

**ALINE NEVES RUSCHEL
GEOVANA FONTOURA**

**INSERÇÃO DAS TÉCNICAS DO REVENUE MANAGEMENT EM ESPAÇOS PARA
EVENTOS: PROPOSTA DE UM MANUAL PARA O EXPOTRADE CONVENTION
CENTER (PINHAIS/PR)**

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

Orientador Prof. Dr. Miguel Bahl

**CURITIBA
2009**

TERMO DE APROVAÇÃO

ALINE NEVES RUSCHEL

GEOVANA FONTOURA

INSERÇÃO DAS TÉCNICAS DO REVENUE MANAGEMENT EM ESPAÇOS PARA EVENTOS: PROPOSTA DE UM MANUAL PARA O EXPOTRADE CONVENTION CENTER (PINHAIS/PR)

Trabalho de graduação aprovado com nota 9,7 como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Graduação em Turismo – ênfase em Planejamento e Gestão de Eventos, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Professor Dr. Miguel Bahl
Departamento de Turismo

Adriana Spisila
Expotrade Convention Center

Ângela Prado
Expotrade Convention Center

Curitiba, 08 de Dezembro de 2009.

Dedicamos este trabalho, primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível. E às nossas mães que estão sempre ao nosso lado.

Ainda, nós não teríamos conseguido desenvolver esta pesquisa sem o apoio e compreensão dos nossos amigos, em especial Thayla, Carla Jaqueline e Larissa, que compartilharam conosco os momentos de tristezas e também de alegrias nesta etapa que está sendo vencida.

Gostariamos de expressar nosso agradecimento àquelas pessoas que nos apoiaram e auxiliaram em cada dia de dedicação a este trabalho.

Dentre elas destacam-se:

Nossa professora Marcia Shizue Massukado-Nakatani, obrigada pela paciência e pelo apoio desde antes da concepção da pesquisa.

Os demais professores do curso de Turismo da UFPR, por sua dedicação e por sua contribuição em nossa formação, aqui representados por nosso orientador Miguel Bahl.

Renato Gualberto, pela prestatividade de sempre. E finalmente a todos aqueles que inúmeras vezes auxiliaram-nos, direta ou indiretamente, no desenvolvimento deste trabalho.

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superar os desafios. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes e despidos de orgulho”.

Dalai Lama

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHO

Título: Inserção das técnicas do Revenue Management em espaços para eventos: proposta de um manual para o Expotrade Convention Center (Pinhais/PR)

Autoras: Aline Neves Ruschel e Geovana Fontoura

Resumo: Este trabalho apresenta uma proposta de implementação do Revenue Management em espaços para eventos, já que esta ferramenta gerencial auxilia na gestão com foco na maximização de receitas. Apesar dos benefícios que propicia este tema ainda é pouco discutido no segmento de eventos. Tendo isso em vista, percebeu-se uma oportunidade para a realização da presente pesquisa, que resultou na elaboração de um manual de inserção do Revenue Management em espaços para eventos.

Instituição: Universidade Federal do Paraná

Local: Curitiba, Paraná

Data: 08/12/2009

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: TÉCNICAS DE PREVISÃO	31
FIGURA 2: RELAÇÃO DO RM COM O MIX DE MARKETING	76
FIGURA 3: ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	75
FIGURA 4: BANCO DE DADOS A CERCA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	77
FIGURA 5: CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE EVENTOS	79
FIGURA 6: ESQUEMA DE DESEMPENHO DAS AÇÕES DE NEGOCIAÇÃO.....	80
FIGURA 7: ORGANOGRAMA DO EXPOTRADE CONVENTION CENTER.....	122
FIGURA 8: PLANTA DO EXPOTRADE CONVENTION CENTER.....	127

