uma vez ocupantes de cargos de estagiários e assistentes é mais fácil chegar-se às coordenações de eventos.

| FORMAÇÃO DO COORDENADOR DE EVENTOS E SUA EQUIPE | | | | |
|---|------------------------------------|--------------|-------------------------|--------------------|
| Hotel / opções | Coordenador | Assistente 1 | Assistente 2 | Estagiário |
| A | Turismo + pós graduação + mestrado | Turismo | - | - |
| B | Turismo + cursos na área | Turismo | Turismo | Turismo (em curso) |
| C | Administração Hoteleira | Turismo | Técnico em secretariado | - |
| D | Serviço Social | Turismo | - | Turismo |
| E | Administração de Empresas | Turismo | Turismo | Nutrição |
| F | Turismo | - | - | Turismo |

QUADRO 11 – FORMAÇÃO DE COORDENADORES DE EVENTOS E EQUIPE

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O quadro acima revela a situação descrita. Vale ressaltar que para cargos como garçons, *maitre* de eventos etc, se avalia mais o conhecimento técnico do que aquele adquirido por formação acadêmica; além disso, tais cargos não exercem funções administrativas.

Concluindo-se esta análise, pode-se afirmar que, ao contrário do que se propôs em hipótese secundária, a mão-de-obra envolvida no departamento de eventos é qualificada e os coordenadores possuem formação superior, com exceção do hotel C, cujo coordenador possui curso técnico em hotelaria. Percebe-se com a análise das entrevistas que os funcionários que trabalham em cargos operacionais (*maitre*, garçons etc), também vêm buscando por maior qualificação e em alguns casos estão cursando até mesmo faculdade de turismo, o que contribui para o crescimento da atividade e maior qualificação do setor.

Como procedimentos pós-evento (análise 3), constatou-se que todos os hotéis possuem pesquisas de satisfação com cliente, mas não obtêm retorno

satisfatório das mesmas, pois muitas vezes os clientes não as respondem ao término do evento e mesmo quando estas são enviadas via *e-mail* (maior incidência de resposta) o retorno não é satisfatório. O hotel E revelou que sua pesquisa satisfação de cliente pós-evento é realizada por uma empresa americana, a qual possui uma meta de satisfação: é necessário manter um nível acima de 4 (sendo a nota máxima estipulada em 5 pontos).

Além das pesquisas de satisfação, o hotel A revelou que são feitas visitas pela equipe comercial ao término dos eventos para o cliente e o hotel D efetua contato pós-evento via telefone. O hotel F envia, juntamente com a pesquisa de satisfação, uma carta de agradecimento.

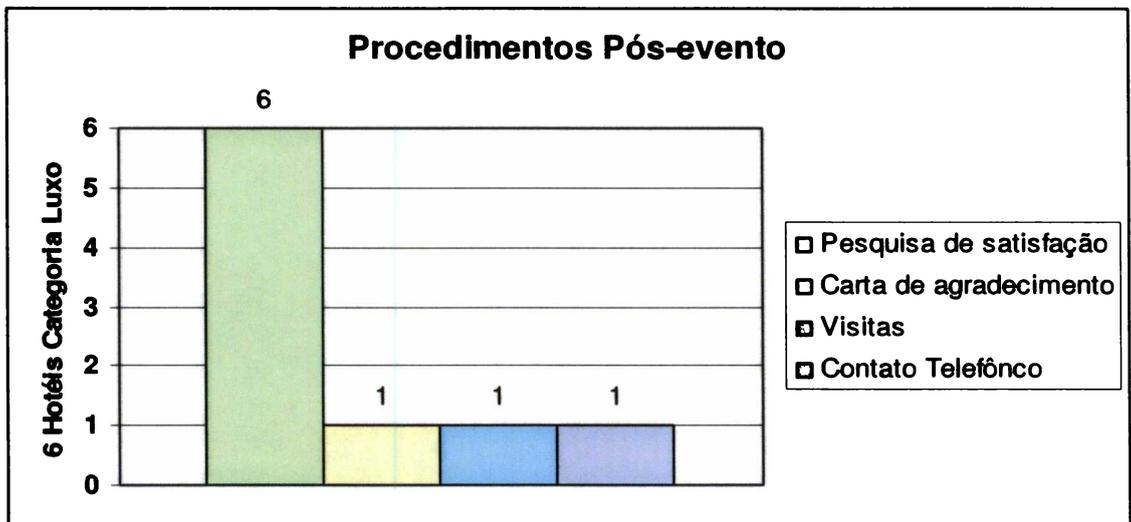


GRÁFICO 8 – ADOÇÃO DE PROCEDIMENTOS PÓS – EVENTO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Quanto às pesquisas de satisfação, uma vez que o retorno via *e-mail* também não é satisfatório, acredita-se que o melhor a ser feito é informar ao cliente o quanto é importante que preencha tal questionário, tentando fazer com que o mesmo responda tal pesquisa ainda enquanto está no hotel (ou seja, ao término do evento), mas não há como obrigá-lo a fazer.

Outra alternativa seria justamente variar os métodos de pesquisa de satisfação do cliente pós-evento, assim como um dos empreendimentos revelou conseguir retorno das pesquisas através da visita dos executivos de contas, uma vez que possuem estes profissionais em diversas regiões do país, o que facilita o retorno

no que diz respeito à satisfação do cliente; considera-se esta prática positiva e, sendo viável, poderia ser aplicada a todos os empreendimentos; o mesmo acontece com a realização de contato telefônico e envio de carta de agradecimento.

Desta maneira pode-se confirmar uma das hipóteses previamente levantada, que diz que as empresas não investem em pesquisas de satisfação do cliente, pois 83,33% dizem possuir pesquisas de satisfação, mas não têm um retorno satisfatório, mas mesmo assim não diversificam a forma de recolher tais informações – apenas o hotel A realiza visitas e assim tem um retorno efetivo das pesquisas de satisfação. Além disso, confirmou-se ainda uma outra hipótese, a qual afirmava que as empresas geralmente não possuem programas de fidelização pós-evento, ou seja, não estão programadas (ou pelo menos não revelaram tais metodologias durante as entrevistas) para realizar procedimentos que realmente seriam capazes de fidelizar o cliente, como por exemplo, propor um almoço aos promotores do evento no hotel numa outra data, propor alguma tipologia de cortesia para o próximo evento, propor um evento cortesia após a realização de um determinado número de eventos realizados no hotel, entre outros.

A demanda média de eventos realizados nos hotéis (análise 4a) é variável de hotel para hotel e, conforme o próximo gráfico, essa variação vai de 40 eventos mensais até 130 eventos/mês. A realização de 1 evento por dia, considerando-se a quantidade de salas dos hotéis analisados, é uma demanda baixa, enquanto que a realização de aproximadamente 4 eventos diários (dividindo-se 130 por 30 dias) pode ser considerada satisfatória.

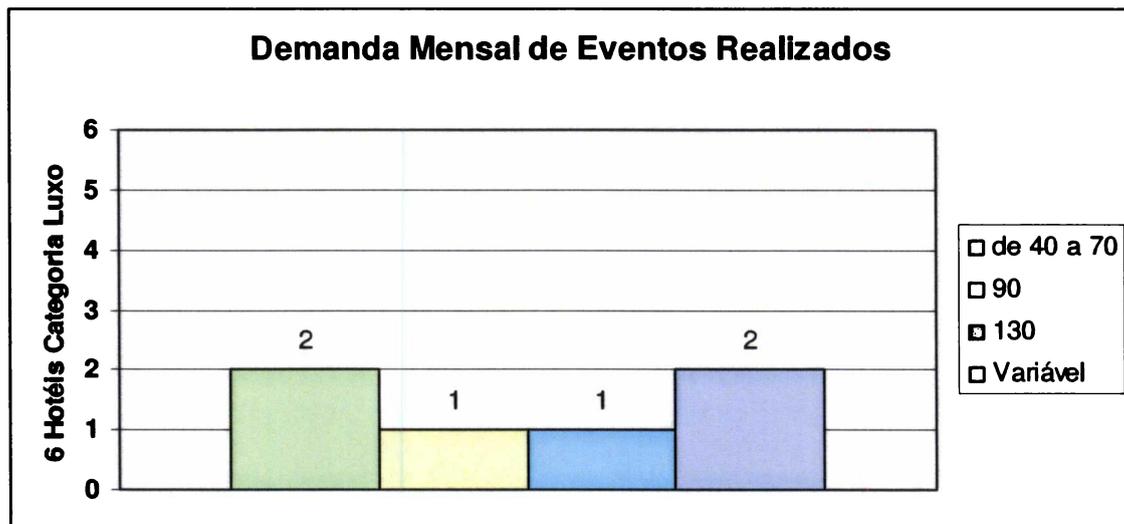


GRÁFICO 9 – DEMANDA MENSAL DE EVENTOS REALIZADOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

No entanto, a próxima análise (4b) revela se tal demanda é considerada satisfatória pelos coordenadores entrevistados (sendo que eles representam a opinião do empreendimento como um todo); pode-se observar que 66,66% dos hotéis consideram a média de eventos realizados nos hotéis como completamente satisfatória e 33,33% como satisfatória (vide gráfico abaixo).

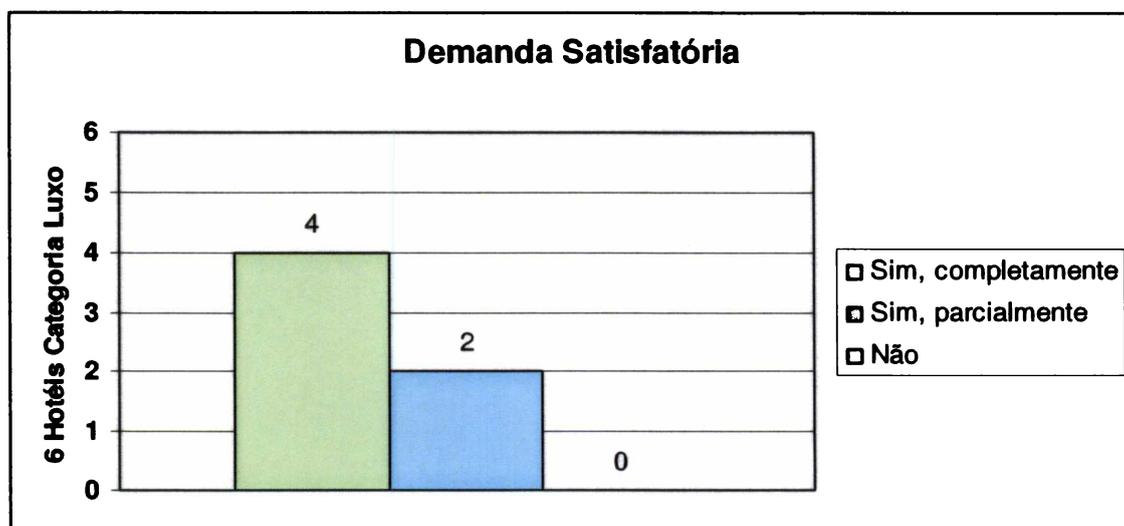


GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO DA DEMANDA EXISTENTE

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Portanto, pode-se afirmar que existe certa contradição entre os dados da análise 4a e da análise 4b. Essa disparidade se explica quando se considera que o espaço físico de cada hotel necessita ser avaliado juntamente com os dados acima descritos, isto é, um hotel que possui 9 salas disponíveis por dia necessita de uma demanda média mensal de eventos mais elevada do que um hotel que possui apenas 4 salas para eventos, por exemplo.

Neste caso, conclui-se que, proporcionalmente ao tamanho de seu centro de convenção, 100% dos hotéis consideram como satisfatória a demanda de eventos que possuem, ou seja, mais uma hipótese foi confirmada: as empresas em questão não desenvolvem metodologias eficientes de pesquisa de satisfação do cliente e correção de falhas porque estão “acomodadas” por considerarem sua demanda satisfatória, ou por falta de mão-de-obra que desenvolva tal função.

Os entrevistados afirmaram ter conhecimento do número de eventos solicitados diretamente ao departamento comercial e que acabam (por inúmeros motivos) não se concretizando (análise 5a), excetuando o Hotel D que não comercializa eventos corporativos, apenas os operacionaliza (vendagem somente de eventos sociais).

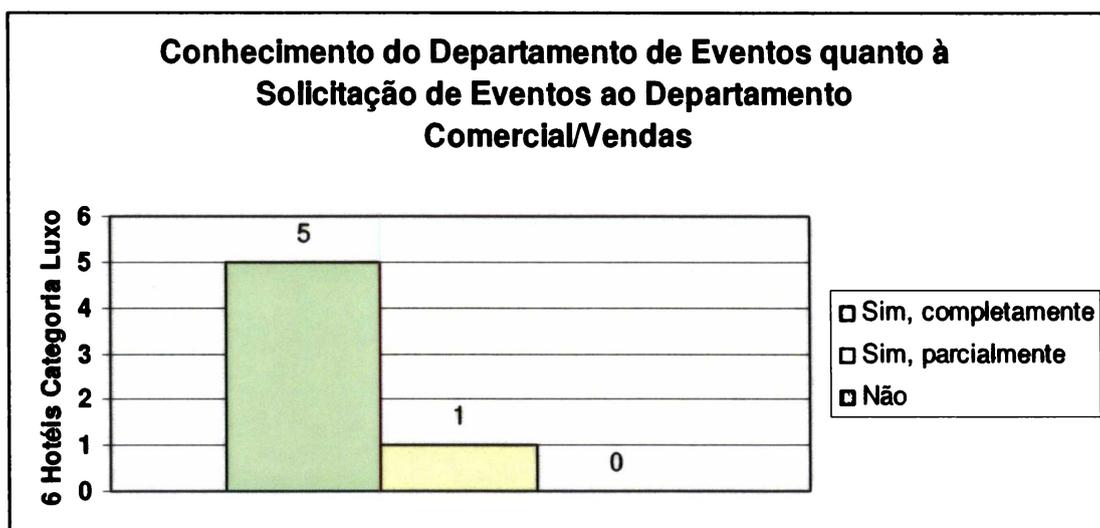


GRÁFICO 11 – CONHECIMENTO QUANTO À SOLICITAÇÃO DE EVENTOS AO DEPARTAMENTO COMERCIAL/VENDAS

FONTES: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Entretanto, o registro das perdas de tais eventos é de conhecimento de todos. O hotel afirma que tal registro de perdas é feito através de contato diretamente com o cliente, questionando-o sobre sua opção pela não realização do evento e o porquê. Os hotéis B e C recolhem tais informações através de GRC⁴ e *follow up* e o hotel F chama tal registro de *lost business*.

Desta maneira, pode-se afirmar que as funções do departamento de eventos dos hotéis entrevistados têm se dado em paralelo às tarefas administrativas do departamento comercial/vendas, culminando numa melhor integração dos departamentos e contribuindo para a correção das possíveis falhas constatadas, as quais causaram a perda de determinado evento.

Verifica-se uma tendência de os hotéis concentrarem no departamento de eventos não somente a operacionalização dos eventos, mas também funções comerciais, melhorando a integração entre negociação do evento e sua execução, pois desta maneira concentra-se todo e qualquer contato para eventos num só departamento. O hotel C revelou ainda que possui um departamento novo chamado "Receitas", que é responsável por perda e angariação de receitas, inclusive dos eventos, o qual executa somente essa tipologia de controle, fazendo tabulação dos motivos de ganho ou perda de receitas de todos os demais departamentos do hotel.

De acordo com o constatado, verificou-se que a hipótese secundária que afirmou que o departamento de eventos dos hotéis categoria luxo de Curitiba possui uma visão desintegrada dos demais departamentos (empresa total), limitando-se a uma visão parcial do departamento, foi refutada.

Os empreendimentos hoteleiros possuem fornecedores/parceiros já definidos (análise 6a), principalmente no que se refere a equipamentos audiovisuais e estacionamento, com exceção do hotel A que possui estacionamento próprio.

Alguns hotéis (E e F) afirmaram que seus fornecedores de audiovisuais possuem postos de trabalho dentro do próprio empreendimento. Apesar do estabelecimento de parceiros de equipamentos audiovisuais, em nenhum dos hotéis verificou-se restrições caso o cliente opte por contratar outra empresa.

No caso de eventos sociais, a decoração normalmente fica a critério do cliente, mas os hotéis possuem fornecedores que costumam indicar com frequência, seja verbalmente ou também nos próprios orçamentos.

⁴ Planilha de controle de grupos e eventos, utilizada por dois dos hotéis pesquisados, através da qual é possível verificar a receita gerada por eventos confirmados, perdidos ou em tentativa de realização.

Os entrevistados afirmaram que têm conhecimento de novos fornecedores ingressantes no mercado, possibilitando a avaliação da viabilidade de trocar ou continuar com os mesmos fornecedores.

Os hotéis informaram que esse conhecimento de novos fornecedores ingressantes no mercado costuma se dar de forma que os próprios fornecedores procuram o departamento de eventos para oferecer seus serviços. Desta maneira, pode-se afirmar que não são os coordenadores de eventos que vão atrás dos novos fornecedores, mas sim os novos fornecedores que vão atrás deles. Assim, não é certo que os coordenadores de eventos afirmem que têm conhecimento de novos fornecedores no mercado em geral, pois esse conhecimento se restringe aos fornecedores que os procuram.

Além disso, o hotel E afirmou que está satisfeito com os serviços praticados por seus parceiros, o que demonstra certo desinteresse por novos ingressantes no mercado, além de demonstrar que considera confortável a situação atual.

Quando questionados sobre o tempo de estabelecimento desses parceiros, os hotéis responderam 4, 5 e 7 anos e dois hotéis não souberam informar, provavelmente porque os coordenadores de eventos, quando ocuparam tal cargo, chegaram ao hotel e tais parceiros já estavam estabelecidos e determinados, e sendo assim simplesmente assimilaram tal realidade.

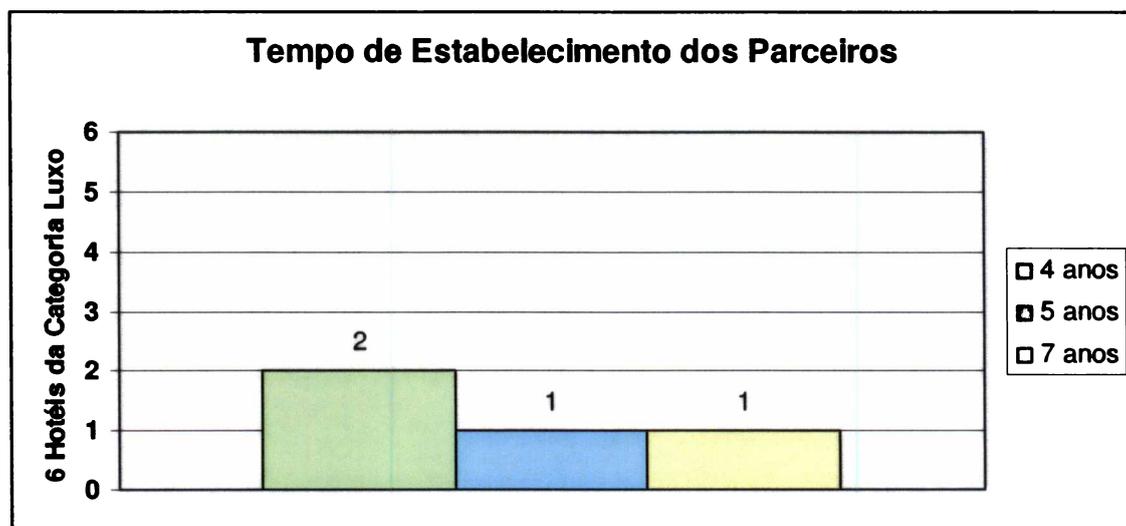


GRÁFICO 12 – TEMPO DE ESTABELECIMENTO DOS PARCEIROS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O tempo de 4 a 7 anos revela um período de tempo grande, ou seja, já faz anos que os hotéis vêm trabalhando com os mesmos fornecedores de estacionamento e de audiovisual.

Por fim, os coordenadores foram questionados com relação ao considerarem ou não os preços praticados por tais parceiros como competitivos (análise 6d). Conforme pesquisa, 100% dos hotéis responderam que sim, consideram tais valores como competitivos. No entanto, é válido se fazer um paralelo com a análise orçamentária de preços de equipamentos audiovisuais e também para estacionamento, pois essa análise revelou uma grande variação de preços para os mesmos serviços.

Assim, confirmou-se mais uma hipótese secundária: as empresas possuem fornecedores já definidos, os quais intitulam como parceiros (no caso da prestação de serviços terceirizados aos eventos); o problema do desenvolvimento dessa prática é que acabam por não se atualizar quanto ao ingresso de novos fornecedores no mercado, o que pode tornar o evento mais caro e até mesmo de qualidade inferior para o cliente.

Vale ressaltar que o estabelecimento de parceiros pode também ser positivo, pois estes costumam conceder tarifas diferenciadas, maior disponibilidade de horários, resolução de problemas em conjunto etc, porém esta prática deve ser exercida com cuidado, de forma que os hotéis não se “acomodem” com tal situação e deixem de pesquisar os novos ingressantes no mercado.

Os coordenadores dos hotéis A e B informaram que possuem uma listagem de fornecedores com características diversificadas e que desta maneira, indicam aos seus clientes o fornecedor que esteja mais de acordo com suas necessidades, ou seja, se o cliente dispõe de orçamento menor, são indicados fornecedores que trabalham com valores mais baixos. Essa prática é positiva e possibilita que o cliente sinta-se mais satisfeito do que quando apenas um fornecer - parceiro do hotel - lhe é indicado.

Com relação a próxima análise (7a), para manter todos os departamentos informados a respeito das atividades que estão sendo realizadas nos hotéis, existem reuniões diárias ou semanais com as chefias de cada departamento com a gerência geral, deste modo, todos possuem conhecimento das decisões de cada departamento.

Ao contrário da hipótese apresentada no início do trabalho, concluiu-se que o departamento de eventos trabalha de forma integrada com os demais departamentos do hotel, principalmente com o departamento de hospedagem, no caso de o evento demandar esse serviço e com o departamento de alimentos e bebidas/banquetes, e que os problemas que envolvem mais de um departamento costumam ser resolvidos com o auxílio dos departamentos envolvidos, havendo assim, um relacionamento harmonioso entre todos os departamentos.

A pergunta 7b trata da periodicidade de tais reuniões. De acordo com o gráfico abaixo, pode-se perceber que a maioria dos hotéis (66,66%) pratica tais reuniões com alta periodicidade – diariamente.