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: COMPARATIVO ENTRE OS ESPAÇOS PARA EVENTOS	18
QUADRO 2: INFLUÊNCIA DO RM NO MARKETING MIX.....	33
QUADRO 3: PERGUNTAS DO FORMULÁRIO	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CÁLCULO DO PREÇO DO PRODUTO FINAL	83
TABELA 2: FLUXOGRAMA PROCESSO DE VENDA EXPOTRADE CONVENTION CENTER.....	123

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 MARCO TEÓRICO	15
2.1 TURISMO E EVENTOS	15
2.1.1 Expotrade Convention Center	18
2.2 REVENUE MANAGEMENT	20
2.2.1 Estratégia	21
2.2.2 História do Revenue Management	24
2.2.3 Aplicação do Revenue Management.....	25
2.2.4 Conceitos Essenciais do Revenue Management	26
2.2.5 Marketing e Comportamento do Consumidor.....	32
3 METODOLOGIA	47
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	47
3.2 MÉTODO DE PESQUISA	48
3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA	49
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51
3.5 TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	55
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	55
4.2 INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
5 PROJETO DE TURISMO	68
5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO	68
5.2 MANUAL DE INSERÇÃO DAS TÉCNICAS DO REVENUE MANAGEMENT EM ESPAÇOS PARA EVENTOS	69
5.2.1 Definição	69
5.2.2 Aplicação.....	69
5.2.3 Conceitos essenciais do Revenue Management.....	70
5.2.4 Acompanhamento da Ocupação	72
5.2.5 Análise do Faturamento e Política de Preços.....	74
5.2.6 Ciclo de valor do produto.....	75
5.2.7 Marketing e comportamento do consumidor	76
5.2.8 Critérios para seleção de eventos	79
5.2.9 Desempenho das ações de negociação.....	80

5.2.10 Profissional de Revenue Management.....	81
5.3 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO.....	82
5.3.1 Descrição dos recursos humanos envolvidos	82
5.3.2 Descrição do orçamento e dos desembolsos.....	83
5.3.3 Avaliação do retorno do investimento	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
7 REFERÊNCIAS	87
APÊNDICES	93
ANEXOS	121

1 INTRODUÇÃO

O Revenue Management (RM) é uma estratégia gerencial que visa à maximização de receitas, sendo adequada, segundo Gomes (2004) para empresas que possuem estrutura com capacidade fixa, produto perecível, produto vendido ou reservado com antecedência e demanda variável e segmentada.

Levando-se em consideração o escasso número de publicações que abordam o Revenue Management no país, restringindo-se apenas a algumas traduções de publicações estrangeiras, como a obra de Robert Cross, intitulada “Revenue Management - Maximização de Receitas: táticas radicais para dominar o mercado”, colocou-se o tema em discussão através de sua aplicação em um espaço para eventos, uma vez que este tipo de empreendimento se enquadra nas características anteriormente citadas.

A importância da pesquisa reside nos benefícios que o RM propicia as empresas que adotam essa estratégia de gestão, visto que esta possibilita compreender o mercado econômico, identificar oportunidades, estabelecer tarifas de acordo com a oferta e a demanda, além de maximizar a receita do empreendimento sem que este deixe de oferecer serviços de qualidade aos clientes.

Além disso, o RM passou a ser utilizado por diversas empresas em declínio, uma vez que estas constataram serem ineficazes algumas práticas de redução de custos, como o *downsizing* e a reengenharia, dentre estas empresas destacam-se, conforme cita Cross (1998), American Airlines, Delta Air Lines, Rede de Hotéis Marriott, National Car Rental e Canadian Broadcasting Corporation.

Em decorrência de um levantamento bibliográfico a respeito do RM, identificou-se que grande parte dos estudos acerca da utilização desta estratégia gerencial restringe-se ao ramo da hotelaria e das companhias aéreas, sendo assim, destaca-se o aspecto inovador desta pesquisa no que se refere à proposta de aplicação do RM no setor de eventos.

Como objeto de estudo desta pesquisa selecionou-se o centro de exposições e convenções Expotrade Convention Center, ao qual se propôs a aplicação das técnicas do Revenue Management a fim de equilibrar seus períodos de sazonalidade, bem como oportunizar ao empreendimento uma posição mais competitiva no mercado econômico, e contribuindo principalmente para a maximização de receitas.

Tendo isso em vista identificou-se como problema da pesquisa a seguinte questão: O Revenue Management (RM) poderia ser utilizado como ferramenta estratégica para maximização de receitas de um espaço para eventos?

O objetivo geral que orientou esta pesquisa consistiu em identificar preliminarmente e de forma mais detalhada quais eram as práticas e conceitos que diziam respeito ao Revenue Management e como ocorriam os processos administrativos do Departamento Comercial do Expotrade Convention Center, bem como a proposta da aplicação do RM como ferramenta gerencial de direcionamento de estratégias para a maximização de receitas no Expotrade Convention Center.

Como objetivos específicos foram propostos discorrer sobre os conceitos inerentes ao Revenue Management a fim de analisar quais práticas desta ferramenta gerencial já estavam sendo utilizadas pelo empreendimento e quais poderiam vir a ser aplicadas ao Expotrade Convention Center; discorrer acerca do Expotrade Convention Center, apresentando as atividades desenvolvidas pelo Departamento Comercial, a estrutura organizacional e a infraestrutura disponibilizada para a realização de eventos; e construir um plano de aplicação das práticas do Revenue Management adequado às características e necessidades do Expotrade Convention Center.

A presente pesquisa foi estruturada a partir de uma fundamentação teórica dividida nos seguintes tópicos: Turismo e Eventos e Revenue Management.

No tópico Turismo e Eventos apresentou-se os conceitos inerentes ao assunto, os benefícios da realização dos eventos, bem como uma apresentação do Expotrade Convention Center, objeto de estudo desta pesquisa.

No que se refere ao Revenue Management optou-se pela seguinte estruturação: definição, história, condições de aplicabilidade das estratégias de RM e conceitos essenciais.

Ao abordar o RM, discorreu-se sobre assuntos correlatos, sendo estes: Estratégia e Marketing e Comportamento do Consumidor. Em relação à Estratégia abordou-se os conceitos e a importância das estratégias para a sobrevivência das organizações.

Tendo em vista a estreita ligação entre o Revenue Management e o Marketing fez-se necessário discorrer acerca da influência que o RM exerce no mix de marketing, bem como seus benefícios para as estratégias de marketing fundamentadas no comportamento de consumo do cliente.

No tópico referente à metodologia consta o tipo de pesquisa, o método e as técnicas de pesquisa, instrumentos de coleta de dados e as estratégias de análise, bem como tabulação e interpretação dos dados.

Na análise e interpretação dos resultados buscou-se fazer uma relação entre as informações coletadas e as estratégias do Revenue Management, a fim de verificar quais o empreendimento já estava fazendo uso e quais estratégias poderiam vir a ser aplicadas.

No que tange ao projeto de turismo, elaborou-se um manual de inserção das técnicas do RM em espaços para eventos, o qual visa expor o conceito e as estratégias inerentes ao RM, propondo a sua discussão no Expotrade Convention Center.

Neste tópico, discorreu-se ainda acerca dos recursos necessários para a aplicação da presente proposta. Abordaram-se tanto os recursos materiais quanto os humanos envolvidos no projeto, calculando-se a partir disso os gastos despendidos desde a elaboração do manual até a sua aplicação.

Por fim, foram feitas considerações finais a respeito do tema e de sua aplicação em espaços para eventos, verificando a validade da proposta. Comentou-se ainda, a respeito da importância da discussão do RM nas organizações que possuam as características de aplicabilidade desta ferramenta de gestão, destacando seu uso para a maximização das receitas.

2 MARCO TEÓRICO

A seguir está descrita a base para a fundamentação teórica do presente trabalho, com divisão dos tópicos em: Turismo e Eventos e Revenue Management, dentro do qual constam informações não somente sobre o RM, mas também os subtópicos Estratégia e Marketing e Comportamento do Consumidor.