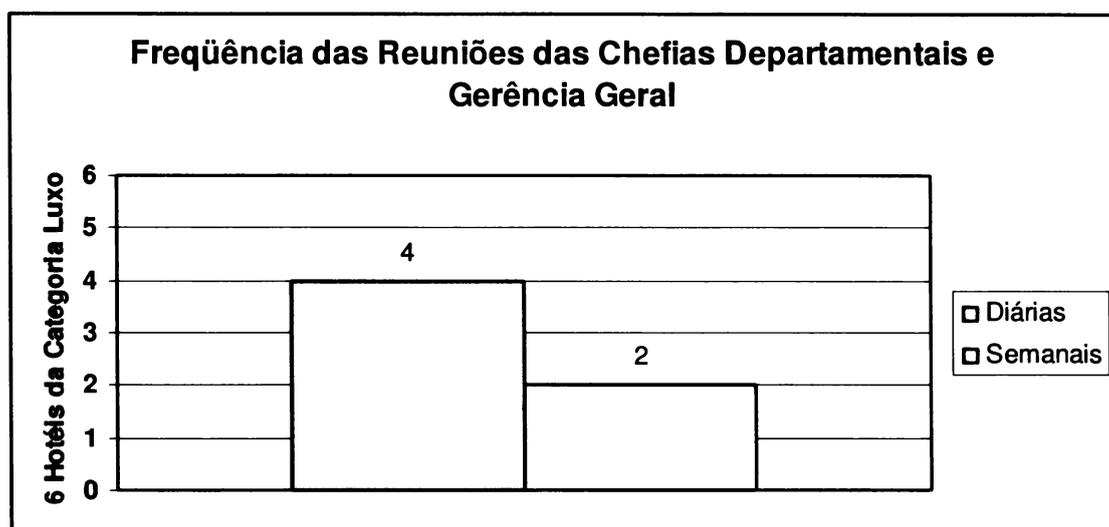


GRÁFICO 13 – PERIODICIDADE DAS REUNIÕES CHEFIAS X GERÊNCIA GERAL

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Esta é uma constatação positiva e recomendável, para que assim haja uma integração departamental satisfatória, culminando em resoluções de problemas mais assertivas.

A análise 7c é sobre resolução de problemas departamentais. De acordo com o próximo gráfico, pode-se perceber que os coordenadores de eventos responderam que os problemas individuais de cada departamento são solucionados com a ajuda dos demais, justamente devido às reuniões diárias realizadas.

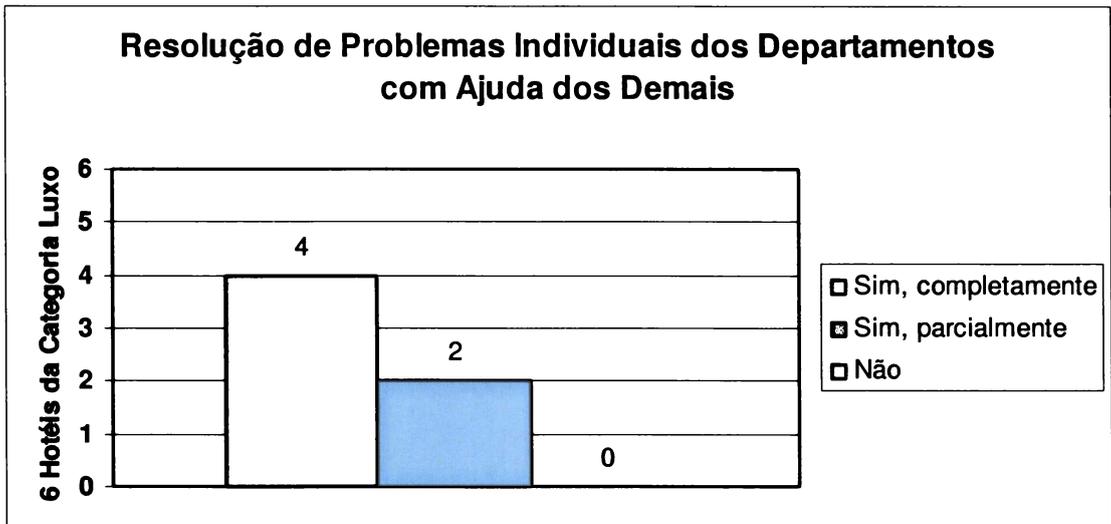


GRÁFICO 14 – AUXÍLIO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Dois dos hotéis responderam “sim, parcialmente”, sendo que essa resposta corresponde a algumas situações em que o chefe do departamento de eventos recorre individualmente à gerência geral, não compartilhando algum problema do departamento com as demais chefias. Essas situações são comuns, pois dizem respeito exclusivamente ao departamento de eventos, sem envolver os demais.

Desta maneira, as seguintes hipóteses secundárias foram refutadas: há competição interna entre os seguintes departamentos, os quais interagem entre si no momento de prestação de serviços de eventos: departamento de eventos, governança, manutenção, hospedagem, A&B e comercial/vendas; a comunicação entre departamentos é pouco ágil; a relação profissional entre os líderes dos departamentos dos hotéis é, em alguns casos, deficiente.

A próxima análise (8a) é sobre motivação de equipe. O próximo gráfico revela as principais formas de motivação de equipe informadas durante as entrevistas realizadas (o gráfico contempla apenas as formas de motivação citadas por mais de um estabelecimento hoteleiro).

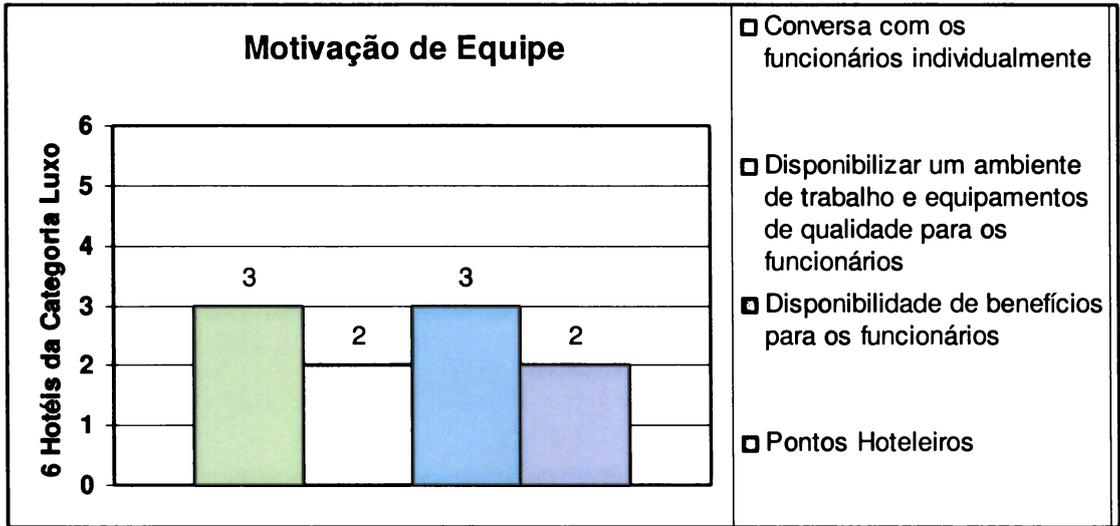


GRÁFICO 15 – FORMA DE MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Para estimular a equipe de trabalho, os coordenadores de eventos costumam conversar com seus colaboradores (individual ou coletivamente), além de disponibilizar um ambiente de trabalho e equipamentos de qualidade para os funcionários. Alguns empreendimentos citaram benefícios disponibilizados pela empresa como forma de estímulo aos seus funcionários.

Entre as formas de motivação não constantes no gráfico acima, ou seja, aquelas formas mencionadas apenas por um coordenador de eventos, tem-se: forma de gestão adequada; trabalhar sem hierarquia, todos se ajudando de igual para igual; oportunidade de crescimento interno quando do surgimento de uma nova vaga; treinamentos. Vale ressaltar que não foram dadas opções fechadas de resposta aos entrevistados, ou seja, pode ser que muitos tenham ações para motivar sua equipe que simplesmente não mencionaram naquele momento.

No entanto, no momento das entrevistas, percebeu-se que nenhum dos coordenadores estava apto para responder tal pergunta, ou seja, deram respostas improvisadas, certamente condizentes com a realidade, mas pode-se perceber não haver um planejamento adequado ou estudos efetivos com relação à motivação da equipe do departamento de eventos. Desta maneira, esse também seria um ponto importante de estudo, para constar no planejamento estratégico.

Com relação à remuneração (análise 8b), os coordenadores consideraram seus salários e também da equipe condizentes com os praticados no mercado,

excetuando os hotéis C e F que disseram não estar satisfeito e estar satisfeito parcialmente, respectivamente. O quadro abaixo ilustra esta situação.

| SATISFAÇÃO SALARIAL | | | | | | |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------------|
| Hotel avaliado / opções | A | B | C | D | E | F |
| Seu Próprio | Sim | Sim | Não | Sim | Sim | Sim, mas um pouco abaixo do mercado |
| Funcionários | Sim | Sim | Não | Sim | Sim | Sim |

QUADRO 12 – SATISFAÇÃO SALARIAL

FONTES: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

É válido informar que os coordenadores revelaram em entrevista que esta análise (com relação ao piso salarial) foi feita tendo como base a realidade do mercado de Curitiba. Desta maneira, avaliaram os seus salários e os de sua equipe como satisfatórios porque estes estão bem próximos do que aquele que as pessoas que ocupam os mesmos cargos em outros hotéis de mesmo nível da capital paranaense recebem. Desta maneira, a análise de satisfação salarial acima apresentada não condiz, obrigatoriamente, a uma avaliação subjetiva dos coordenadores com relação ao que acreditam que seu próprio trabalho e o de sua equipe valham realmente.

Além disso, quando se questionou tais coordenadores com relação aos valores dos pisos salariais (seu próprio e de seus funcionários), bem como observando-se a realidade generalizada com relação aos cargos hoteleiros em Curitiba, pode-se afirmar que os salários dos integrantes da equipe de eventos não são considerados bons, contrariando o que afirmam os coordenadores (o salário dos coordenadores dos hotéis luxo de Curitiba situam-se num nível acima daquele praticado para o restante da equipe do departamento de eventos).

Desta maneira, não se refuta totalmente a hipótese de que, de maneira geral, os recursos humanos envolvidos no departamento de eventos recebem baixos salários, o que os desestimula. O interessante seria estender este questionamento aos demais membros dessa equipe de trabalho, pois assim teriam-se dados mais consistentes para a comprovação de tal hipótese, além da análise geral acima proposta.

A análise 9 é sobre o *software* utilizado no departamento de eventos. Os entrevistados afirmaram que os programas utilizados auxiliam nas questões operacionais, entretanto não são 100% eficazes, pois não executam todas as funções necessárias ao departamento.

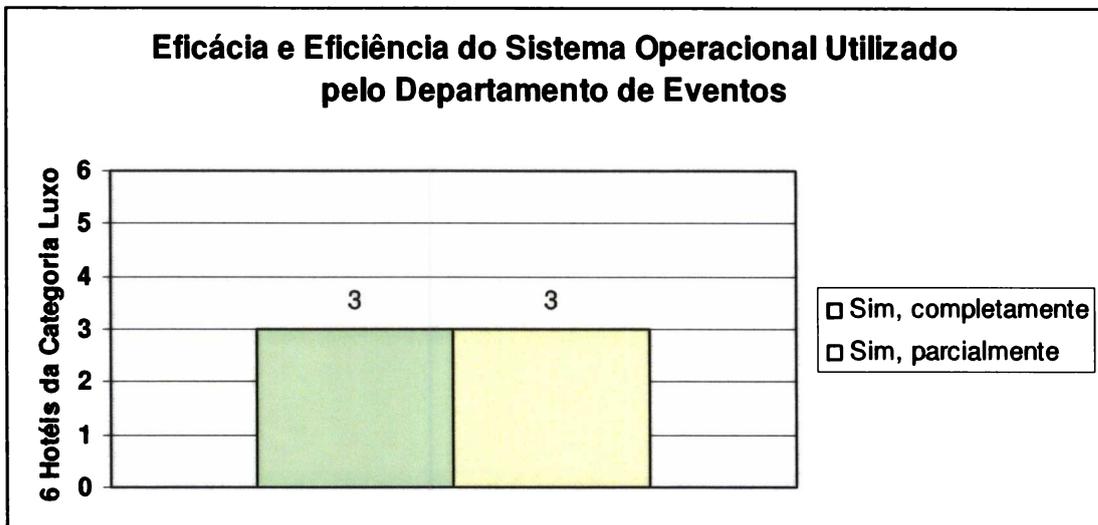


GRÁFICO 16 – QUALIDADE DO SISTEMA OPERACIONAL UTILIZADO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O hotel C revelou que estão trocando para um sistema CM (*software* para lançamento de comandas de eventos) mais atual - o antigo sistema também era CM, mas era uma versão anterior, o hotel D informou que o sistema operacional foi trocado há 6 meses e o hotel F revelou que o há um sistema padrão utilizado em toda rede de hotéis da qual faz parte, totalmente em inglês. Essas informações analisadas em paralelo ao gráfico acima revelam que os sistemas, de maneira generalizada, atendem parcialmente às necessidades dos departamentos de eventos, sendo este, portanto, mais um ponto passivo de melhora.

Nas entrevistas foi revelada, como principal falha dos sistemas operacionais atualmente em vigor, que os mesmos auxiliam o lançamento de valores (conta do cliente) de maneira satisfatória, porém deixam a desejar na questão de montagem automática de ordens de serviço, sendo tal falha citada por 50% dos hotéis (A, B e C). Além disso, o hotel E afirmou que seu sistema atende apenas 50% das necessidades, pois não faz nem as ordens de serviço e tampouco é capaz de executar um controle de orçamentos, sendo necessário o desenvolvimento de instrumentos paralelos para facilitar o trabalho. Para superar as funções não

executadas por seu sistema operacional, o hotel B diz que tais documentos necessários são disponibilizados através de *intranet*.

Os sistemas utilizados pelos hotéis luxo de Curitiba estão mencionados no gráfico abaixo, podendo-se verificar que o mais utilizado é o CM.

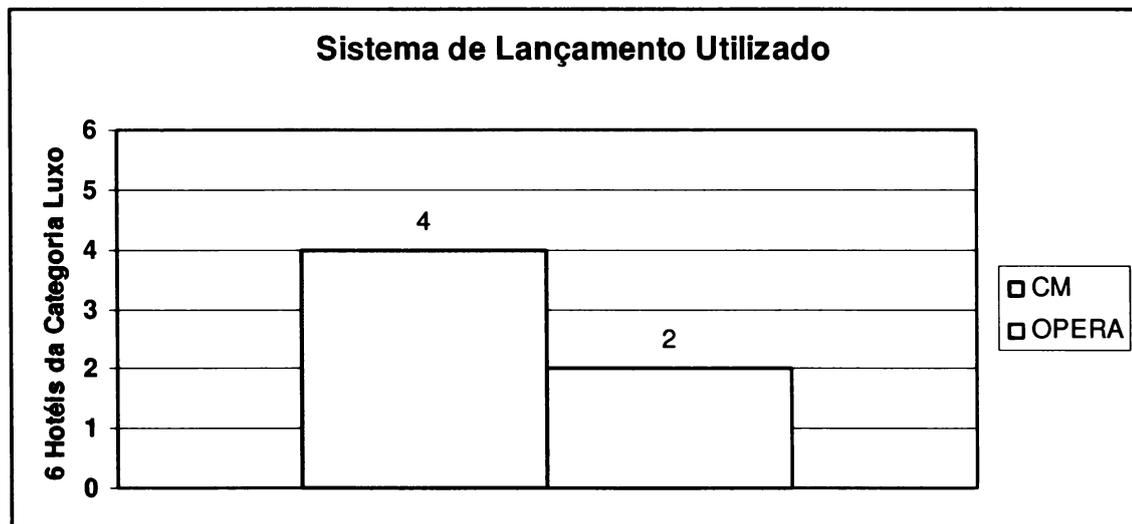


GRÁFICO 17 – NOME DO SISTEMA OPERACIONAL UTILIZADO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Com relação à temática dos sistemas operacionais, conclui-se, portanto, a confirmação de mais uma hipótese secundária: as empresas em questão têm de lidar com alguns obstáculos operacionais ultrapassados, como por exemplo, o que diz respeito à introdução de novas tecnologias/sistemas operacionais para o lançamento de comandas, implicando em menor agilidade no desenvolvimento das funções pertinentes.

A pergunta 10a é sobre a existência um planejamento de metas para o departamento: todos os empreendimentos possuem metas mensais ou anuais a serem atingidas.

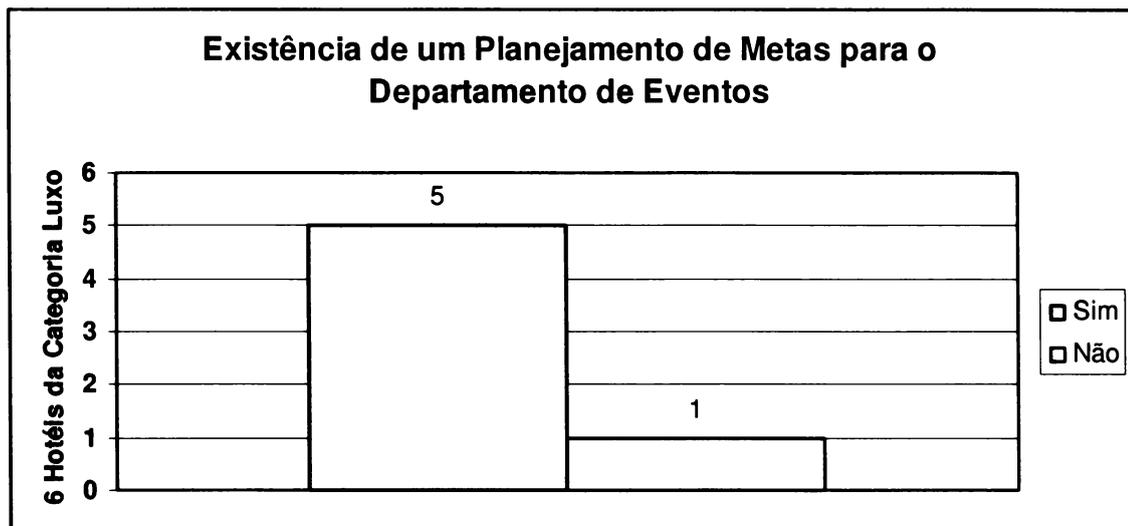


GRÁFICO 18 – EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO DE METAS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

É válido ressaltar que as respostas acima não condizem em 100% dos casos à existência de metas exclusivas para o departamento de eventos, baseadas nas necessidades deste em geral, ou seja, a maioria dos entrevistados respondeu que sim, existe um planejamento de metas a serem atingidas, mas é referente a um planejamento macro, não específico para o departamento de eventos (com exceção do hotel C, pois aí cada departamento tem suas metas administrativas). Existem casos inclusive em que é a rede que envia as metas para o hotel, ou seja, não existe a participação dos envolvidos na prestação do serviço para o estabelecimento das mesmas. Logo, a existência de um planejamento de metas específico para o departamento de eventos é um ponto falho.

As metas estabelecidas nesse planejamento macro são metas relacionadas aos aspectos administrativos e nesse sentido sim, são específicas para o departamento de eventos, mas não se trata do estabelecimento apenas de metas financeiras, pois não existem metas de satisfação de cliente, satisfação de equipe de trabalho, entre outras. Existem casos em que até mesmo as metas financeiras são estabelecidas conjuntamente para departamentos afins, ou seja, nem mesmo as metas financeiras são específicas para o departamento de eventos.

Toda a equipe administrativa tem conhecimento das metas estabelecidas para o departamento de eventos constantes no planejamento macro, excetuando, portanto, aqueles que se enquadram na parte operacional (garçons, cozinheiros etc).

Isto enfatiza o referido no parágrafo anterior, de que as metas previamente estabelecidas estão estritamente vinculadas às questões administrativas.

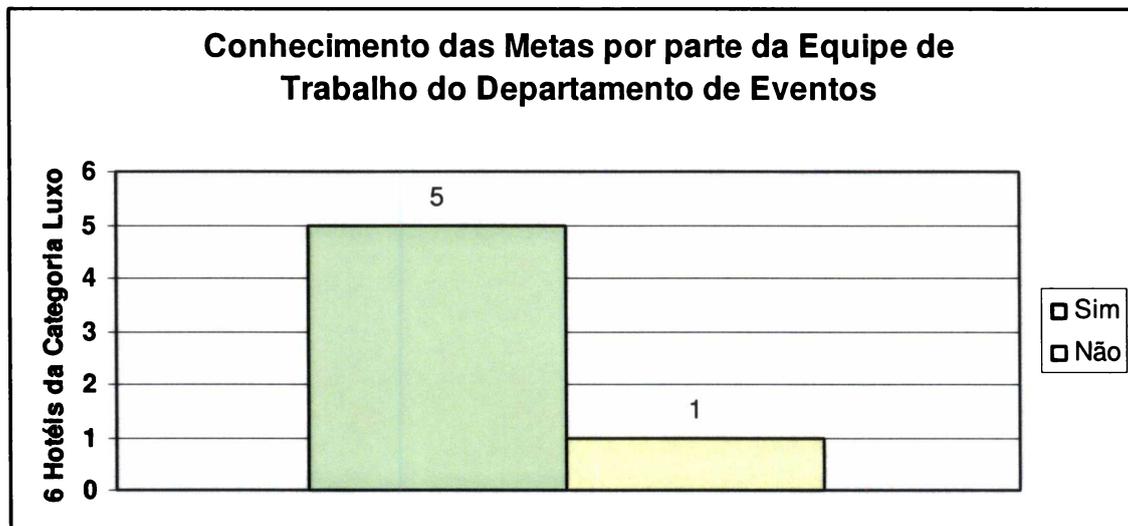


GRÁFICO 19 – CONHECIMENTO DAS METAS PELA EQUIPE DE EVENTOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Parte dos empreendimentos (80%) afirmou atingir tais metas administrativas (referidas acima) com freqüência.

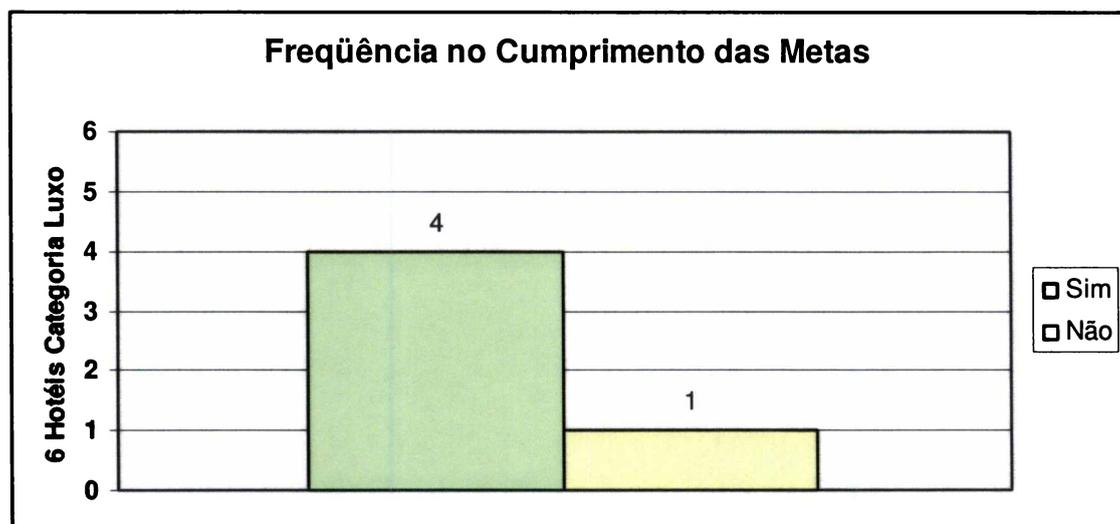


GRÁFICO 20 – CUMPRIMENTO DAS METAS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Pode-se perceber que foram emitidas apenas 5 opiniões neste gráfico, mas isso é decorrente da pergunta não se aplicar ao hotel D, pois neste empreendimento

o departamento de eventos é responsável apenas pela operacionalização dos eventos, havendo metas administrativas estabelecidas apenas para o departamento de vendas/comercial. Essa situação se repetirá nos gráficos subsequentes referentes às metas de trabalho.