2.1 TURISMO E EVENTOS

O turismo é caracterizado como sendo um fenômeno social uma vez que inclui o deslocamento de pessoas para fora de seu entorno habitual. Pode ser considerado uma atividade econômica uma vez que envolve o consumo de bens e serviços, sendo uma alternativa para o desenvolvimento de uma localidade.

Além disso, o turismo possibilita a geração de empregos, contribuindo, também, para inclusão social, melhor distribuição de renda e conservação do patrimônio local.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo – OMT (2001, p. 38) “O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras.”

Esses deslocamentos podem ocorrer devido aos mais variados objetivos, de acordo com a motivação de cada indivíduo. Sendo assim, conforme esses objetivos são determinados os tipos de turismo praticados.

Esses tipos de turismo, ou segmentações, surgem como uma forma de organizar o desenvolvimento da atividade turística. Para tanto, o Ministério do Turismo – Mtur (2008) propõe sete segmentos do turismo, sendo eles: sol e praia, cultura, ecoturismo, esportes, negócios e eventos, aventura e rural.

Em relação ao segmento de eventos, foco deste trabalho, considera-se que este é o tipo de turismo em que o objetivo do deslocamento é a participação em eventos.

Giácomo (1993, p. 54) postula que “evento é um acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma idéia ou ação.”

Tendo em vista a variedade e a amplitude que os eventos podem assumir,

considera-se importante destacar a atividade de captação de eventos. Britto e Fontes (2002, p. 40) afirmam que a captação de eventos “é um conjunto de ações que tem como objetivo principal a conquista de eventos para o núcleo receptor.”

No caso de espaços para eventos, como o Expotrade, a captação de eventos é uma das principais ferramentas comerciais, uma vez que a sobrevivência da empresa depende da locação do espaço, ou seja, da realização de eventos.

Devido aos aspectos econômicos, sociais e culturais, que englobam os eventos, destaca-se a importância que têm para a atividade turística, uma vez que a realização de eventos mobiliza de acordo com Bahl (2004, p. 17) “uma gama muito ampla de possibilidades para a formatação de produtos turísticos e para a promoção ou resgate de atividades sociais e culturais de uma localidade.”

A realização de eventos auxilia na promoção e divulgação dos destinos, incremento econômico e social da localidade, devido à geração de empregos e receitas e melhorias em infraestrutura básica e turística. Além disso, os eventos constituem-se em uma alternativa à sazonalidade existente no turismo. Isso porque os eventos conseguem criar oportunidades de viagens, ampliando dessa forma o consumo de bens e serviços, promovendo o melhor aproveitamento do produto turístico.

Britto e Fontes (2002, p. 54) comentam a respeito dizendo que:

[...] o turismo de eventos tem apoiado o desenvolvimento econômico e social de várias regiões, desconcentrando as atividades turísticas no espaço e no tempo, evitando o desemprego, a mortalidade de microempresas, a queda do faturamento de empresas turísticas e o comprometimento com a qualidade de atendimento e alteração de preços, tão comuns em épocas de sazonalidade turística e baixa estação.

A importância da realização dos eventos está no fato de que estes mobilizam não somente a entidade organizadora ou o espaço em que irá acontecer o evento, mas toda a cadeia produtiva do turismo também se beneficia.

Britto e Fontes (2002, p. 72) acrescentam ainda que:

A realização de eventos se apresenta como eficiente solução para se equilibrar o mercado, constituindo-se em programações organizadas com a finalidade de motivar e orientar a clientela na visita à cidade, principalmente nos períodos de ociosidade da oferta, propiciando, assim, melhor aproveitamento dos seus atrativos e serviços.

O evento funciona, portanto, como multiplicador de uma rede de serviços, que vai desde alimentação até empresas fornecedoras de equipamentos audiovisuais, beneficia por vezes, a rede hoteleira local, o transporte rodoviário e a locação de veículos, além de serviços de lazer, atividades recreativas, culturais e desportivas, bem como os próprios atrativos turísticos locais.