O gráfico abaixo revela a maneira com que foram fixadas tais metas administrativas para o hotel em geral.

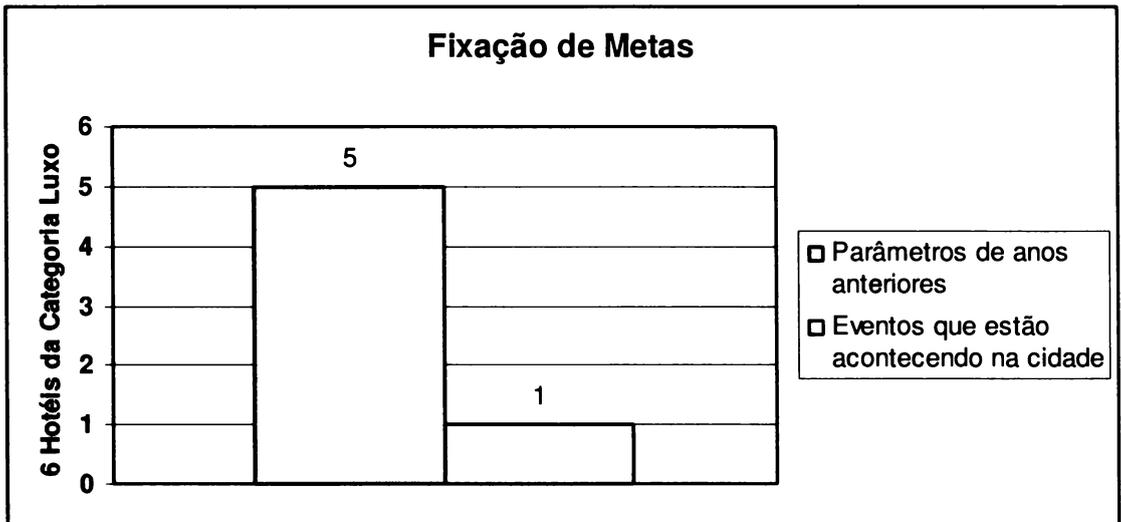


GRÁFICO 21 – METODOLOGIA DE FIXAÇÃO DE METAS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Nesta análise, pode-se constatar que 100% dos hotéis responderam que as metas são estabelecidas observando-se os parâmetros atingidos em anos anteriores. No entanto, apenas 1 estabelecimento revelou que suas metas baseiam-se ainda na avaliação dos eventos que serão realizados na cidade no mesmo período, sendo esta prática válida, principalmente considerando-se uma característica forte dos eventos que acontecem na cidade de Curitiba: alta sazonalidade.

No caso do não cumprimento das mesmas, os responsáveis pelos empreendimentos tentam compensá-las nos meses seguintes, ou durante o próprio mês com a divulgação de algum tipo de promoção.

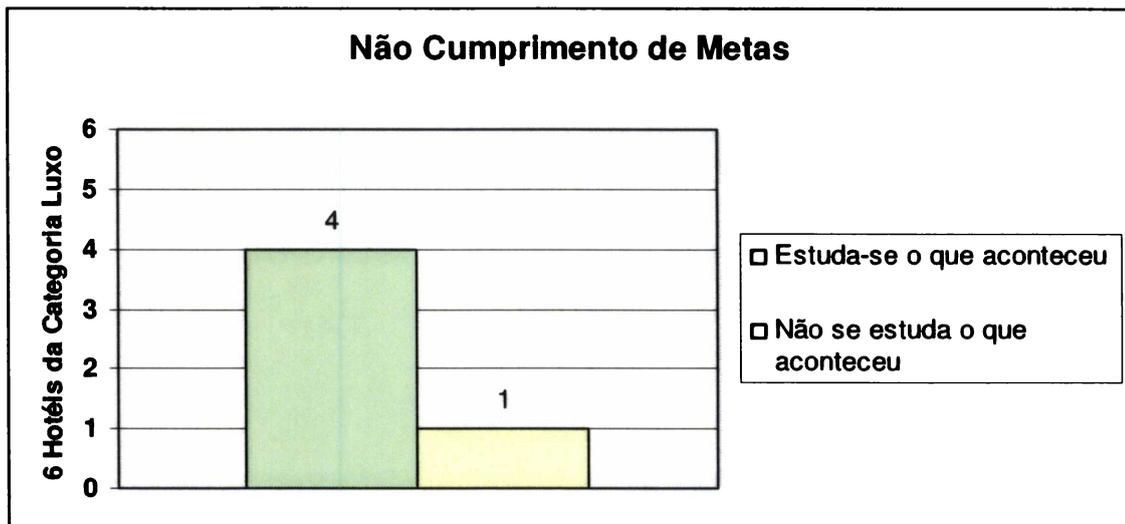


GRÁFICO 22 – ATITUDES TOMADAS NO CASO DE NÃO CUMPRIMENTO DE METAS
 FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR:
 CURSO DE TURISMO, 2008

O gráfico acima revela que 80% dos entrevistados estudam o que ocorreu (sendo os 20% faltantes decorrentes da exceção abaixo relatada), em caso de não cumprimento de metas, o que é válido. São efetuados estudos como o motivo dos orçamentos solicitados terem sido cancelados, onde foram fechados tais eventos etc. O hotel F disse que no ano de 2008 ocorreu uma exceção: não foram tomadas providências com relação ao não cumprimento de metas, pois neste ano estabeleceu-se o processo de metas trimestrais, que ainda está em fase de análise.

Desta maneira, pode-se concluir que a hipótese previamente levantada, que afirmava que as empresas não elaboram planejamentos norteadores eficazes, ignorando a instituição de metas de trabalho, está parcialmente comprovada, pois realmente não há planejamentos norteadores eficazes, porém as metas de trabalho são estabelecidas, apesar de tratar-se apenas de metas administrativas, as quais são generalizadas, isto é, não específicas para o departamento de evento.

Com relação à margem de desconto que os hotéis costumam conceder aos seus clientes, desde o estabelecimento de um primeiro contato até a concretização do evento (análise 11), verifica-se uma variação de 10% a 50% dependendo do evento. São passados valores "balcão", ou seja, sem desconto, normalmente quando o cliente não utilizará nenhum outro serviço do hotel além da sala de eventos. O Hotel F foi o único que afirmou trabalhar com cortesia de sala, no caso do evento gerar muitas hospedagens. O coordenador de eventos do hotel D não

soube informar sobre tais porcentagens, as quais são de conhecimento apenas do departamento comercial/vendas, enquanto o departamento de eventos apenas operacionaliza os eventos.

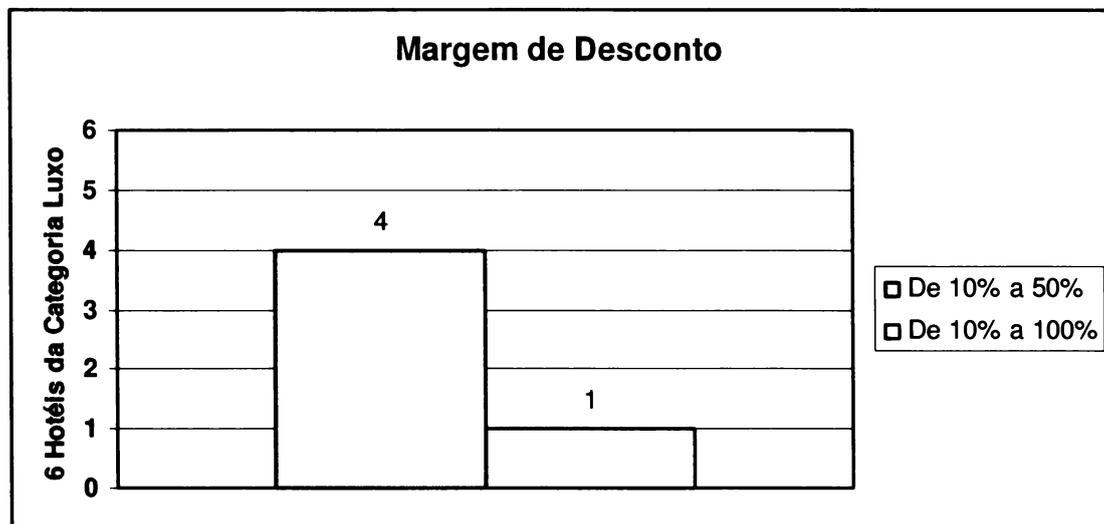


GRÁFICO 23 – MARGEM DE DESCONTO PRATICADA PELOS HOTEIS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Pode-se, portanto, concluir que o desconto concedido para os variados eventos dependem basicamente dos serviços agregados que serão utilizados no hotel. Além disso, o hotel A informou que tal variação depende ainda dos hotéis que estão concorrendo por tal evento, pois concorrer com categorias inferiores significa que a margem de desconto concedida terá que ser maior, pois nesse caso trata-se de um cliente que possui menos recursos.

Desta maneira, a hipótese secundária que dizia que as empresas oferecem custos elevados nos orçamentos num primeiro contato, tendo a possibilidade deste valor cair de 20% a 50% após a negociação foi confirmada, mais do que isso, os descontos atingem até mesmo 100% no caso de um dos empreendimentos.

Comprovou-se a diferença de valores existentes entre eventos sociais e corporativos (análise 12a), tanto no que se refere à alimentação quanto aos valores de locação de sala, sendo que isso se dá em função da demanda maior por mão-de-obra e serviços agregados acarretados pelos eventos sociais. A diferenciação chega a um valor 50% mais caro para os eventos sociais.

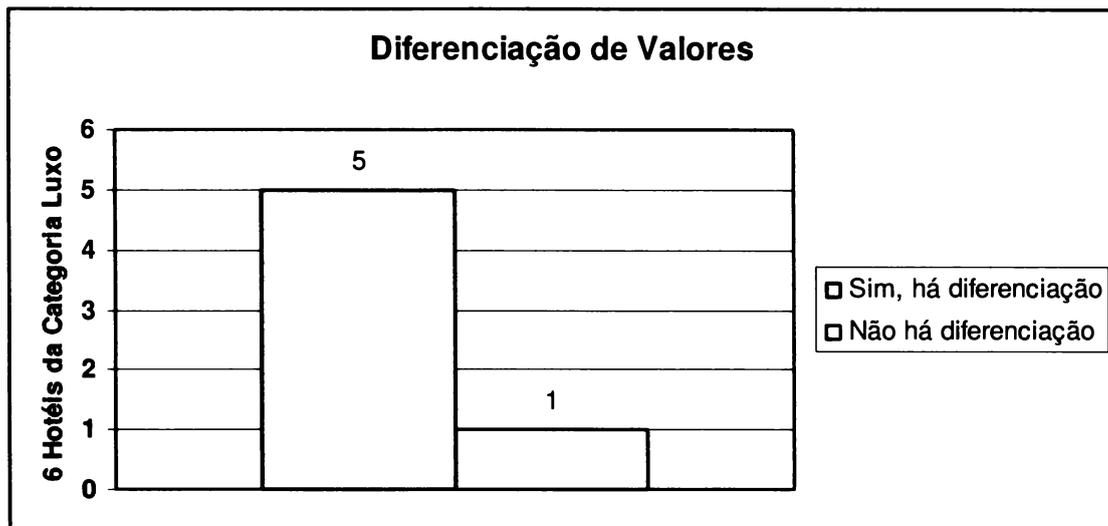


GRÁFICO 24 – EXISTÊNCIA DE DIFERENCIAÇÃO DE VALORES ENTRE EVENTOS SOCIAIS E CORPORATIVOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Da mesma maneira como foi ponderado em análise orçamentária, tal diferenciação de mão-de-obra envolvida, tempo de preparação do evento, serviços agregados etc deve ser explícita no orçamento, justificando tal diferenciação de valores, mas o que ocorre é a elevação de valores para produtos idênticos, sem justificativa aparente em orçamento, sendo que se trata da compra do mesmo produto, mas não do mesmo serviço.

Os entrevistados foram questionados sobre a porcentagem dessa diferenciação. Ao hotel D esta análise não procede, pois na pergunta anterior revelou que não pratica tal diferenciação de valores; por sua vez, o hotel F não soube informar uma margem exata de variação para tais valores.

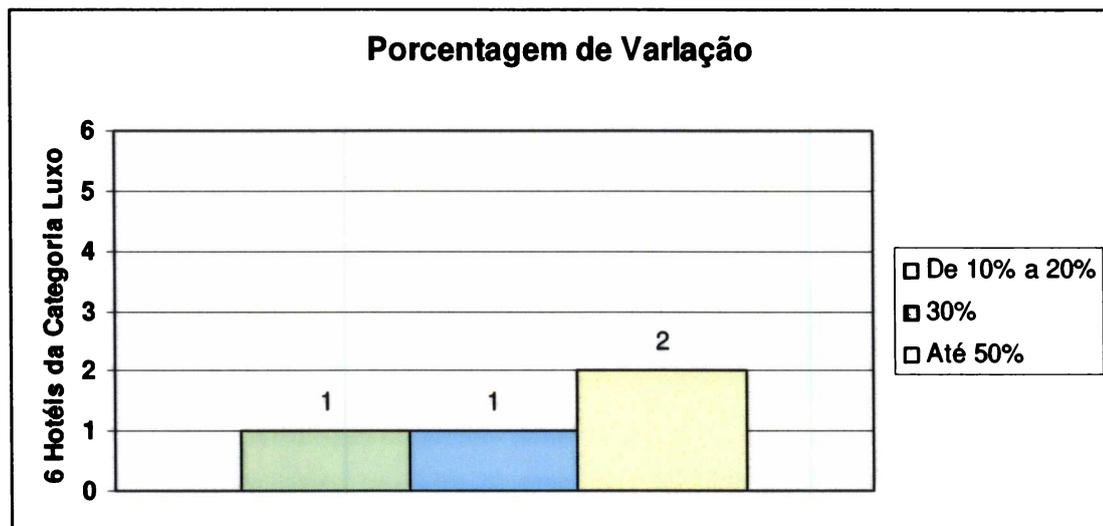


GRÁFICO 25 – PORCENTAGEM DA VARIAÇÃO EXISTENTE ENTRE EVENTOS SOCIAIS E CORPORATIVOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

A variação de valor para o mesmo produto de mais de 30%, mesmo se considerando uma maior engenhosidade para a execução de um evento social, é elevada, sendo que 50% dos hotéis entrevistados que responderam a esta pergunta encaixam-se neste patamar.

Conforme abaixo, 100% dos entrevistados justificam essa disparidade de valores da mesma maneira: devido ao cardápio social agregar mais serviços.

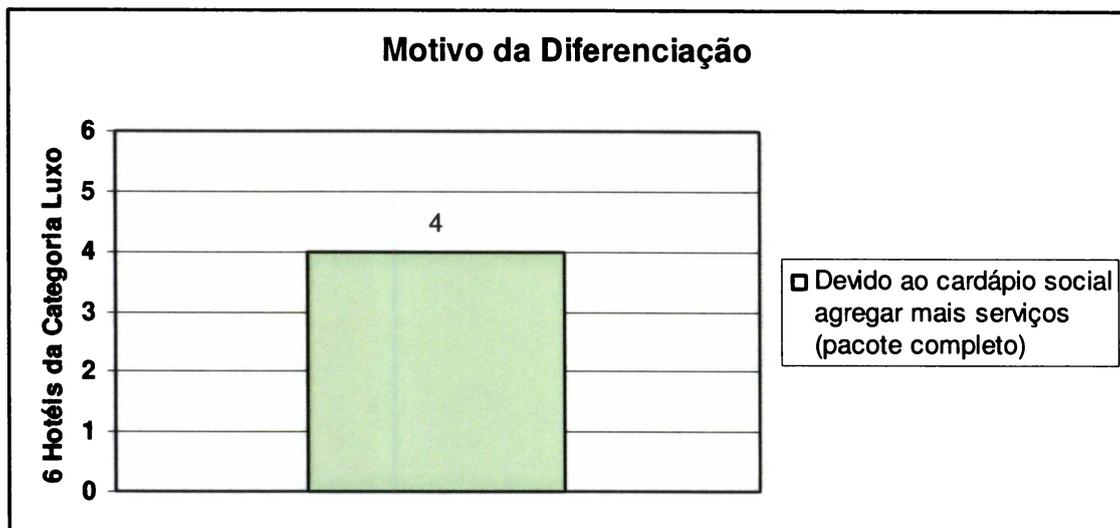


GRÁFICO 26 – FATOS QUE OCASIONAM A DIFERENCIAÇÃO ENTRE EVENTOS SOCIAIS E CORPORATIVOS.

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

A sazonalidade também é um fator que interfere diretamente na negociação dos eventos, culminando em diferenciação de valores (análise 13); nos meses de baixa são trabalhados valores menores, assim como nos meses de maior procura é possível aumentar os preços, uma vez que a demanda é maior.

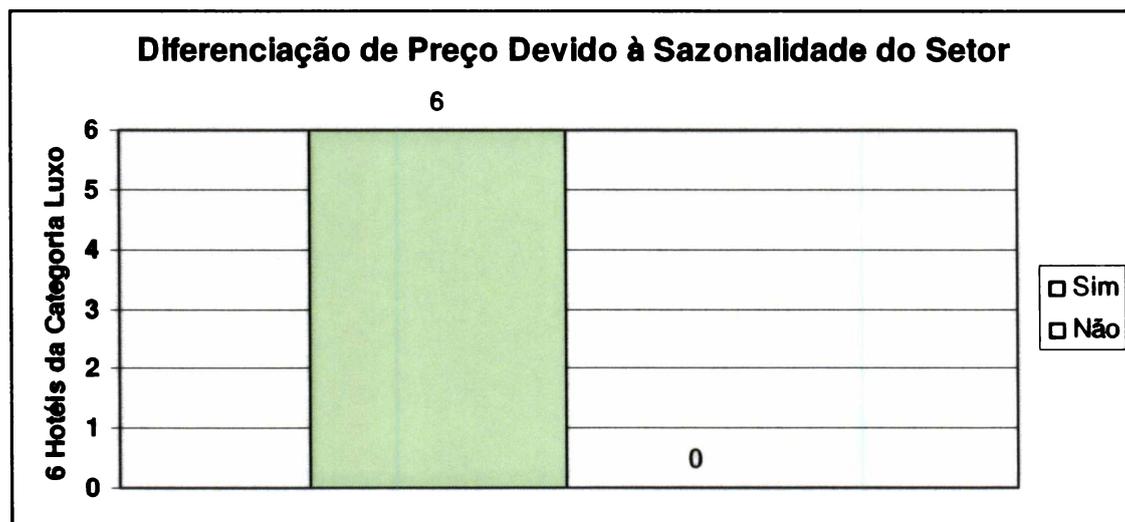


GRÁFICO 27 – EXISTÊNCIA DE DIFERENCIAÇÃO DE VALORES DEVIDO À SAZONALIDADE

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Pode-se, portanto, confirmar a hipótese secundária que diz que a sazonalidade do setor influi nos preços dos serviços.

No caso dos eventos corporativos, é possível afirmar que a demanda maior ocorre a partir de fevereiro (após o carnaval) e prevalece até final de novembro.

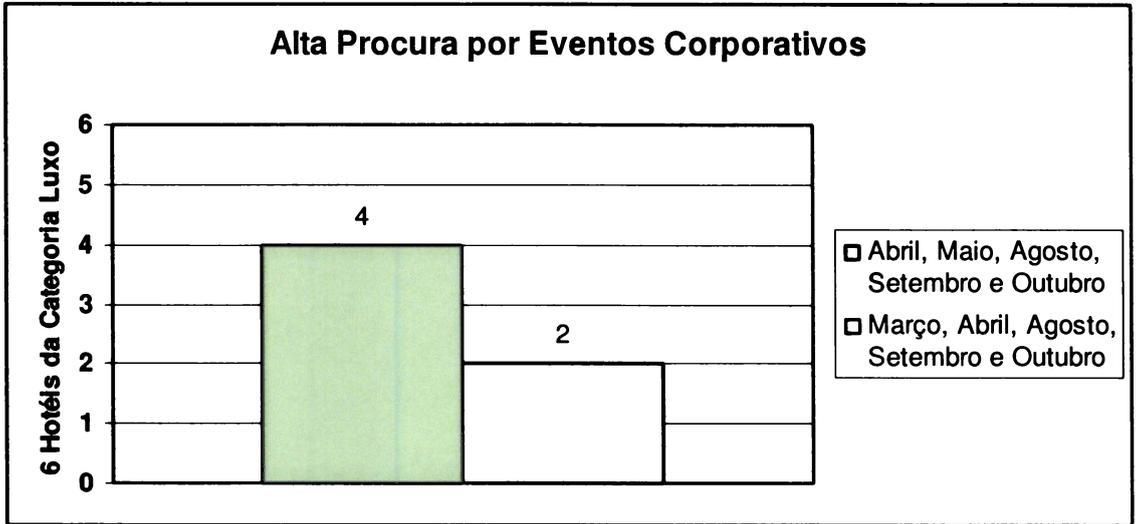


GRÁFICO 28 – PERÍODOS DE ALTA PROCURA POR EVENTOS CORPORATIVOS
 FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR:
 CURSO DE TURISMO, 2008

Os meses de baixa para eventos corporativos são dezembro, janeiro e fevereiro e os de férias de meio de ano (junho e julho).

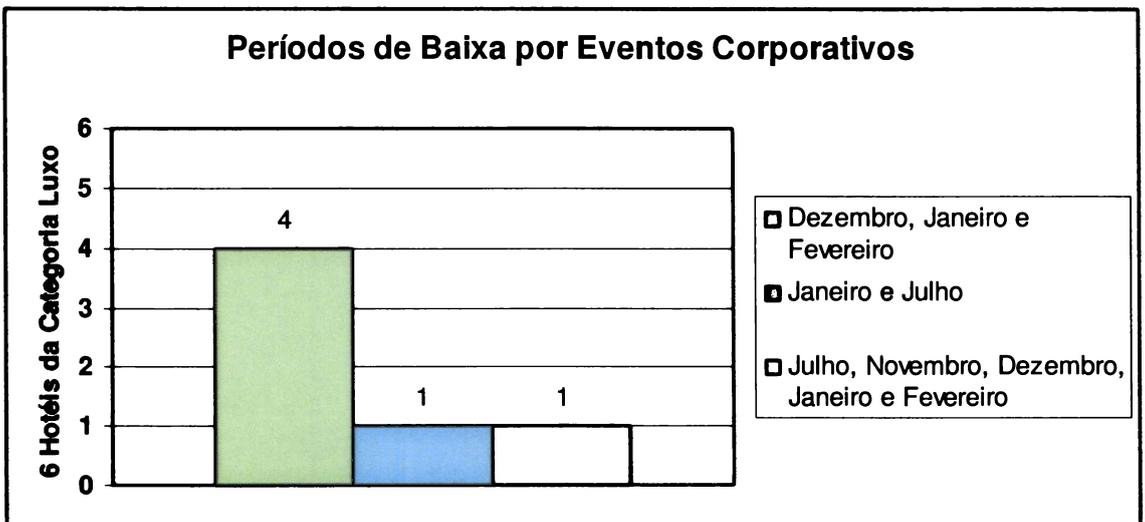


GRÁFICO 29 – PERÍODOS DE BAIXA PROCURA POR EVENTOS CORPORATIVOS
 FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR:
 CURSO DE TURISMO, 2008

Desta maneira, confirmou-se mais uma hipótese secundária, a qual afirmou: espera-se que dezembro, janeiro, fevereiro, julho e primeira quinzena de agosto sejam os períodos de menor procura pelo serviço de eventos corporativos. Por sua vez, março e outubro seriam os de maior procura.

Para os eventos sociais foi possível identificar que estes ocorrem de maneira homogênea durante todo ano, mas a demanda costuma aumentar nos meses de novembro, dezembro e janeiro.

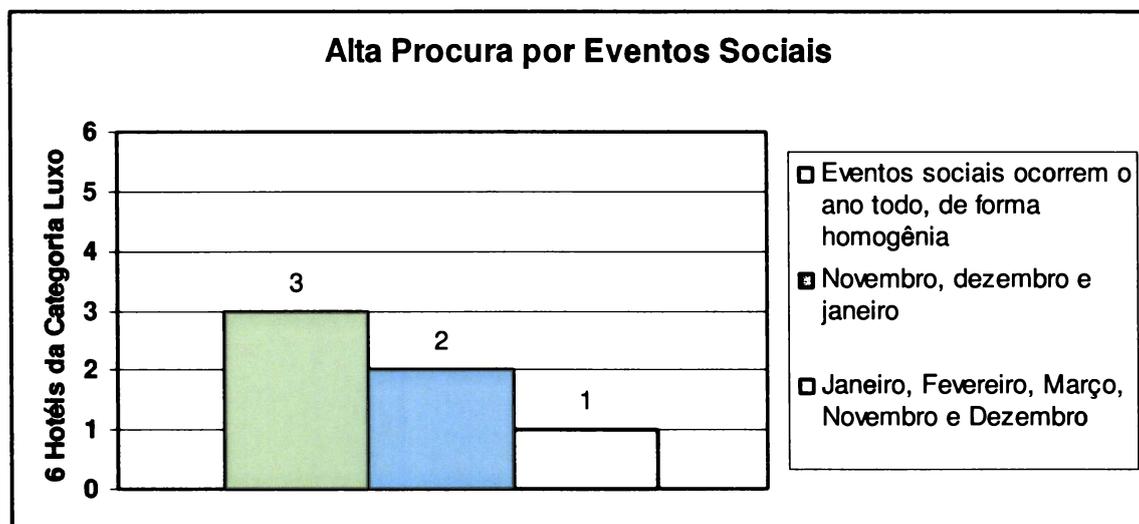


GRÁFICO 30 – PERÍODOS DE ALTA PROCURA POR EVENTOS SOCIAIS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Desta maneira, não há um período de baixa por eventos sociais, pois como dito acima (100% dos hotéis fizeram uma mesma análise com relação ao quesito de baixa procura por eventos sociais), eles ocorrem o ano todo de forma homogênea.

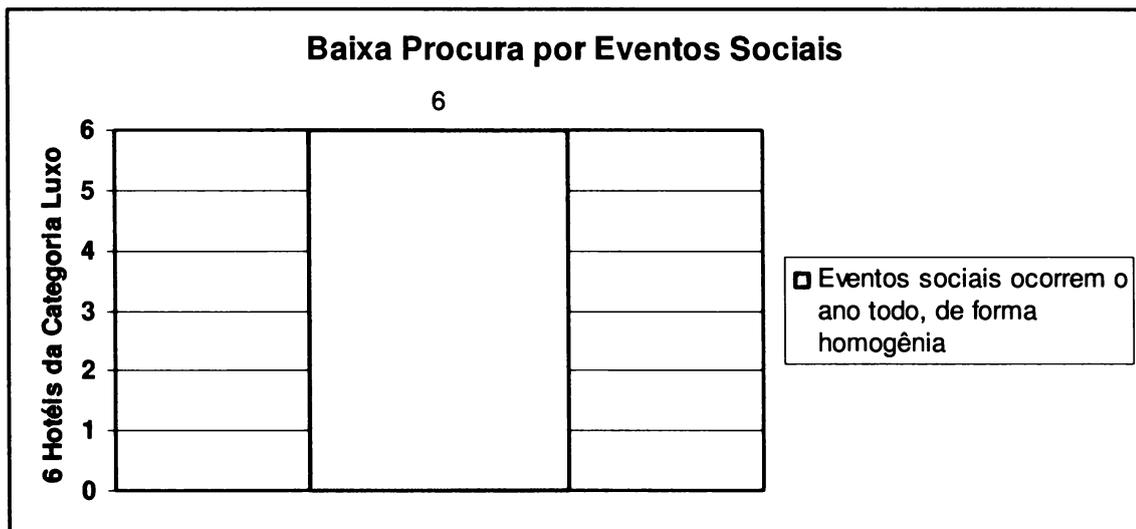


GRÁFICO 31 – PERÍODOS DE BAIXA PROCURA POR EVENTOS SOCIAIS

FORNE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Sendo assim, pode-se confirmar também a hipótese previamente levantada que disse: quanto aos eventos sociais, sua maior procura se dá nos finais de semana (durante o ano, em geral), com verificação de aumento de demanda nos meses de novembro e dezembro.

A mão-de-obra envolvida no departamento de eventos (análise 14) nem sempre é suficiente (83,33% responderam que é parcialmente suficiente), sendo que os colaboradores acabam acumulando funções.

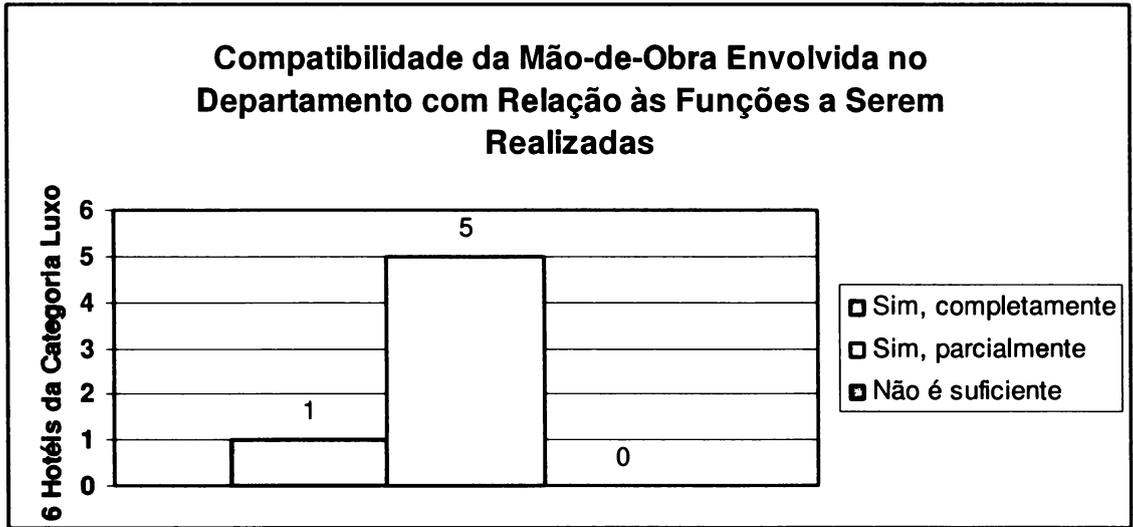


GRÁFICO 32 – SUFICIÊNCIA DA MÃO-DE-OBRA ENVOLVIDA NO DEPARTAMENTO DE EVENTOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O fato constatado pode prejudicar as atividades do departamento, pois os envolvidos não conseguem dar a devida atenção aos clientes. No hotel A foi citada a necessidade imediata de uma pessoa para cuidar exclusivamente de eventos sociais, por exemplo. O hotel B foi o único que respondeu que seu quadro de funcionários está completo, e caso necessitem de maior número de mão-de-obra, é contratado pessoal extra (taxas – trabalham apenas no dia do evento. Ex: garçons, cozinheiros etc).

Nos hotéis que revelaram que os funcionários do departamento de eventos acumulam funções, foi-lhes perguntado qual seria a previsão para contratação de mais colaboradores. O gráfico abaixo ilustra tais informações, sendo que só constam 5 respostas porque o hotel B respondeu que seu quadro de funcionários está completo.

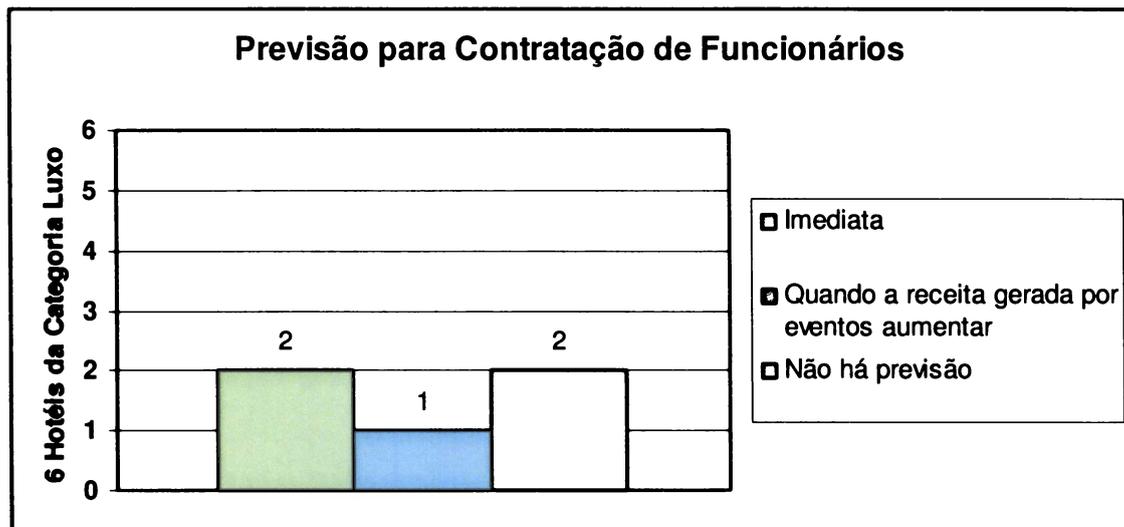


GRÁFICO 33 – PREVISÃO PARA CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Desta maneira pode-se concluir que em mais da metade dos casos esta falta de funcionários não será suprida imediatamente, não havendo previsão para sua concretização. Como dito acima, isso é um aspecto negativo, pois desta maneira não é possível despender de uma atenção total para o cliente, devido a demanda de atividades a serem realizadas.

Caso haja necessidade de reparos referentes às instalações de eventos (análise 15), os coordenadores foram questionados sobre a receita disponibilizada para se fazer tais adaptações, inovações e reparos.

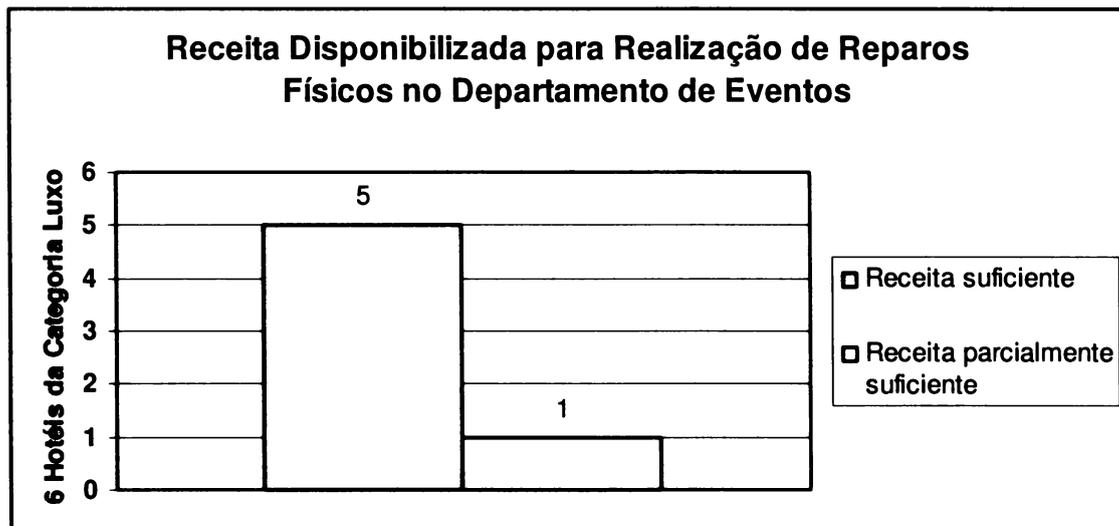


GRÁFICO 34 – SUFICIÊNCIA DA RECEITA DISPONÍVEL PARA REPAROS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

De acordo com o gráfico acima, verifica-se que tais reparos são realizados com prontidão em 83,33% dos hotéis, excetuando-se os reparos maiores que precisam ter os custos avaliados pela gerência e enquadrados no planejamento de receitas anual do empreendimento, conforme confidenciado em entrevista.

Tais reparos são efetuados com eficácia e eficiência porque existe um departamento de manutenção nesses hotéis, responsável por atender às solicitações de reparos imediatamente. O hotel E revelou que sua estrutura física é nova e então não há necessidade de grandes reparos no momento, sendo que a verba destinada ao departamento de eventos tem sido gasta apenas com compra de louças e enxoval.

O único hotel que se demonstrou insatisfeito com a eficiência e eficácia da manutenção da estrutura física do departamento de eventos foi o hotel F, o qual revelou que não há uma receita fixa estabelecida anualmente para o departamento de eventos, sendo assim, os reparos são efetuados de acordo com a necessidade cotidiana, porém a verba destinada para reparos de estrutura física não é prioritariamente destinada ao departamento de eventos no momento.

Os coordenadores foram então questionados sobre a gerência geral, se esta se demonstra solícita com relação às necessidades do departamento de eventos. As respostas podem ser consultadas no gráfico abaixo.

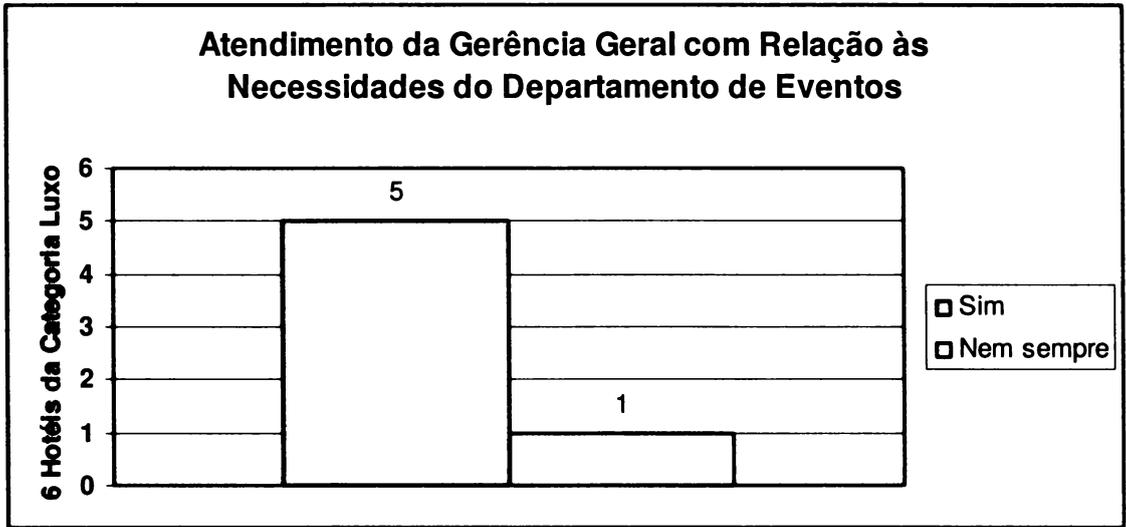


GRÁFICO 35 – ATENDIMENTO DA GERÊNCIA GERAL COM RELAÇÃO ÀS NECESSIDADES DO DEPARTAMENTO DE EVENTOS

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

De maneira generalizada, pode-se concluir, com relação às análises 14 e 15, que há duas hipóteses secundárias parcialmente corretas. Foi previamente afirmado que existe pouco investimento de capital direcionado à melhoria de RH e infraestrutura de eventos, porém verificou-se que há pouco capital direcionado somente à melhoria de RH, mas com relação à infra-estrutura de eventos não procede. Foi afirmado também que os líderes do departamento de eventos são insuficientes em persuadirem gerentes gerais em relação às necessidades do departamento: mais uma vez a hipótese encontra parcialmente correta, pois os coordenadores de eventos, de maneira geral, conseguem o que querem com a gerência geral, salvo algumas exceções.

Com relação à análise 17, pode-se afirmar que os clientes de eventos dos hotéis categoria luxo de Curitiba podem ser considerados, em sua maioria, como clientes corporativos, com alto poder aquisitivo e cada vez mais exigentes, ou seja, querem mais do que apenas uma sala para a realização de seu evento, mas buscam por atendimento personalizado.

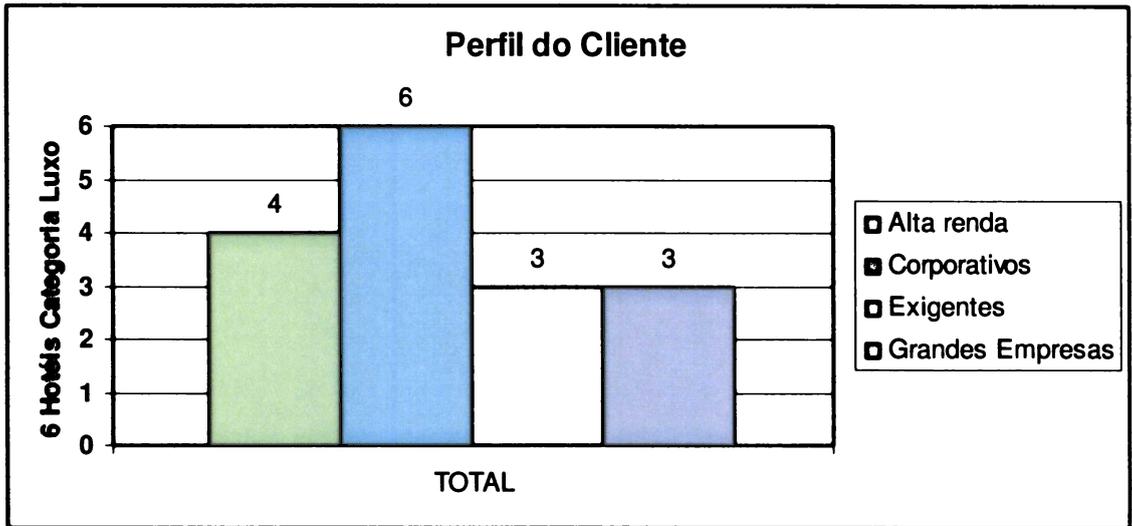


GRÁFICO 36 – PERFIL DO CLIENTE QUE CONTRATA/PARTICIPA DE EVENTOS NOS HOTÉIS CATEGORIA LUXO DE CURITIBA

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Um fator importante é que 3 hotéis responderam que seus clientes não são de grandes empresas, porque há uma grande variação neste sentido. Além disso, 2 hotéis não enquadraram os clientes como alta renda, pois muitas vezes ocorre de empresas grandes realizarem eventos para seus funcionários do chão de fábrica, por exemplo, e não para a alta gerência. Conforme informações repassadas em entrevista, é correto afirmar que a tipologia de clientes que freqüentam os centros de convenções hoteleiros dos hotéis da categoria luxo de Curitiba é heterogênea, porém é unânime que a maioria dos clientes é corporativa.

No entanto vale ressaltar que os coordenadores de eventos não levaram em consideração a diferenciação entre pessoa física e pessoa jurídica, pois basearam sua análise apenas na pessoa física e, se tivessem feito tal diferenciação, provavelmente a visão seria diferenciada, pois, mesmo o evento sendo para o pessoal do chão de fábrica, o contratante é uma grande empresa e é ela quem paga efetivamente pelos serviços e produtos usufruídos. Além disso, vale ainda uma diferenciação de pessoa jurídica para evento corporativo e pessoa física no caso dos eventos sociais, para posteriormente subdividir estes dois grupos em classes (A, B, C etc), baseando corretamente a análise da questão 17.

A análise 18 revela se os hotéis consideram os preços praticados pelo hotel adequados ao padrão luxo. Foi unânime entre os hotéis a resposta “sim”, sendo que

o hotel C acredita que os valores praticados por Curitiba ainda estão abaixo aos praticados por São Paulo e Rio de Janeiro.

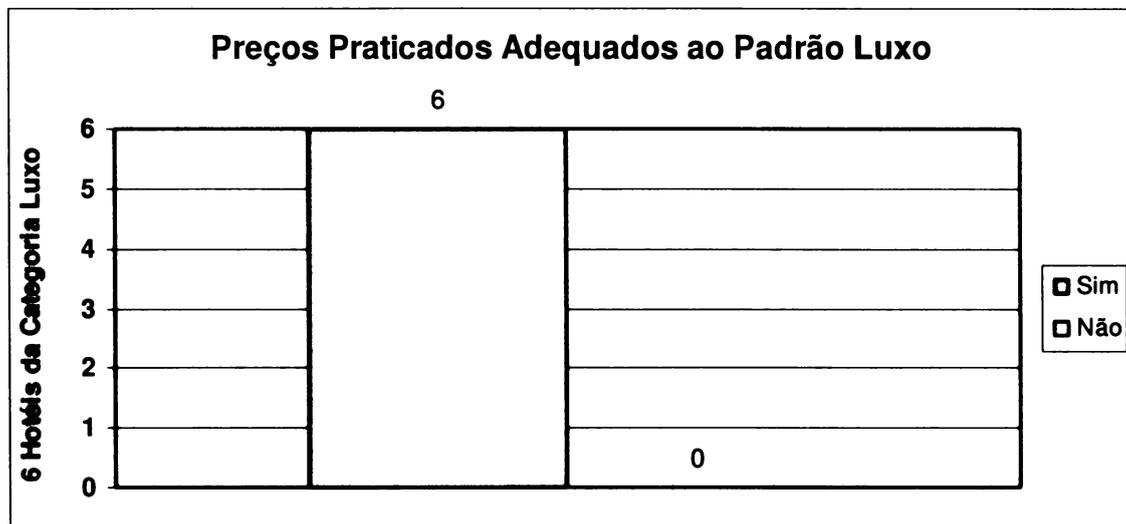


GRÁFICO 37 – ADEQUAÇÃO DOS PREÇOS AO PADRÃO LUXO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Através da análise orçamentária que revela o custo total dos eventos, pode-se afirmar que os preços praticados pelos hotéis da categoria luxo de Curitiba são variáveis, porém todos eles acreditam estar praticando preços adequados a sua categoria, o que revela uma falta de pesquisa de concorrência.

Por se tratar da categoria luxo, os coordenadores foram questionados ainda com relação aos *status* que o uso das instalações do empreendimento causa (ou não); nesta análise, 100% dos entrevistados consideram que o uso das instalações do hotel implica sim em *status* para o cliente.

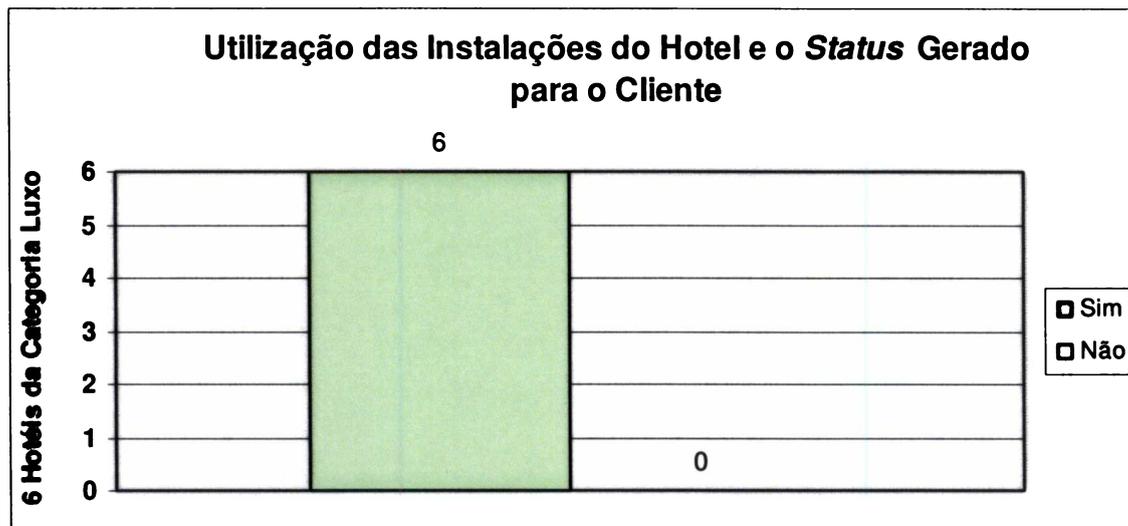


GRÁFICO 38 – UTILIZAÇÃO DO HOTEL IMPLICA EM *STATUS* PARA O CLIENTE
 FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O gráfico acima reforça a hipótese de que as empresas estudadas elaboram preços de acordo com uma análise subjetiva (sem base de pesquisa) do que seus clientes pagariam pelo *status* do usufruto de instalações 5 estrelas, não considerando os preços praticados pela concorrência, ocasionando diferenças/variações expressivas dos preços praticados nos orçamentos. Certamente que a formulação de um preço não é baseada somente no preço da concorrência (por exemplo, deve-se considerar o valor da marca, localização etc), sendo a análise de mercado apenas umas destas facetas que é também determinante para a formulação de um planejamento estratégico.

A próxima análise é sobre *marketing*. Verificou-se que cada hotel possui estratégias diferentes para a comercialização de seus serviços, alguns utilizam o departamento de *marketing* da rede, outros o fazem através da equipe de vendas ou ainda por meio de mala direta enviando *e-mails* aos seus clientes, mas conforme se apontou nas hipóteses, tais ações não são realizadas com a frequência ideal. O próximo abaixo demonstra as tipologias de ação de *marketing* que os hotéis vêm realizando com relação ao departamento de eventos.

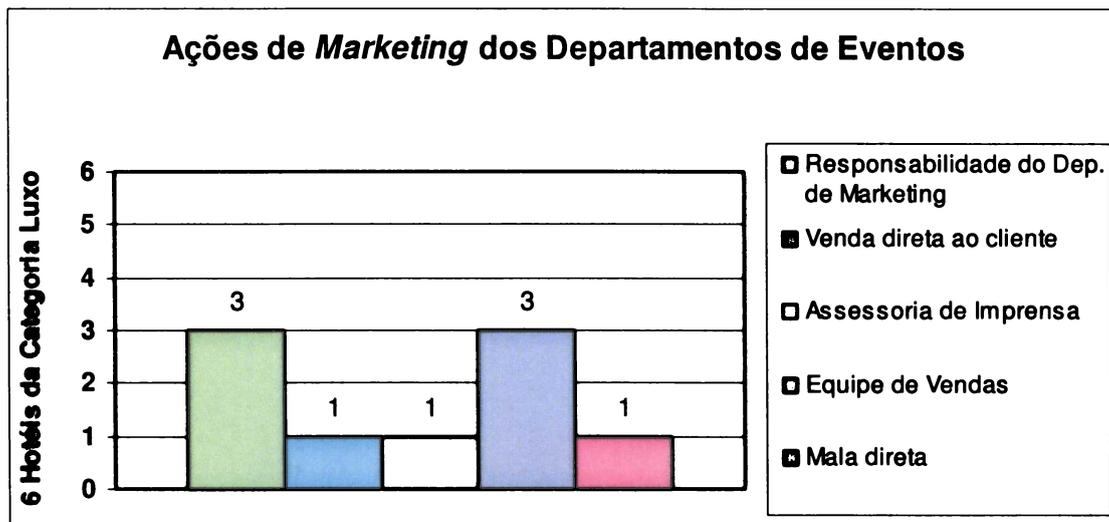


GRÁFICO 39 – AÇÕES DE *MARKETING* DOS DEPARTAMENTOS DE EVENTOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Vale ressaltar que talvez todos os hotéis façam venda direta ao cliente, mas somente 1 deles lembrou de relatar essa tipologia de ação de *marketing* durante a entrevista, pois as respostas são abertas e assim não foram dadas opções para os coordenadores. Certamente essa tipologia de pesquisa foi intencional, conforme relatado na metodologia, pois assim o coordenador só faz menção à forma de *marketing* que realmente se dá de maneira mais enfática em determinado empreendimento.

Avaliando-se este gráfico, verifica-se que poucas formas foram lembradas, sendo que somente duas delas foram mencionadas por mais de 1 hotel. Deste modo, pode-se concluir que este aspecto pode ser melhorado, ou se é que o departamento comercial, vendas ou *marketing* está realizando estas ações de maneira satisfatória, o departamento de eventos não tem conhecimento das mesmas e tão pouco participa da elaboração destas. O próximo gráfico mostra os canais utilizados para tal distribuição.

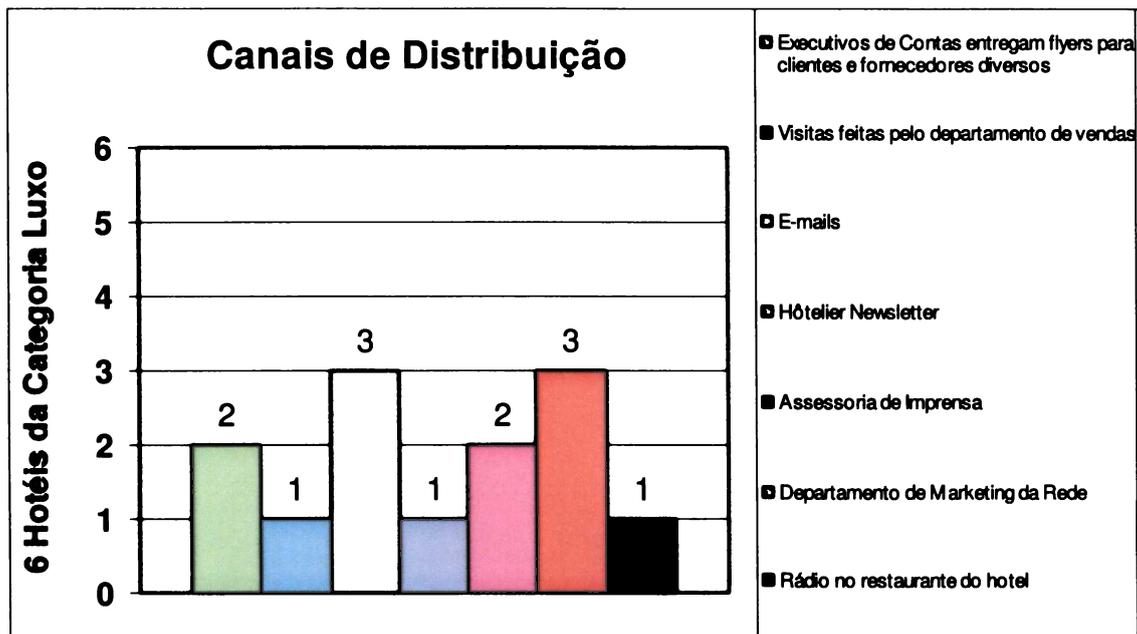


GRÁFICO 40 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS/PRODUTOS DOS DEPARTAMENTOS DE EVENTOS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Os coordenadores deram algumas respostas iguais para a pergunta anterior e para esta conforme ilustrado acima, porém quando foram questionados sobre os canais de distribuição dos serviços e produtos pode-se verificar que ampliaram o leque de respostas, sendo esta análise mais completa e diversificada e alguns canais mencionados são diferenciados (exemplo: *Hótelier Newsletter*, rádio no restaurante do hotel), sendo que tais canais diferenciados foram citados pelo hotel C.

Uma das hipóteses secundárias levantadas afirma que o investimento em *marketing* em relação ao serviço de eventos é insuficiente. Pode-se perceber pelas análises acima descritas que as ações de *marketing* para os serviços de eventos hoteleiros estão sempre sendo feitas de maneira atrelada aos demais serviços e produtos dos empreendimentos estudados, podendo haver um maior direcionamento dos produtos ao seu público-alvo e, desta maneira, confirmou-se mais uma hipótese.

A análise 20 diz respeito à harmonia e cumplicidade entre os líderes departamentais. Diferentemente do que foi levantado como hipótese, os líderes do departamento de eventos informaram que há um relacionamento harmonioso e de

cumplicidade entre os responsáveis pelos departamentos de eventos, governança, hospedagem, A&B etc, e dessa maneira um sempre ajuda o outro com prontidão.

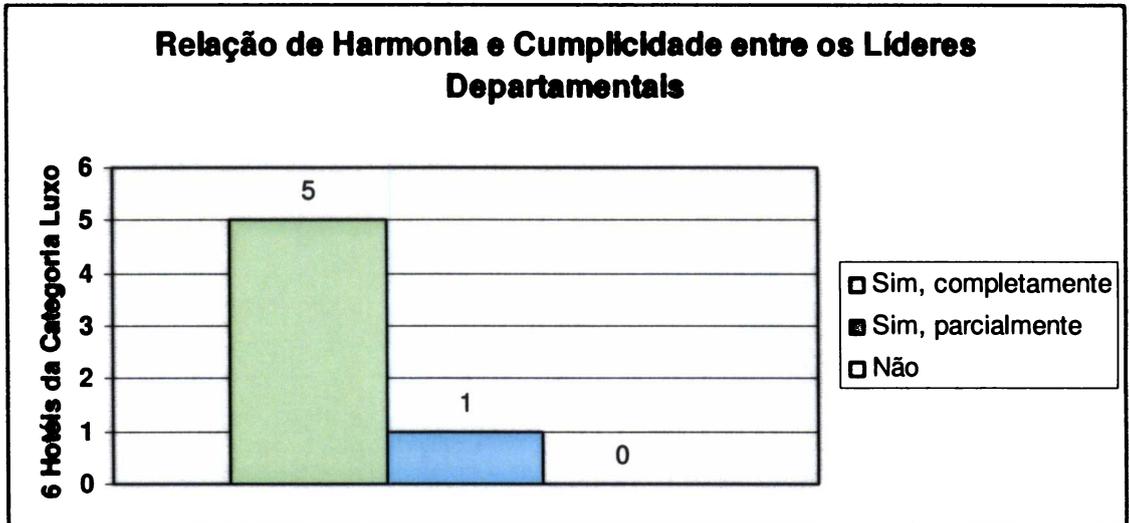


GRÁFICO 41 – EXISTÊNCIA DE RELAÇÃO HARMONIOSA ENTRE OS LÍDERES DOS HOTÉIS

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

O hotel E foi o único que revelou que às vezes há divergências entre coordenadores, mas afirmou que sempre são resolvidas.

A análise 21 diz respeito aos pontos fracos e fortes dos departamentos de eventos. Além disso, os coordenadores responderam quais seriam as prioridades do departamento de eventos no momento.

Os pontos negativos apresentados pelos hotéis são variados. Os hotéis A e E não apontaram nenhum ponto negativo, já os demais acreditam ter algo que possa ser melhorado. Apesar de que quando questionado sobre este quesito (pontos negativos) o coordenador de eventos do hotel A não ter listado nenhum ponto negativo, em outro momento da entrevista o mesmo revelou que o ar condicionado somente liga e desliga, não havendo regulagem de temperatura; desta maneira, as autoras deste trabalho inseriram tal informação como ponto negativo do hotel, pois todos os eventos solicitam que o ar seja ligado e desligado a todo momento, por não encontrarem uma temperatura ideal, e isso toma grande tempo dos funcionários do departamento de eventos.

O empreendimento B necessita de uma pessoa desde o início do evento no hotel, isto é, alguém que possa fazer um horário de trabalho que inicie mais cedo, como por exemplo às 7h00, pois os eventos corporativos começam, prioritariamente, entre 7h00 e 9h00. O Hotel C considera o tamanho do estacionamento como um ponto negativo, a capacidade é para 120 carros e quando o evento é grande, causa certo transtorno; o hotel D aponta a infra-estrutura antiga e o fato de ter que dividir louças com outros departamentos como ponto desfavorável; já o hotel F apontou o tamanho do centro de convenções como negativo, pois como este é pequeno, perdem-se eventos com frequência por não ter como atender. Os empreendimentos revelam que, à medida que são identificados problemas, estes são corrigidos o mais rápido possível.

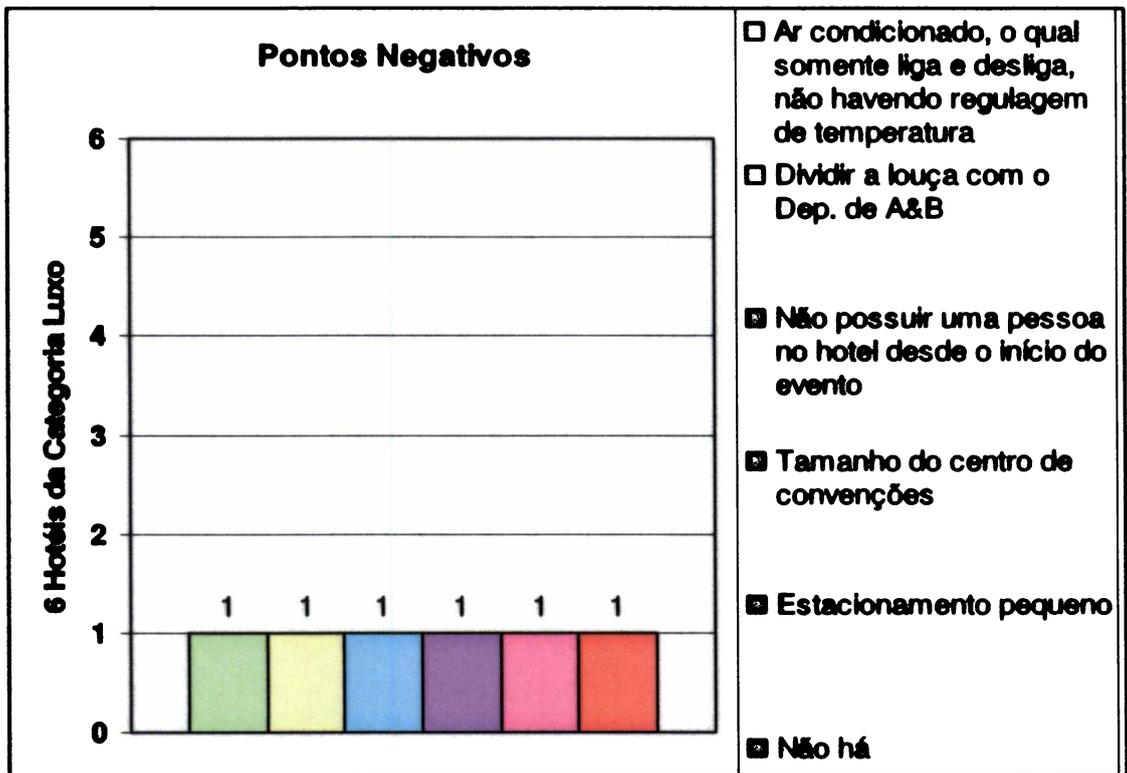


GRÁFICO 42 – PONTOS NEGATIVOS RESSALTADOS PELOS HOTÉIS

FONTES: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Pôde-se perceber que os coordenadores dos hotéis tiveram dificuldades para listar pontos negativos, o que demonstra que os mesmos consideram que a prestação dos seus serviços e também seus produtos são qualificados. No entanto, vale considerar que tal dificuldade de listagem de pontos negativos está relacionada

ainda a ausência de planejamento estratégico para o departamento, pois não são feitas reuniões, sessões de discussão, entre outros que realmente façam os envolvidos com o departamento pensar sobre os aspectos passíveis de melhora, o que é ocasionado também devido à ausência de pesquisas que revelem tais necessidades (exemplo: satisfação do cliente, estudo da concorrência etc). Responder que não há pontos negativos é o mesmo que afirmar que o produto e serviço não necessitam de melhoras, o que não condiz com os resultados desta análise.

A qualidade no atendimento é citada como ponto positivo comum aos hotéis A e F. O hotel B possui como pontos fortes a quantidade de salas de eventos; quantidade de recursos humanos e físicos para a realização de eventos; pé direito da sala, além da área exclusiva de acesso com veículos ao centro de convenções do hotel. Considerando-se o empreendimento C, foram citados como pontos positivos a localização, a estrutura física das salas de eventos, a quantidade de apartamentos disponíveis no hotel, os quais atendem também aos clientes de eventos e o pé direito das salas de eventos. O hotel D considerou a quantidade de recursos humanos e físicos para a realização dos eventos como boa, além da comunicação interna, o tamanho do centro de convenções (afirmou ter o maior centro para eventos dentro de hotel em Curitiba), a capacidade de redução de custos e divulgação positiva do hotel efetuada de boca a boca, pelos clientes captados pelos eventos diversos, como pontos favoráveis. A localização, estrutura das salas de eventos e a qualidade do hotel como um todo foram pontos positivos citados pelo hotel E; o coordenador de eventos afirmou que o hotel E é o melhor hotel de Curitiba.

O próximo gráfico apresenta apenas os pontos positivos relatados por mais de um empreendimento hoteleiro.

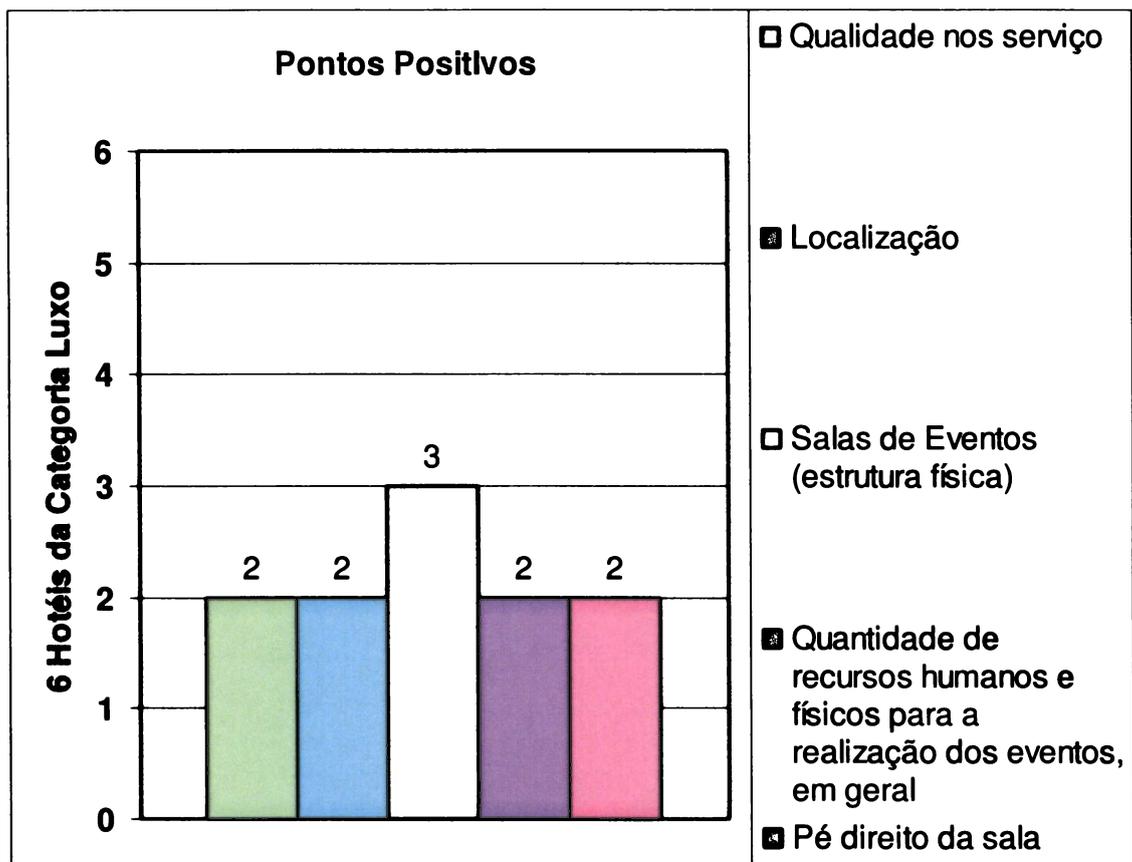


GRÁFICO 43 – PONTOS POSITIVOS EXISTENTES EM CADA EMPREENDIMENTO

FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Desta maneira, pode-se verificar que os hotéis da categoria luxo de Curitiba encontram-se, em geral, bem localizados e possuem estrutura física e de recursos humanos bons. Apesar de tratar-se da categoria luxo, somente dois dos hotéis garantem possuir um bom atendimento ao cliente.

Durante a entrevista, verificou-se que os departamentos de eventos possuem prioridades, sendo estas também variáveis de acordo com o empreendimento em questão. O hotel A tem como prioridade a contratação de uma pessoa para cuidar exclusivamente de eventos sociais; o hotel B tem como foco principal para o momento a troca de *carpet* e aquisição de material de trabalho (louças e enxoval); o empreendimento C objetiva satisfazer e fidelizar seus clientes, além de continuar atingindo as metas mensais e mantendo seus funcionários engajados/estimulados com relação as suas tarefas diárias; o hotel E tem por prioridade a satisfação do cliente, além de atuar como consultor deste, mantendo sempre a qualidade nos serviços prestados e bater as metas de trabalho. O hotel F apontou como prioridade

a aquisição de material de trabalho. O hotel D foi o único que não soube informar as prioridades do departamento para o momento, pois considera que está tudo dentro do desejado.

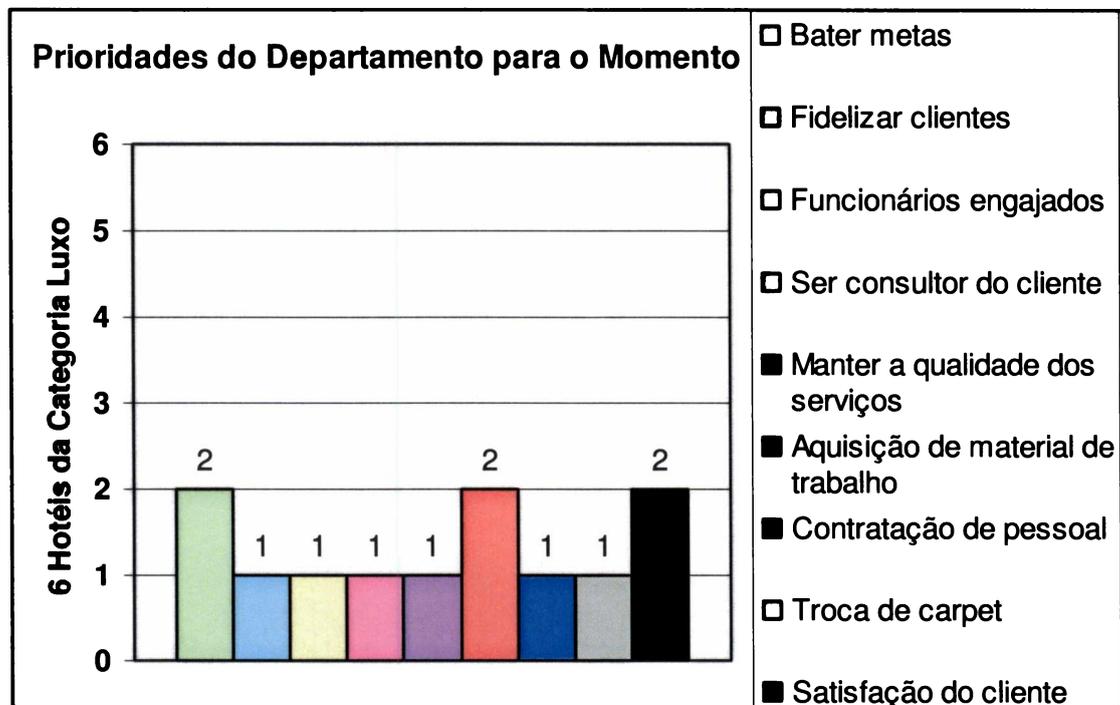


GRÁFICO 44 – PRIORIDADES ESTABELECIDAS PELO DEPARTAMENTO DE EVENTOS
 FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR:
 CURSO DE TURISMO, 2008

Verifica-se que as prioridades dos departamentos vão ao encontro nas propostas deste trabalho, ou seja, sugestão de ferramentas para aumentar a satisfação do cliente, estabelecimento de metas e manutenção destas, qualidade dos serviços e produtos, entre outros.

Foi possível analisar que o departamento de eventos é responsável por parte considerável das receitas totais do hotel, sendo que a receita de alimentos e bebidas está diretamente atrelada a eventos. De maneira geral, esta receita gira em torno de 30 a 40% da receita total, com exceção do hotel B que afirmou ser a receita de eventos responsável por 80% da receita do empreendimento, uma vez que os eventos costumam gerar muitas hospedagens.

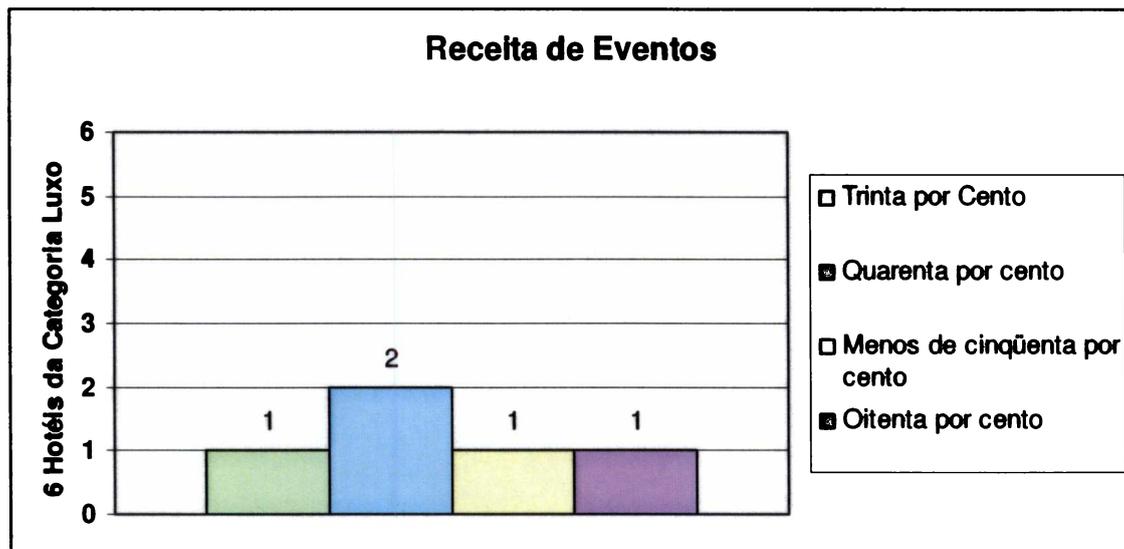


GRÁFICO 45 – PORCENTAGEM DA RECEITA GERADA POR EVENTOS AOS HOTÉIS
 FONTE: MENGARDA, D. C; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR:
 CURSO DE TURISMO, 2008

Desta maneira, reafirma-se a necessidade de elaboração de planejamento estratégico para o departamento de eventos, porque a receita gerada pelo mesmo é de suma importância a vitalidade dos hotéis envolvidos nesta pesquisa. O único hotel que afirmou que a receita de eventos não é essencial ao hotel foi o coordenador do hotel F, pois o foco deste empreendimento são as hospedagens (apesar de sua margem de contribuição de receitas ser considerada como relevante pelas autoras do trabalho); essa realidade está atrelada ao tamanho do centro de convenções deste hotel, o qual é reduzido. O hotel D não soube informar o quanto que a receita de eventos impacta na receita total do hotel, isto é, demonstrou não possuir uma visão do todo.

Seqüencialmente, os coordenadores foram enfim questionados sobre seu interesse ou não com relação a presente pesquisa. Assim, identificou-se o interesse neste trabalho por 100% dos entrevistados, o que é positivo, pois revela que é necessária a realização de estudos como este, pois os mesmos são escassos. Assim, a validade deste trabalho foi confirmada. Pode-se afirmar que os 6 hotéis categoria luxo de Curitiba têm interesse nos dados obtidos através desta pesquisa (hipótese secundária confirmada).

Por fim, analisou-se o atendimento dos coordenadores às autoras do presente trabalho, a título de demonstração de atendimento ao cliente.

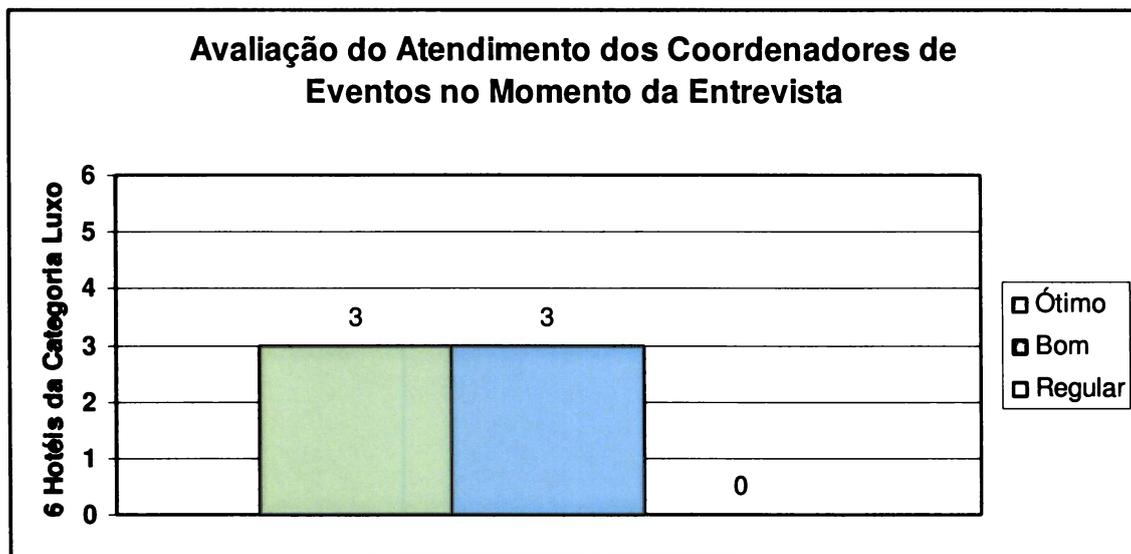


GRÁFICO 46 – AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DOS COORDENADORES DE EVENTOS DURANTE A ENTREVISTA

FONTES: MENGARDA, D. C.; THOMAZINI, A. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2008

Pode-se concluir que o atendimento dos coordenadores em geral foi adequado e satisfatório.

5 PROJETO: ROTEIRO DE BOAS PRÁTICAS EM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PARA EVENTOS NOS HOTÉIS CATEGORIA LUXO DE CURITIBA

Os tópicos a seguir contemplam uma introdução ao presente projeto, sua justificativa, boas práticas para realização de eventos no pré, durante e pós-evento e uma conclusão referente ao roteiro.

5.1 INTRODUÇÃO

O presente projeto foi intitulado como Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba, pois pretende enumerar as boas práticas em realizar eventos que foram constatadas neste trabalho, além da sugestão das autoras de alguns diferenciais e demais práticas consideradas assertivas.

O roteiro pretende enumerar não somente boas práticas para a realização de eventos durante sua efetivação, mas também pretendeu-se englobar boas práticas durante o pré e pós-evento também. Desta maneira, visa-se a melhora da prestação do serviço de eventos nos hotéis da categoria luxo de Curitiba.

A melhora dos serviços e produtos sugerida no roteiro se baseia em toda a análise descrita neste trabalho, ou seja, a proposição de melhorias considera os aspectos internos e externos inerentes aos empreendimentos hoteleiros em questão.

Vale ressaltar que as ações expostas no projeto dizem respeito somente às ações as quais os hotéis deveriam aderir, paralelamente ao que eles já vêm fazendo, ou seja, elas correspondem ao ideal na prestação do serviço de eventos e não excluem aquilo que os hotéis já estão executando em sua rotina. Desta maneira, constituem-se em um valor agregado para a prestação do serviço de eventos, considerando-se que esta deve ser condizente à categoria luxo.

5.2 JUSTIFICATIVA

O presente projeto foi idealizado porque os hotéis em análise possuem orçamentos que propõem produtos/serviços similares, não investindo em diferenciação de produtos e serviços. Além disso, verificou-se, durante aplicação de

entrevista, que esses estabelecimentos exercem suas atividades de forma paralela a alguns impasses, para os quais se propõe soluções (no decorrer do projeto).

Acredita-se que a aplicação das sugestões abaixo no cotidiano da prestação dos serviços de eventos dos hotéis categoria luxo de Curitiba serão responsáveis por facilitar a execução das tarefas bem como agregar valor ao produto/serviço e aumentar a satisfação do cliente e do próprio funcionário.

Criar orçamentos com opções diferenciadas, construir um conceito para os serviços e produtos de eventos, isto é, a criatividade em geral aplicada ao departamento de eventos é capaz de aumentar a demanda, pois cada vez mais os clientes estão buscando opções de consumo mais elaboradas e adaptadas as suas necessidades e desejos. Destacar-se perante o mercado através da criação de diferenciais para serviços e produtos é uma forma eficaz de se manter nele, uma vez que a concorrência está cada vez mais acirrada.

5.3 PRÉ-EVENTO

Com relação às boas práticas para realizar eventos, precisa-se atentar a alguns procedimentos e processos indispensáveis e outros que apenas agregam valor ao serviço. O pré-evento não compreende somente o momento de negociação do evento, isto é, o período de tempo em que o cliente é contatado (ou ele mesmo entra em contato com o hotel) pela primeira vez até a concretização do evento, mas o pré-evento engloba todas as ações efetuadas para o preparo da equipe de trabalho, para que a mesma aja assertivamente perante o cliente durante a permanência deste no empreendimento hoteleiro.

Desta maneira, os procedimentos e processos abaixo referidos estão subdivididos em ações de preparação da equipe de trabalho e ações referentes ao período de negociação dos eventos.

5.3.1 Ações de preparação da equipe de trabalho

1. Recrutamento de recursos humanos capacitados e subsequente formação de um departamento comercial/vendas atuante e direcionado (exclusivo) para vendagem de produtos de eventos;

2. Realização de treinamentos da equipe de eventos com relação ao bom atendimento ao cliente;
3. A contratação de uma pessoa que atenda exclusivamente os eventos sociais será viável, pois os clientes de casamentos (principalmente noivas), formaturas, aniversários, bodas etc, requerem mais atenção e necessitam de um atendimento mais demorado. Além disso, a pessoa que atende aos clientes de eventos sociais deve ter um perfil adaptado a essa tipologia de cliente e precisa ter conhecimento dos serviços pertinentes a essas realizações;
4. Os hotéis necessitam atentar aos seus *sites*, pois se verificou que é comum que as informações ali constantes estejam desatualizadas. Além disso, os *sites* devem ser mais informativos com relação à divulgação dos serviços e produtos do departamento de eventos, de forma que tais informações fiquem concentradas separadamente dos demais serviços e produtos do hotel em geral, facilitando a busca do cliente por tais conteúdos;
5. Participação dos hotéis da categoria luxo em eventos promovidos pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (mencionado e brevemente explicado em análise). Além desses eventos, devem ser organizados mais encontros com a mesma finalidade. A participação nestes eventos visa a promoção de interação entre os envolvidos na prestação do serviço de eventos nos hotéis diversos e, desta maneira, os coordenadores de eventos saberão informações sobre os serviços e produtos da concorrência, a fim de equiparar a categoria luxo no mercado de Curitiba;
6. A participação em eventos é apenas uma das formas de se fazer pesquisa de concorrência. Através da análise orçamentária que revelou o preço total dos eventos, pode-se afirmar que os preços praticados pelos hotéis da categoria luxo de Curitiba são variáveis, porém todos eles demonstraram acreditar que têm praticado preços adequados a sua categoria, o que revela falta de pesquisa de concorrência. Desta maneira, os hotéis precisam criar metodologias eficientes de pesquisa de concorrência bem como disponibilizar mão-de-obra para exercer tarefas como *follow up* de eventos, confecção de documentos de controle, estar atento às tendências de mercado e aos diferenciais que a concorrência está oferecendo etc;

7. Os hotéis precisam montar uma apresentação dos serviços e produtos do departamento de eventos (em *slides*), para enviá-la juntamente com os orçamentos;
8. A equipe operacional dos eventos poderia participar das ações de *marketing* realizadas para o departamento (confeção de documentos de apresentação dos serviços/produtos de eventos etc), pois são eles que estão envolvidos diariamente com as necessidades dos clientes e, desta maneira, é válido que sejam consultados sobre as solicitações e dúvidas mais freqüentes;
9. Diversificar os canais de distribuição dos serviços de eventos pode ser uma boa estratégia de *marketing*. Alguns canais mencionados em entrevista revelaram ações diferenciadas como divulgação no *Hôtelier Newsletter* e no rádio do restaurante do hotel. Além dessas, os hotéis podem pensar em participação em feiras especializadas do setor, catálogos e guias diversos, promoção de eventos para o público-alvo, convidar os presidentes ou executivos de contas de empresas específicas (dependendo de quem for o responsável direto por fechar negócios efetivamente) para passar um fim de semana no hotel e utilizar de todos os serviços disponíveis, entre outros;
10. Os sistemas operacionais dos hotéis necessitam facilitar as atividades desenvolvidas pelo departamento de eventos. De acordo com as entrevistas, pode-se afirmar que tais *softwares* não estão cumprindo plenamente sua função, sendo este um ponto passível de avaliação, ou seja, a troca ou melhoramento dos sistemas operacionais deve ser efetuada. Os sistemas não podem apenas atender ao lançamento de comandas, mas devem também auxiliar na criação de padrões de outros documentos utilizados, como ordens de serviço, orçamentos, entre outros. Além da padronização, a automatização na confecção desses documentos poderá implicar em maior eficiência e eficácia do serviço prestado e maior profissionalismo, sendo necessária menos mão-de-obra envolvida nessas atividades;
11. A disponibilização de padrões de documentos num sistema *intranet* não deixa de ser uma medida provisória funcional, até que seja possível a automação dessas atividades através das melhoras dos sistemas operacionais;
12. Os coordenadores de eventos e líderes dos demais departamentos envolvidos na prestação dos eventos devem repensar as formas de motivação de suas equipes de trabalho. É sabido que pessoas desmotivadas

não prestam um bom atendimento ao cliente e por esse motivo a questão motivacional é importante. Dentre as principais formas de motivação de equipe informadas durante as entrevistas, percebeu-se que não são inovadoras e nem são realizadas reuniões para que esse assunto seja realmente discutido e as observações sejam colocadas em pauta. É imprescindível que os membros da equipe opinem com relação a esta temática, no momento de elaboração do planejamento estratégico. As pessoas reagem a estímulos diversos e um líder deve ser capaz de captar tais particularidades, para escolher a forma de motivação mais adequada para cada funcionário (exemplo: reconhecimento profissional, benefícios, trabalhar sobre a necessidade de cumprimento de metas e ser bonificado por isso, aumento salarial, participação nas decisões do departamento, maior contato com o cliente, maior autonomia etc);

13. Devido às várias atividades sugeridas neste projeto que até então não estão sendo desenvolvidas de maneira ideal pelos departamentos de eventos, sugere-se a contratação de mão-de-obra qualificada, para que seja possível atingir uma maior satisfação do cliente nos eventos realizados;
14. A efetuação de reparos nos centros de convenções hoteleiros e também a aquisição de materiais como louças e enxoval para eventos são de suma importância e classificam-se tais ações como necessidades básicas. O cliente que adquire um produto “5 estrelas” tem a expectativa de que, no mínimo, as instalações disponibilizadas e os equipamentos sejam de qualidade. Por isso, não se deve fazer economia com relação a esse quesito, bem como os hotéis que possuem estruturas físicas antigas e que não aderiram a equipamentos modernos pertinentes aos eventos, deveriam repensar tal situação, se quiserem continuar competindo com os demais hotéis da categoria luxo de Curitiba;
15. É de suma importância a elaboração de um planejamento estratégico específico para o departamento de eventos, seguindo-se o passo a passo descrito no referencial conceitual. Somente dessa maneira os recursos humanos e físicos envolvidos na prestação do serviço de eventos serão utilizados com a máxima eficácia e eficiência, causando certamente uma maior satisfação ao cliente e também minimizando custos e esforços do próprio empreendimento hoteleiro;

16. A elaboração de um planejamento estratégico implica na instituição de metas de trabalho específicas para o departamento de eventos. Vale ressaltar que tais metas não devem ser somente administrativas, mas também metas de satisfação de cliente, satisfação de equipe de trabalho, entre outras. Os envolvidos na prestação do serviço de eventos devem participar da instauração das metas e no planejamento estratégico como um todo. As metas de trabalho para o departamento de eventos devem basear-se ainda nos parâmetros atingidos em anos anteriores e nos eventos que serão realizados na cidade no mesmo período;
17. Num planejamento estratégico devem ser contempladas alternativas para o caso do não cumprimento das metas, seja fazendo-se uma compensação nos meses seguintes ou durante o próprio mês, divulgação de algum tipo de promoção, entre outros.

5.3.2 Ações referentes ao período de negociação dos eventos

1. Uma vez formado um departamento comercial/vendas direcionado para vendagem de produtos/serviços de eventos, esta equipe tornará possível intensificar as visitas aos clientes no pré-evento, para melhor negociação ao cliente, resultando em um atendimento personalizado;
2. O departamento referido acima também seria responsável pela captação de novos clientes, intensificando a vendagem de produtos/serviços de eventos e agregando maior receita para o hotel. A atuação desta equipe enfaticamente na captação de clientes de eventos é válida, pois os hotéis dependem das informações de eventos que serão realizados na cidade disponibilizadas pelos Conventions & Visitors Bureaux aos quais são associados;
3. O retorno dos orçamentos solicitados não deve demorar nem mesmo dois dias para acontecer, conforme a maioria dos hotéis tem praticado – constatação em análise. O prazo de retorno ideal é aquele que acontece de forma imediata, pois isso demonstra interesse na realização do evento e respeito ao cliente;
4. O departamento de eventos ou departamento comercial/vendas deve ligar para os clientes e verificar se o orçamento foi recebido (após o envio do mesmo) e se existe alguma dúvida por parte do cliente. Isso demonstra

interesse pela realização do evento nas dependências do hotel e pode ser um diferencial para o cliente;

5. Convidar o cliente para conhecer/visitar o hotel no mesmo momento que este for contatado para saber se recebeu o orçamento com sucesso e se tem alguma dúvida, pois isto o familiariza o cliente com o ambiente no qual acontecerá o evento;
6. No caso de terceirização de serviços, o ideal é que os hotéis forneçam treinamentos para os funcionários terceirizados, a fim de inseri-los na filosofia de trabalho do hotel;
7. Caso não seja possível que o hotel adquira seus próprios equipamentos, o ideal é que esses fornecedores estabeleçam pontos de atendimento dentro do estabelecimento hoteleiro, ocasionando uma maior eficiência e eficácia na prestação do serviço terceirizado;
8. Encaminhar uma ordem de serviço para todos os departamentos envolvidos com a realização de determinado evento, onde devem estar detalhadas as informações pertinentes aos eventos, como horários de servir A&B, montagem das salas, características especiais (existência de púlpito na sala etc);
9. Todas as atividades a serem desempenhadas nos eventos devem estar bem descritas num contrato, o qual deve ser previamente assinado pelo contratante e contratado, sendo que este contrato deve ser o mais detalhado possível, evitando equívocos e desentendimentos posteriores;
10. Impreterivelmente, os prazos prometidos para o cliente devem ser cumpridos (exemplo: degustação, reuniões etc). Isso passa segurança e credibilidade ao cliente.

Uma das ações referentes ao período de negociação dos eventos é justamente o envio de orçamentos. Cada hotel avaliado possui um padrão de orçamento que repassa aos seus clientes, porém nenhum deles passa todas as informações pertinentes aos eventos. Abaixo seguem algumas dicas para elaboração de um orçamento ideal.

5.3.2.1 Orçamento ideal

1. Os orçamentos devem ser apresentados em arquivo único, pois muitos hotéis enviaram cada informação em um arquivo (exemplo: pacote de bebidas separado das opções de cardápio e assim por diante). Essa dinâmica é confusa e faz com que o cliente tenha dificuldade no momento de consultar as opções, sem contar que desta maneira ele precisa abrir vários anexos, ao invés de apenas um. Assim, julga-se importante a apresentação de orçamentos em arquivo único, preferencialmente em PDF, pois demonstra maior profissionalismo do que envio de documentos em *Word*. Isso evita desconfigurações e modificações de arquivo;
2. É importante que os orçamentos possuam fotos, para que o cliente possa visualizar o produto;
3. Os orçamentos devem ser iniciados com uma breve apresentação do hotel, pois muitas vezes o cliente está cotando com o empreendimento pela primeira vez e sua atenção deve ser direcionada para os pontos positivos do empreendimento e suas características principais;
4. Os hotéis precisam reler seus orçamentos, atentando para a escrita correta das palavras (principalmente no caso dos cardápios) e também para erros de digitação e para o uso de maiúsculas e minúsculas. Todos os hotéis avaliados cometeram falhas neste quesito;
5. A seqüência em que as informações são apresentadas em orçamento deve ser didática, proporcionando um melhor entendimento da dinâmica do evento e das escolhas que o cliente precisa fazer. Desta maneira, inicialmente deve existir um texto de apresentação do hotel no orçamento, seqüencialmente informações diversas sobre o centro de convenções, depois informar sobre o *dead line*, tarifário de hospedagem, cardápios de *coffee break*, serviço de sala, almoço, jantar, informações sobre bebidas, equipamentos e *internet*, estacionamento e por último informar sobre formas de pagamento (informações sobre taxas não foram incluídas aqui porque se sugere que as mesmas sejam embutidas nos valores totais – vide abaixo);
6. As taxas de serviço (10%) e ISS (5%) devem ser bem esclarecidas nos orçamentos, para que o cliente não se sinta enganado. O ideal é que, além de informar ao cliente a existência dessas taxas, as mesmas já fossem

embutidas nos valores informados em orçamentos, para que não seja necessário que o cliente faça esse cálculo para todo item que deseja saber o valor final que irá pagar. Desta maneira, o ideal é que todos os valores repassados ao cliente em orçamento já correspondam ao valor final (com taxas inclusas), e somente seja informado, no rodapé dos orçamentos, que as duas taxas acima referidas já estão embutidas nos valores repassados;

7. O hotel deve sugerir, de acordo com o perfil do evento do cliente, o padrão mais adequado de sua realização (exemplo: montagem da sala, *coffee-break* dentro ou fora da sala etc) e também o local mais conveniente para sua realização (nome da sala de evento), pois isso passa segurança para o cliente. Há orçamentos que possuem apenas um quadro completo, com todas as salas e suas possíveis montagens, para que o cliente escolha o local mais adequado sozinho. Porém, o ideal é que juntamente com o envio de tal quadro seja informado o nome da sala mais conveniente para realização de determinado evento e também o andar em que esta se encontra, pois este é um detalhe que interessa ao cliente;
8. Como dito acima, o envio de um quadro informando as possíveis montagens de sala e os totais de pessoas que cabem em cada sala com determinada montagem é interessante, pois assim o cliente pode ter idéias e a partir de tais informações e realizar seu evento da maneira mais adequada, pois muitas vezes o cliente não conhece as possibilidades de montagem de sala;
9. O hotel precisa se atentar ao que o cliente solicitou, pois no caso de um dos hotéis avaliados neste trabalho, foi passada em orçamento uma montagem diferente daquela que havia sido solicitada;
10. Restrições de horários das salas de eventos também devem ser informadas;
11. Outro detalhe fundamental que deve constar em orçamento é a metragem das salas, pois os clientes necessitam dessa informação para saber o que é permitido e o que é proibido realizar dentro das mesmas;
12. Os orçamentos necessitam informar os serviços inclusos e também os não inclusos no valor da diária do salão. O cliente acredita estar pagando um pacote total e desconhece que alguns serviços não estão inclusos no valor de locação do salão;
13. O orçamento deve contemplar informações sobre a dinâmica dos eventos como entrega de materiais para os eventos (onde entregar, horários etc),

segurança das salas (informações sobre trancamento das salas, cuidados que o departamento de eventos toma com relação a esta temática, controle de equipamentos etc), danos ao hotel (o que se pode e o que não é possível realizar dentro das salas e quanto o cliente terá que pagar caso viole estas regras como riscar paredes, derrubar tinta ou outros materiais do gênero no *carpet*, colar painéis nas paredes e aos retirá-los estragar a pintura ou papel de parede) etc. Mesmo que o orçamento fique longo, é mais fácil que o cliente tenha todas as informações que necessita em mão do que ter de buscá-las em fontes ainda mais engenhosas, como no hotel pessoalmente ou através de ligações telefônicas;

14. Os orçamentos devem apresentar um *dead line* condizente com a data de realização de cada evento, ou seja, não se deve estipular um *dead line* fixo a ser repassado em todos os orçamentos (conforme verificou-se nesta análise que a maioria dos hotéis têm praticado). O *dead line* deve ser avaliado considerando-se as características de cada evento em particular, sendo estendido o máximo (dentro das possibilidades dos empreendimentos), para que o cliente tenha um prazo maior para tomar as decisões pertinentes;
15. Com relação às hospedagens, todo orçamento para casamentos deve contemplar as informações pertinentes às núpcias, pois se verificou que a metade dos hotéis avaliados não repassou tal informação, que é de suma importância e, além disso, é uma fonte de venda desse serviço;
16. Os orçamentos devem informar sobre detalhes pertinentes às hospedagens, como por exemplo, sobre a política de gratuidade para crianças;
17. A escolha do cardápio e bebidas a serem servidos durante um evento é um item importante para o cliente. Desta maneira, é indicado que os orçamentos contemplem um grande número de opções de A&B, apresentando opções em conta até as mais sofisticadas. A variação não deve ocorrer somente com relação aos valores, mas também com relação aos itens do cardápio: uma maneira ideal de se fazer isso é informar primeiramente o valor do cardápio, depois quantas saladas, pratos quentes, sobremesas, salgados, doces, bebidas etc. estão inclusos neste valor e por último, devem ser sugeridas o maior número de opções equivalentes possível, para que o cliente monte o cardápio ao seu gosto;

18. Especificamente no que diz respeito às opções de pacote de bebidas, a maioria dos hotéis informam apenas preços referentes a duas horas de serviço. Porém esta variação é limitada, pois muitas vezes um evento dura mais do que isso. Dessa maneira, propõe-se que os orçamentos informem sobre pacotes mais duradouros além deste, como pacotes de três e quatro horas também. Além disso, no orçamento não deve deixar de constar valores referentes à hora adicional, a qual deve ser cobrada ao consumo;
19. Por sua vez, propõe-se que as opções para *coffee break*, cardápios em geral e também os pacotes de bebidas contemplem opções temáticas, para que o cliente possa contar com uma opção não tradicional, que pode se encaixar bem as suas expectativas do evento (exemplo: *menus* baseados nas diferentes culturas, tanto nacionais como as internacionais – cardápio cearense, cardápio árabe etc. – sugerindo assim pratos e bebidas típicos dessas localidades);
20. Um diferencial para apresentação de orçamentos é informar ao cliente sobre os melhores itens a serem servidos nos períodos de manhã e tarde; por exemplo, o *coffee break* para a manhã deve contemplar mais opções de frutas, iogurtes, granola, entre outros, enquanto o *coffee break* da tarde pode contar com salgados, doces etc. Essa dica é pertinente, além de ser uma maneira de se diferenciar os cardápios para manhã e tarde no caso dos eventos que se realizam em período integral. O mesmo se dá com relação aos cardápios de almoço e jantar e também com relação às bebidas;
21. Muitos eventos corporativos acontecem durante uma semana inteira ou por alguns dias seguidos; para estes casos, é interessante que os orçamentos proponham um cardápio semanal. As opções semanais podem ser comercializadas como um pacote fechado e por isso devem ser pensadas opções semanais das mais simples até as mais sofisticadas e caras;
22. Os orçamentos devem ser mais informativos, dando dicas aos clientes, que os auxilie na realização de seu evento. Por exemplo, pode ser informado quantas pessoas uma garrafa de café consegue atender, o mesmo acontece com bebidas em geral, e *petit fours*, salgados, sanduíches, entre outros, desta maneira o cliente saberá definir sozinho a quantidade de A&B necessária conforme o número de participantes em seu evento;

23. Juntamente ao envio de cardápios para eventos, os hotéis podem aproveitar para fazer *marketing* dos serviços gastronômicos prestados pelo hotel, caso seja pertinente, pois este é um bom canal de venda dessa tipologia de serviço/produto (exemplo: um dos hotéis avaliados serve feijoada aos sábados e divulga isso juntamente ao envio de cardápios para eventos);
24. É informativo que os cardápios possuam uma espécie de legenda, pois certos pratos possuem nomenclaturas desconhecidas e não se sabe quais são os ingredientes principais utilizados para sua confecção;
25. Informações sobre taxa rolha e *open bar* são imprescindíveis de constar nos orçamentos, porém nem todos os orçamentos repassados possuíam tais informações;
26. Apresentar opções de serviço de sala é importante nos orçamentos, mas verificou-se que alguns hotéis não repassaram tais informações logo no primeiro contato, sendo necessário que o cliente as solicite. Nem todos os clientes irão lembrar ou muitas vezes nem têm conhecimento destas opções e por isso é importante repassá-las logo no primeiro contato, além de esta ser uma fonte de agregar serviços ao evento e conseqüentemente renda aos empreendimentos hoteleiros;
27. Os cardápios podem apresentar o diferencial de entrada com canapés frios e quentes para almoço e jantar, opções de sobremesas *diet* e também opções de coquetéis de abertura para os eventos;
28. Somente um hotel informou também (em orçamento) sobre pagamento de despesas extras, ou seja, aquelas que não constam em contrato previamente assinado, mas que aconteceram de imprevisto durante os eventos. Essa informação também é relevante e por isso deve estar claro para o cliente a condição de pagamento desses itens (se devem ser acertados ao final do evento ou se há possibilidade de faturá-los). Uma forma de controle dessas despesas extras é solicitar ao cliente que assine uma comanda a cada solicitação extra que fizer;
29. Somente dois hotéis informaram em orçamento as formas de pagamento aceitas pelos hotéis (exemplo: é aceito pagamento em dinheiro, cheque, cartão etc);
30. Apenas dois empreendimentos fazem diferenciação da forma de pagamento e também da política de cancelamento do evento para eventos sociais e

corporativos, devido a variação de valores com que essas duas categorias trabalham – eventos sociais custam mais caro e além disso envolvem uma gama maior de fornecedores, serviços e produtos disponibilizados para sua realização. Por isso, é recomendado que os hotéis considerem essa diferenciação de valores e trabalhem com formas diferenciadas de pagamento para eventos corporativos e sociais;

31. O prazo de cancelamento de eventos já contratados é ideal quando corresponde a aproximadamente 30 dias; este prazo é bom para o hotel, que tem tempo hábil de vender o produto/serviço para outro cliente e também é positivo para o cliente, o qual também tem um prazo adequado no caso de desistência do evento;
32. Somente um dos empreendimentos avaliados informou no orçamento as condições para cadastramento da empresa e o prazo para aprovação desse cadastro (o cadastramento é essencial caso o cliente queira faturar suas despesas, pois a partir dele é possível verificar os dados cadastrais e demais itens pertinentes a situação da empresa); esta informação é pertinente e não pode deixar de constar nos orçamentos;
33. Os orçamentos podem contemplar uma gama de serviços pertinentes ao evento já repassadas juntamente com seu preço (decoração, DJ, pista de dança, entre outros). Os preços repassados em orçamento não precisam informar o nome do fornecedor e já devem estar acrescidos da porcentagem de venda do hotel. Tais informações auxiliam o cliente a estimar o preço total de seu evento;
34. Os hotéis necessitam realizar pesquisas constantes para verificação de novos ingressantes no mercado, os quais disponibilizem os serviços que o hotel utiliza em seus eventos. A maioria dos hotéis informou em entrevista que esse conhecimento de novos fornecedores costuma se dar de forma que os próprios fornecedores procuram o departamento de eventos para oferecer seus serviços. O ideal é que os coordenadores de eventos possuam listagens de fornecedores com características diversificadas e desta maneira possam indicar aos seus clientes o fornecedor que esteja mais de acordo com suas necessidades, ou seja, se o cliente dispõe de orçamento menor, são indicados fornecedores que trabalham com valores mais baixos. Essa prática

possibilita que o cliente sinta-se mais satisfeito do que quando apenas um fornecedor - parceiro do hotel - lhe é indicado;

35. Produtos iguais sugeridos para eventos corporativos e sociais devem custar o mesmo preço, caso contrário o cliente se sentirá enganado. Certamente que os eventos sociais necessitam de mais tempo de trabalho, mão-de-obra envolvida para sua realização etc, e então essa diferenciação de custos precisa ser cobrada. No entanto, ela deve ser embutida no valor do serviço e não do produto, por exemplo, pode-se elevar os custos com mão-de-obra envolvida ou na taxa de serviço, mas separando-se estes custos do valor unitário do produto. Desta maneira, uma garrafa de água deve custar o mesmo num casamento e numa reunião de negócios, porém a diferenciação de valores ocorreria no garçom que a servirá, por exemplo. Da mesma maneira deve-se atentar para as variações expressivas de valores praticados decorrentes da sazonalidade do setor, para que o cliente não se sinta prejudicado;
36. Nos orçamentos deve constar alguma tipologia de cortesia para o cliente, pois essas concessões são um “agrado” ao cliente e este fica satisfeito por ganhar algo no local que escolhe para realizar seu evento. No caso de eventos sociais poderia ser proposta como cortesia a mesa de fechamento do evento, composta por café e *petit-fours*, para eventos corporativos o almoço dos organizadores do evento poderia ser gratuito, entre outros;
37. É importante lembrar que o orçamento deve ser auto-explicativo, ou seja, ser didático e informativo. Isso não somente ajuda ao cliente, mas também diminui o montante de trabalho dos hotéis, os quais certamente terão que atender menos dúvidas dos clientes.

5.4 DURANTE O EVENTO

1. Durante a realização das entrevistas, verificou-se que um dos hotéis possui um painel eletrônico de sinalização dos eventos na recepção do hotel. Esse foi um diferencial bem pensado, pois substitui o totem de eventos convencional, o qual, quando montado com sinalização impressa, fica menos apresentável. Além disso, o totem eletrônico é mais prático, pois o totem

convencional possui um número limitado de espaços de sinalização de eventos;

2. É interessante que a pessoa que negociou o evento esteja presente no dia da realização do mesmo, pois esta atitude pode passar mais segurança para o cliente;
3. Disponibilizar uma pessoa *full time* para atender os eventos que estão em andamento no hotel, assim o cliente tem a quem recorrer mais facilmente caso haja alguma necessidade de última hora;
4. Disponibilizar um funcionário que fique responsável por fazer o *check list* dos eventos antes da chegada do cliente, verificando todos os detalhes pertinentes à sala de eventos descritos em ordem de serviço, atentando também à limpeza e odores desagradáveis (é recomendado que as salas de eventos sejam munidas de aparelhos que aromatizem o ambiente);
5. Acompanhamento dos horários repassados em ordem de serviço para realização das atividades pertinentes ao evento;
6. Colocação de cartão de boas-vindas e algum “agrado” para o cliente na sala de eventos (exemplo: pote de balas ou bombons, uma decoração inusitada etc);
7. Cada participante de evento deve receber uma pastinha, folhas ou blocos para anotação, uma caneta do hotel e juntamente a pesquisa de satisfação. Tais itens só não devem ser colocados em sala caso o cliente possua os seus próprios materiais. Mesmo assim, a pesquisa de satisfação deve ser adicionada;
8. Colocar, durante o *coffee break*, prismas com indicação de calorias dos alimentos, pois é uma informação diferenciada;
9. Lembrar que o bom atendimento é a forma mais acertada de *marketing*, pois um serviço mal prestado ou um produto ruim são disseminados facilmente e afetam a imagem do empreendimento;
10. Lembrar que, para o hotel, o evento é apenas mais um que está se realizando, mas para o cliente aquela ocasião é única e especial, então é importante que tudo dê certo, nos mínimos detalhes, durante o evento.

5.5 PÓS-EVENTO

1. É necessário que os clientes respondam às pesquisas de satisfação. As empresas revelaram em entrevistas que não possuem um retorno satisfatório, mas não se identificou que tomem alguma providência para mudar essa realidade. A opção é variar as formas de recolher tais informações, ou seja, ao invés de somente contar com esse retorno ao fim dos eventos e/ou por e-mail, podem ser realizadas visitas para que assim tenha-se um retorno efetivo das pesquisas de satisfação. Após a formação de um departamento comercial/vendas direcionado para as atividades pertinentes aos eventos, tais visitas poderiam ser realizadas por esta equipe;
2. O retorno das pesquisas de satisfação enviadas via *e-mail* certamente seria maior se os hotéis disponibilizassem um funcionário para ligar para esses clientes e cobrá-los com relação a este retorno;
3. As pesquisas de satisfação de cliente podem ser realizadas por uma empresa terceirizada e especializada nessa finalidade;
4. As pesquisas de satisfação deverão ser entregues a todos os participantes de determinado evento, não somente para os contratantes diretos do evento (promotores). Essa seria uma maneira de variar a coleta desses dados. No entanto essa pesquisa teria que ser diferenciada, pois consistiria apenas na avaliação durante o evento, não contemplando o pré e pós-evento;
5. É importante a instauração de metas de satisfação do cliente, estipulando-se um nível de satisfação a ser mantido ou superado (essa mensuração pode ser efetuada estipulando-se uma nota para as questões da pesquisa de satisfação e também uma nota média a ser atingida ou superada no total);
6. É necessário que as empresas invistam em programas de fidelização do cliente, como por exemplo, propor um almoço aos promotores do evento no hotel numa outra data, propor alguma tipologia de cortesia para o próximo evento, propor um evento cortesia após a realização de um certo número de eventos realizados no hotel, oferecer programas de fidelidade que disponibilizem pontos que possam ser trocados por produtos ou descontos, entre outros;
7. Essas ações de fidelização dos clientes podem ser propostas numa carta de agradecimento aos clientes, a qual deve ser entregue após a finalização dos

eventos, seja pessoalmente após o término dos eventos, por *e-mail* ou pessoalmente nas visitas pós-evento do departamento comercial/vendas;

8. Um dos hotéis revelou que possui um departamento novo chamado "Receitas", que é responsável somente por avaliar a perda e a angariação de receitas, fazendo tabulação dos motivos de ganho ou perda de receitas dos departamentos do hotel. Essa foi uma inovação deste hotel que pode ser seguida pelos demais. O departamento de receitas seria então responsável por estudar o que ocorreu em caso de não cumprimento de metas, avaliando o motivo dos orçamentos solicitados terem sido cancelados, onde foram confirmados etc.
9. Para poder dar um *feedback* dos eventos realizados no hotel, propõe-se a realização de reuniões diárias com as chefias de cada departamento e com a gerência geral; deste modo qualquer problema poderá ser repassado brevemente para as pessoas pertinentes, evitando que se repitam por mais um dia.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROJETO

A proposição de melhorias e a conseqüente criação de um Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba têm por objetivo o aprimoramento dos serviços prestados pelos hotéis da cidade, contribuindo desta maneira para uma maior qualificação no que se refere à atividade turística como um todo. Desta maneira, acredita-se que os empreendimentos hoteleiros tornar-se-ão mais competitivos entre si.

Pode-se perceber que as proposições para o pré-evento englobam muito mais atividades do que àquelas propostas para durante o evento e também para o pós-evento, porém, isso retrata a realidade da prestação dos serviços de eventos, afinal tem-se muito mais atividades a serem concretizadas antes da realização de um evento do que após a sua inicialização.

Os colaboradores dos hotéis também serão beneficiados com as melhorias propostas, pois receberão treinamentos e terão maior qualificação para planejar eventos e atender os clientes que contratam os eventos.

Acredita-se que os maiores beneficiados com as melhorias propostas sejam os próprios clientes que terão a disposição serviços de qualidade e cada vez mais personalizados.

Certamente alguns dos procedimentos e processos sugeridos são de implementação custosa e por isso é necessário que sejam bem pensados e incluídos num planejamento específico para o departamento de eventos, a fim de serem efetivados num prazo de tempo o mais curto possível; porém, a maioria das ações propostas requer apenas boa vontade e imaginação/criação de diferenciais, o que não é dispendioso.

As propostas contidas em projeto que demandam custos são de difícil mensuração, pois cada hotel necessita realizar ações diferentes, pois algumas delas já vêm sendo praticadas com excelência. Assim, é necessário se verificar as necessidades específicas de cada hotel, bem como avaliar a quantidade de mão-de-obra que cada um deles necessitará contratar a mais para a implementação das medidas cabíveis. Uma vez listadas estas necessidades específicas, é possível que se faça um planejamento de *marketing* e planejamento estratégico viáveis, de forma que fique explícita a mensuração do retorno positivo que trarão aos empreendedores a implementação das ações propostas em projeto, bem como propiciando que os mesmos avaliem a viabilidade desses aperfeiçoamentos de acordo com seus recursos no momento.

CONCLUSÃO

Conclui-se através do exposto no presente trabalho que os empreendimentos hoteleiros analisados apresentaram falhas no momento de prestação dos serviços de eventos, devido à falta de informações internas e externas, o que interfere negativamente no nível de satisfação do cliente, ou seja, a hipótese básica levantada neste trabalho foi confirmada.

Considera-se válida a elaboração do Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba, uma vez que se verificou que os clientes possuem cada vez mais conhecimentos no que se refere à realização de eventos e estão cada vez mais exigentes, o que faz com que a qualidade na prestação de serviços seja o diferencial no momento da escolha do espaço, bem como os diferenciais estabelecidos.

Para a elaboração do Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de conceituar e fundamentar toda a parte teórica da pesquisa. Através da pesquisa bibliográfica, identificou-se que faltam dados no que se refere a eventos relacionados à hotelaria. Além disso, procurou-se analisar os mais variados componentes da oferta (espaço, cardápios, equipamentos, entre outros). Desta maneira, estabeleceu-se uma avaliação detalhada, abrangendo uma ampla gama de serviços disponíveis nos empreendimentos em questão.

Percebeu-se por meio das análises, no que se refere aos preços, apesar de estarem inseridos na mesma categoria, que foram divergentes e, apesar da realização de pesquisas com concorrentes (conforme afirmado pelos coordenadores de eventos), tais hotéis acabem praticando valores muito abaixo ou muito acima de seus concorrentes. Acredita-se que se faz necessário a existência de um melhor conhecimento dos clientes por parte dos hotéis, para prestação de serviço e construção de produtos mais diferenciados.

Além disso, vale considerar que os hotéis mais novos (estrutura física mais moderna) não são necessariamente aqueles que cobram mais caro por seus serviços e produtos, pois justamente a instauração dos preços não se baseia apenas num aspecto singular, mas em várias bases como o valor intrínseco à marca, localização, entre outros. O hotel mais procurado também não coincidiu com o hotel mais barato, o que reforça a condição financeira elevada dos clientes dos hotéis 5

estrelas (pois, apesar de muitas vezes os participantes dos eventos serem funcionários de nível hierárquico baixo, os contratantes diretos revelam grandes empresas por detrás deles), além de enfatizar a necessidade de diferenciação de produtos e serviços.

Todos os hotéis presentes na pesquisa demonstraram possuir pontos fortes e pontos fracos, sendo que durante a elaboração do roteiro de boas práticas procurou-se potencializar os pontos positivos de cada um, de forma que esses potenciais passaram a ser uma sugestão para a concorrência, a qual pode apenas incorporá-los, conforme conveniência, ou aprimorá-los. Apesar de considerados concorrentes, existem práticas utilizadas por determinados empreendimentos que podem ser adotadas pelos demais, pois o objetivo é prezar pela qualidade no atendimento visando um maior desenvolvimento da atividade turística e maior satisfação do cliente dessa categoria de empreendimentos.

Concluiu-se que durante alguns períodos do ano a mão-de-obra envolvida no departamento de eventos acumula funções, o que prejudica o relacionamento com o cliente final, que acaba não recebendo a devida atenção. É importante a correção das falhas, pois se identificou que os clientes de eventos estão cada vez mais exigentes, sendo assim, os problemas operacionais identificados nesta pesquisa devem ser minimizados.

Todos os hotéis categoria luxo de Curitiba apresentaram interesse pelas conclusões expostas nesta pesquisa, o que demonstra a validade da elaboração do “Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba.

Espera-se que o presente trabalho sirva como modelo para outros, e destaque-se que seria válido estender a atividade de entrevista ou aplicação de questionário aos demais funcionários dos departamentos de eventos (garçons, assistentes, estagiários etc) e também aos próprios clientes que estivessem participando de eventos nos hotéis – amostragem probabilista, para que assim os serviços praticados pelo hotel pudessem ser analisados baseando-se numa fonte de dados mais ampla, o que certamente implicaria num resultado de pesquisa mais consistente. No entanto, esta prática foi impossibilitada por ser invasiva e indiscreta, do ponto de vista do empreendimento hoteleiro, além de não haver tempo hábil para a execução da mesma, considerando-se que a data marcada para realização de entrevistas com os coordenadores do departamento de eventos dos respectivos

hotéis, no último empreendimento visitado, foi estabelecida após mais de três meses de sua solicitação oficial.

Por esse motivo, é válido ressaltar que o resultado dessa pesquisa pode ter uma margem de erro, devido a distorções (ex.: prazo de retorno dos orçamentos, satisfação salarial dos funcionários de eventos), pois além de terem sido entrevistados somente os coordenadores de eventos (os quais foram selecionados porque são eles os que possuem a atribuição de responder, de certa forma, pelo hotel em geral, pelos seus funcionários e também pelos clientes), foi informado que a pesquisa era de cunho acadêmico (por questões éticas). Além disso, vale informar que os hotéis E e D foram os que passaram as informações em entrevista mais resumidamente, o que pode significar uma maior distorção nos dados repassados por estes em detrimento aos demais empreendimentos (em relação aos orçamentos, o número de informações repassadas foi equivalente).

Por fim, vale ressaltar que a inserção de profissionais com formação em bacharelado em turismo resultaria em pessoas capacitadas dentro do departamento de eventos para elaboração do planejamento estratégico específico para esse departamento, bem como seriam responsáveis pela introdução das metodologias propostas no presente projeto no ambiente de trabalho, certificando-se quanto à abertura e qualificação de sua equipe para absorção dos novos processos e procedimentos. O bacharel de turismo deve estar sempre atendo aos diferenciais de mercado propostos pela concorrência, para assim adequar os produtos e serviços do hotel em que trabalha. Pesquisas internas e externas devem ser realizadas com frequência, pois assim é que se garante a qualificação dos produtos/serviços. A adoção dessas práticas culminará certamente na maior satisfação do cliente. Considera-se pertinente comentar que um bacharel de turismo seria o profissional qualificado para conciliar as necessidades administrativas e de obtenção de lucro dos hotéis com o aumento da satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS

- ABIH. **Regulamentação do sistema oficial de classificação de meios de hospedagem**. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/classificacao>>. Acesso: em 11/05/2008.
- BADARÓ, R. A. de L. **Hotelaria à luz do direito do turismo**. São Paulo: Senac, 2006.
- BAHL, M. **Turismo e eventos**. Curitiba: Prottexto, 2004.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 8 ed. São Paulo: Senac, 2003.
- BRITTO, J. e FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.
- CANSINI, M.. "O Idealismo Colocado em Prática". In: REVISTA GESTÃO EFICAZ. n. 1. Ano 1. Editora Estação Business School, out. 2007.
- CASTELLI, G.. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- CHURCHILL, G. e PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DAVID, A. L. de C.. "A Importância dos Processos". In: REVISTA GESTÃO EFICAZ. n. 1. Ano 1. Editora Estação Business School, out. 2007.
- DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- FARIA, J. C. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.
- GUIA QUATRO RODAS: BRASIL 2008. Edição 2008 editora Abril.
- IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KWASNICKA, L. E. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- LAKATOS, E. e MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. Barueri: Manole, 2001.

MATOS, A. , BARBOSA, M. e MELCHOR, P. **Comece certo**: promotora de eventos. Brasília: SEBRAE, 2004.

MEGGINSON, L. , MOSLEY, D. e PIETRI, P. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.

MENDES, J. “As Mudanças Econômicas no Ambiente dos Negócios do Brasil”. In: REVISTA GESTÃO EFICAZ. n. 1. Ano 1. Editora Estação Business School, out. 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo de negócios & eventos**: orientações básicas. Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

NEGENDANK, A. e BRUSTOLIN, P. **Catálogo de profissionais**. n.1. Curitiba: NT Ltda, 2006.

NEGENDANK, A. e BRUSTOLIN, P. **Catálogo festa**. n. 3. Curitiba: NT Ltda, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. In: IGNARRA, L. **Fundamentos do turismo**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. In: IGNARRA, L. **Fundamentos do turismo**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

QUADROS, D. “O Desenvolvimento de Lideranças”. In: REVISTA GESTÃO EFICAZ. n. 1. Ano 1. Editora Estação Business School, out. 2007.

REVISTA EXAME PME: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. Edição 11. Editora Abril, dez. 2007 – fev. 2008.

REVISTA GESTÃO EFICAZ. n. 1. Ano 1. Editora Estação Business School, out. 2007.

SEBRAE. **Enquadramento de empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso: 2/06/2008.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO. **Estatísticas do turismo no Paraná**. Disponível em <<http://www.pr.gov.br/turismo/pdf/curitiba.pdf>>. Acesso: 2/05/2008.

SILVA, C. e VARVAKIS, G. “Premissas sobre a Competitividade da Hotelaria”. In: SOLHA, K. e RUSCHMANN, D. v. d. M. **Turismo**: uma visão empresarial. Barueri: Manole, 2004.

SILVA, J. In: BAHL, M. **Turismo e eventos**. Curitiba, Prottexto:2004.

STONER, J. **Administração**. 2ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1982.

TORRE, F. **Administração hoteleira**: parte I – departamentos. São Paulo: Roca, 2001.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Marketing de relacionamento**: uma estratégia para indústria hoteleira na captação e realização de eventos. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT49_-_mkt_relacionamento_industria_hoteleira.PDF. Acesso: 5/05/2008

ZANELLA, L. **Manual de Organização de Eventos**. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

ZOBARAN, S. **Evento é assim mesmo**: do conceito ao brinde. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

GLOSSÁRIO

Full time: a tradução ao pé da letra é “o tempo inteiro”. A expressão é utilizada quando um funcionário do hotel fica disponível durante todo o evento, atendendo as solicitações pertinentes (considerando-se o contexto deste trabalho).

Check list: lista completa dos detalhes pertinentes aos eventos, os quais devem ser checados antes da inicialização do mesmo.

Trade turístico: é uma expressão utilizada para referir-se a todas as empresas e pessoas envolvidas com a atividade turística.

Feedback: significa ter um retorno ou dar um retorno com relação a alguma atividade desenvolvida ou relativo a uma determinada situação.

Follow up: significa acompanhamento. Fazer o *follow up* de um evento significa realizar seu acompanhamento (ex.: ligar diariamente para o cliente questionando-o sobre a definição do local de realização do evento e demais informações pertinentes).

Ordem de serviço (O.S.): documento emitido pelo departamento que negociou determinado evento (departamento de eventos ou departamento comercial/vendas) e distribuído para os demais departamentos do hotel, os quais estejam envolvidos com a prestação dos serviços de eventos. Seu conteúdo engloba o detalhamento do evento em sua totalidade.

Taxas: existem dois significados para esta terminologia: um deles refere-se ao valor do ISS e custo do serviço. Porém o termo taxa pode ser utilizado também para referir-se ao pessoal extra que está trabalhando em determinado evento, somente até a finalização do mesmo – tempo determinado e curto prazo.

Hôtelier Newsletter – jornal eletrônico onde constam notícias relacionadas à atividade turística.

Laser point: é um equipamento pequeno que emite uma luz vermelha; ele é utilizado em reuniões para que os palestrantes possam apontar o conteúdo na tela de projeção.

Pax: é a abreviação de “pessoa”. No turismo é comum dizer que uma sala comporta 30 pax, invés de dizer que ela comporta 30 pessoas.

A&B: é a abreviação de alimentos e bebidas.

Dead line: corresponde ao prazo estipulado em orçamento pelos empreendimentos hoteleiros, dentro do qual o cliente deve confirmar (ou não) a reserva da sala de eventos, pois geralmente, no momento de solicitação de orçamento, os hotéis realizam um pré-bloqueio do salão, o qual, no entanto, não garante a reserva da sala.

Montagem em “U”: montagem na qual as mesas e cadeiras são dispostas dentro da sala no formato da letra “U”.

Montagem em auditório: montagem na qual somente cadeiras são dispostas dentro da sala, estando uma atrás da outra, lembrando um auditório;

Buffet: é uma forma de servir diversos gêneros alimentícios, geralmente para um número maior de pessoas. A comida é exposta em uma ou mais mesas para que o participante do evento se sirva sozinho em uma ou mais passagens.

Empratado: serviço no qual a comida é posta no prato respectivo pelos chefes de cozinha, de uma maneira artística e decorativa e depois é coberta por uma tampa e servida à mesa.

Taxa rolha: é uma taxa cobrada pelos empreendimentos hoteleiros (e também por diversos restaurantes e espaços onde se realizam festas) sobre a garrafa de bebida alcoólica, quando a mesma não é comprada no local, mas sim trazida de fora pelo cliente. Os clientes costumam preferir pagar esta taxa a comprar a bebida alcoólica

(vinho, *whisky* etc) no próprio empreendimento, devido aos altos preço das cartas de bebidas de muitos restaurantes, hotéis etc.

APÊNDICES

- Apêndice 1 – Solicitação enviada via *e-mail* aos hotéis;
- Apêndice 2 – Roteiro de entrevista.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – SOLICITAÇÃO ENVIADA VIA *E-MAIL* AOS HOTÉIS

Prezados,

Nós, acadêmicas do último período do curso de turismo da Universidade Federal do Paraná, estamos desenvolvendo uma pesquisa que objetiva comparar os serviços de eventos oferecidos pelos empreendimentos hoteleiros de alto padrão de Curitiba, para posteriormente propor melhorias para esses mesmos hotéis (se convier).

Dessa maneira, precisamos da colaboração de vocês para que nos enviem um orçamento para evento social e outro corporativo. Pedimos a gentileza que enviem tais orçamentos como o que seria enviado a um cliente potencial, completo e de acordo com o orçamento padrão do empreendimento, com informações como estacionamento, cortesias, variadas opções de A&B, taxa rolha, demais taxas de serviços, condições de pagamento, validade dos valores, serviços inclusos no valor de locação do salão, pacotes de bebidas, indicação de serviços terceirizados, equipamentos etc. Para que haja uma padronização, apresentamos abaixo um “modelo” de evento a ser cotado.

Evento Social:

- Casamento (somente recepção, sem cerimônia);
- Jantar para 150 pax;
- Montagem em banquete;
- Decoração do Salão;
- Equipamento audiovisual e operador técnico;
- Hospedagem para convidados;
- Núpcias;
- Estacionamento.

Evento Corporativo:

- Evento para 30 pax;

- Montagem em U;
- 2 *coffee breaks* (manhã e tarde);
- Serviço de sala (água e café);
- Almoço;
- Equipamento audiovisual e operador técnico;
- Estacionamento.

Além disso, pedimos ainda a cordial aceitação de realização de uma entrevista com o responsável pelo departamento de eventos, para que pontos de comparação não possíveis de análise através de orçamento possam ser esclarecidos pessoalmente. A entrevista deverá ser marcada em data e horário que mais for conveniente para o hotel. Se possível, nós preferiríamos que ocorresse no mês de julho.

Por fim, o último pedido que fazemos seria o envio de uma autorização para a colocação do nome do hotel em nosso Trabalho de Conclusão de Curso. Ressaltamos que tais dados serão apenas divulgados internamente à UFPR.

Contamos com a colaboração de vocês para que nosso Trabalho de Conclusão de Curso possa vir a agregar algum valor aos serviços oferecidos pela hotelaria em Curitiba.

Cordialmente,

Ana Carolina Thomazini

Celular: 8858-1336

E-mail: ana_cth@yahoo.com.br

Daniele Caroline Mengarda

Celular: 9931-1031

E-mail: danyzinha_carol@hotmail.com

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Sabem definir quais são os seus concorrentes diretos? Sabem definir quais os preços para serviços e produtos similares aos seus que estes estão desenvolvendo?
- 2) Qual a formação do coordenador de eventos e dos demais integrantes do departamento?
- 3) Quais os procedimentos pós-evento adotados pelo hotel (exemplo: pesquisa de satisfação, alguma tipologia de programa de fidelidade etc)?
- 4) Qual é a demanda média mensal de eventos realizados registrada no hotel? O hotel considera esta demanda satisfatória?
- 5) O departamento de eventos tem conhecimento de quantos eventos são solicitados ao departamento comercial, mas que acabam não sendo concretizados? O departamento (tanto o comercial quanto o de eventos) tem algum registro que evidencie as causas de tais perdas?
- 6) O hotel terceiriza serviços com vários fornecedores ou possui alguns considerados parceiros? Faz quanto tempo que estes parceiros foram estabelecidos? Há conhecimento de novos ingressantes no mercado? Você classifica como competitivos os valores praticados por estes?
- 7) Há reuniões periódicas com as chefias de cada departamento? Com que frequência se realizam? Problemas individuais de cada departamento são solucionados com a ajuda dos demais?
- 8) Como o coordenador de eventos estimula sua equipe? Considera os salários dos seus colaboradores e o seu próprio como satisfatórios?
- 9) O sistema operacional (*software*) é eficaz e eficiente? Qual é o sistema utilizado para lançamento de comandas de eventos?
- 10) Existe um planejamento de metas para o departamento? Elas são atingidas freqüentemente? Como se deu a fixação das mesmas? A equipe de trabalho tem conhecimento destas? Em caso de não atingir as metas, quais as providências tomadas?
- 11) Qual é a margem de desconto que o hotel costuma conceder aos seus clientes, desde o estabelecimento de um primeiro contato até a concretização do evento?
- 12) Existe diferença de valores de locação de sala e valores de banquetes para eventos sociais e corporativos ou são repassados

valores idênticos? Qual é essa margem? Por que ocorre tal diferenciação?

13) Quais são os períodos de baixa e alta procura por eventos sociais e corporativos? Há diferenciação de preço estabelecida a partir desse aspecto (sazonalidade)?

14) A quantidade de mão-de-obra envolvida no departamento de eventos é suficiente ou as pessoas acumulam muitas funções? Em caso de acúmulo de funções, qual é a previsão para contratação de mais colaboradores?

15) No planejamento anual do hotel, qual é a receita disponibilizada para se fazer adaptações, inovações e reparos no departamento de eventos?

16) As solicitações feitas pelos coordenadores de eventos à gerência geral são atendidas com frequência e prontidão?

17) Qual sua análise quanto ao perfil do cliente do hotel?

18) Você considera os preços praticados pelo hotel adequados ao padrão luxo? Você acredita que o uso das instalações do hotel implica em *status* para o cliente?

19) Quais são as ações de *marketing* utilizadas para a comercialização dos serviços e produtos oferecidos pelo departamento de eventos do hotel?

Quais são os canais utilizados para tal?

20) Há um relacionamento harmonioso e de cumplicidade entre os responsáveis pelos departamentos de eventos, governança, hospedagem e A&B? O departamento de eventos pode contar com a ajuda desses departamentos com prontidão sempre que necessário?

21) Quais são os pontos positivos e negativos do hotel quanto à prestação do serviço de eventos? Quais são as prioridades do departamento nesse momento?

22) Qual é a porcentagem que a receita de eventos representa para a receita total do hotel?

23) Existe interesse no conhecimento das conclusões que serão expostas no Roteiro de boas práticas em prestação de serviços para eventos nos hotéis categoria luxo de Curitiba?

ANEXOS

- Anexo 1 – Preço total para o evento corporativo;
- Anexo 2 – Preço total para o evento social.

ANEXOS

ANEXO 1 – PREÇO TOTAL PARA O EVENTO CORPORATIVO

| PREÇO TOTAL DO EVENTO CORPORATIVO (REUNIÃO 30 PAX) | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Serviços | HOTEL A | HOTEL B | HOTEL C | HOTEL D | HOTEL E | HOTEL F |
| Aluguel de Sala | R\$ 800,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 800,00 | R\$ 550,00 | R\$ 860,00 | R\$ 490,00 |
| Projektor | R\$ 195,00 | R\$ 235,00 | R\$ 200,00 | R\$ 192,00 | R\$ 200,00 | R\$ 155,00 |
| Tela 120" | R\$ 105,00 | R\$ 49,00 | R\$ 49,00 | R\$ 48,00 | R\$ 40,00 | R\$ 45,00 |
| Sonorização | R\$ 240,00 | R\$ 120,00 | R\$ 195,00 | R\$ 187,20 | R\$ 170,00 | R\$ 115,00 |
| Flip Chart | R\$ 15,00 | R\$ 45,00 | R\$ 45,00 | R\$ 30,00 | R\$ 35,00 | R\$ 35,00 |
| Notebook | R\$ 105,00 | R\$ 125,00 | R\$ 125,00 | R\$ 156,00 | R\$ 100,00 | R\$ 85,00 |
| 01 Ponto de Internet | R\$ 18,00 | R\$ 50,00 | R\$ 50,00 | R\$ 30,00 | R\$ 50,00 | R\$ - |
| 02 Coffee Break (intermediário) | R\$ 870,00 | R\$ 1.080,00 | R\$ 858,00 | R\$ 930,00 | R\$ 1.080,00 | R\$ 1.020,00 |
| Almoço | R\$ 38,00 | | R\$ 957,00 | R\$ 960,00 | R\$ 1.260,00 | R\$ 1.080,00 |
| Bebidas (01 refri por pax) | R\$ 105,00 | R\$ 120,00 | R\$ 96,00 | R\$ 96,00 | | R\$ 90,00 |
| Café na sala (02 garrafas /dia) | R\$ 30,00 | R\$ 24,00 | R\$ 28,00 | R\$ 38,00 | R\$ 30,00 | R\$ 24,00 |
| Estacionamento (30 carros) | R\$ 300,00 | R\$ 300,00 | R\$ 360,00 | R\$ 360,00 | R\$ 390,00 | R\$ 270,00 |
| Taxa serviço sala | R\$ 120,00 | R\$ 225,00 | R\$ 120,00 | R\$ 55,00 | R\$ 129,00 | R\$ 49,00 |
| Taxa de serviço equipamentos | R\$ 101,70 | R\$ 93,60 | R\$ 99,60 | R\$ 64,32 | R\$ 89,25 | R\$ 21,75 |
| Taxa serviço estacionamento | R\$ 45,00 | R\$ 45,00 | R\$ 54,00 | R\$ - | R\$ 58,50 | R\$ - |
| Taxa serviço alimentos e bebidas | R\$ 104,30 | R\$ 122,40 | R\$ 193,90 | R\$ 202,40 | R\$ 237,00 | R\$ - |
| TOTAL EVENTO | R\$ 3.192,00 | R\$ 4.134,00 | R\$ 4.230,50 | R\$ 3.898,92 | R\$ 4.728,75 | R\$ 3.479,75 |

** Valores calculados de acordo com as informações repassadas pelos hotéis, considerando-se um evento corporativo para 30 pessoas.

OBS: Hotéis A; B; C; E cobram 5% ISS e 10% taxa serviço / Hotel D cobra as mesmas taxas, excetuando taxas com estacionamento / Hotel F cobra 5% de ISS sobre equipamentos e locação de sala e não trabalha com taxa de serviço

ANEXO 2 – PREÇO TOTAL PARA O EVENTO SOCIAL

| PREÇO TOTAL DO EVENTO SOCIAL (CASAMENTO 150 PAX) | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Serviços | HOTEL A | HOTEL B | HOTEL C | HOTEL D | HOTEL E | HOTEL F |
| Aluguel de Sala | R\$ 2.500,00 | R\$ 4.500,00 | R\$ 3.900,00 | R\$ 2.850,00 | R\$ 2.800,00 | R\$ 2.500,00 |
| Alimentos e Jantar | R\$ 10.800,00 | R\$ 12.450,00 | R\$ 10.200,00 | R\$ 8.250,00 | R\$ 11.550,00 | R\$ 5.850,00 |
| Pacote de Bebidas | R\$ 3.975,00 | R\$ 5.700,00 | R\$ 3.975,00 | R\$ 3.750,00 | R\$ 10.050,00 | R\$ 4.050,00 |
| Estacionamento (90 carros) | R\$ 900,00 | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.170,00 | R\$ 810,00 |
| Taxa serviço sala | R\$ 375,00 | R\$ 675,00 | R\$ 585,00 | R\$ 427,50 | R\$ 420,00 | R\$ 125,00 |
| Taxa serviço estacionamento | R\$ 135,00 | R\$ 270,00 | R\$ 270,00 | R\$ - | R\$ 175,50 | R\$ - |
| Taxa serviço alimentos e bebidas | R\$ 1.477,50 | R\$ 1.815,00 | R\$ 1.417,50 | R\$ 1.200,00 | R\$ 2.160,00 | R\$ - |
| TOTAL EVENTO | R\$ 20.162,50 | R\$ 27.210,00 | R\$ 22.147,50 | R\$ 18.277,50 | R\$ 28.325,50 | R\$ 13.335,00 |

**** Valores calculados de acordo com as informações repassadas pelos hotéis, considerando-se um casamento com 150 pax. Não incluídos valores de decoração e equipamentos de áudio e vídeo**

OBS: Hotéis A; B; C; E cobram 5% ISS e 10% taxa serviço / Hotel D cobra as mesmas taxas, excetuando taxas com estacionamento / Hotel F cobra 5% de ISS sobre equipamentos e locação de sala e não trabalha com taxa de serviço

Escolhido pacote de bebidas que contenha água, refrigerante, cerveja e vinho / Opção de jantar intermediária