A Associação Brasileira de Empresas de Eventos – ABEOC (2009) divulga que:

Segundo estudo pela International Congress and Convention Association (ICCA), principal entidade mundial do setor, mostra que o Brasil, com 254 eventos internacionais realizados em 2008 dentro dos critérios da associação, consolida-se na elite dos dez países que mais sediam eventos no mundo. **O Brasil subiu uma posição entre os países que mais recebem eventos internacionais no mundo e passou do 8º para o 7º lugar no ranking da ICCA** (International Congress and Convention Association). Em 2003, o Brasil ocupava a 19ª posição. [...] O levantamento de 2008 foi o mais completo feito pela entidade até hoje: foi registrada a realização de 7.500 eventos, mil a mais do que em 2007.

Ainda, de acordo com a ABEOC (2009) foi realizada uma pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas, a pedido da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), mostrando que “o impacto econômico direto dos gastos realizados por participantes estrangeiros em apenas quatorze eventos internacionais realizados no Brasil em 2008 foi de US\$ 14.949.558,00.”

Oliveira (2005, p. 79) acrescenta ainda que:

Cerca de 40% do movimento turístico internacional acontecem em função da realização de eventos. O de eventos é o tipo de turismo mais disputado pelos países, porque nessas ocasiões os produtos turísticos são vendidos por atacado. Passagens aéreas, rodoviárias, diárias de hotéis, refeições, souvenirs e serviços em geral são consumidos em larga escala.

Apesar de todos os benefícios proporcionados pela realização dos eventos, para que eles se concretizem em uma determinada localidade, é preciso que a infraestrutura existente seja de alta qualidade, o que acaba exigindo investimentos vultosos. É preciso ter restaurantes e hotéis suficientes e de qualidade para atender à demanda, empresas especializadas na organização de eventos com mão-de-obra qualificada, e principalmente espaços que comportem esses eventos.

Os espaços para eventos podem ser entendidos de duas maneiras de acordo

com Gouvêa (1999):

A primeira como espaço para intercâmbio de tecnologia, informação e cultura, e como espaço comercial voltado à apresentação de produtos no mercado. A outra, como equipamento urbano, capaz de gerar emprego e renda numa comunidade local.

Esses espaços para eventos vão desde salões de restaurantes e hotéis a centros de convenções. No caso de eventos de grande porte os centros de convenções tornam-se a melhor opção, visto as características de sua estrutura, que geralmente são grandes, modernas e flexíveis, possibilitando maior adaptação conforme o tipo do evento e a necessidade do cliente.

Em Curitiba destacam-se dentre os centro de convenções: Centro de Convenções de Curitiba, Castelo do Batel, Estação Embratel Convention Center, Expo Unimed Curitiba e Expotrade Convention Center.

A seguir apresenta-se uma tabela comparativa entre os espaços para eventos supracitados, destacando sua localização, área construída e disposição do espaço. Todas as informações estão disponíveis no *site* de cada empreendimento.

Espaço para Eventos	Área	Localização	Divisão do Espaço
Centro de Convenções	8.426 m ²	Centro - Curitiba	5 pisos: auditórios, salas de apoio e áreas de exposição.
Castelo do Batel	1000 m ²	Batel - Curitiba	Arquitetura em forma de Castelo.
Estação Embratel Convention Center	25.000 m ²	Anexo ao Shopping Estação: Centro - Curitiba	3 pisos: espaços executivos, 9 salas de reunião e área de exposições.
Expo Unimed	8.365 m ²	Campus da Universidade Positivo:	Centro de exposições e salas multiuso.
Expotrade Convention Center	34.000 m ²	Pinhais - Região Metropolitana de Curitiba	Pavilhão de exposições e 13 auditórios.

QUADRO 1: COMPARATIVO ENTRE OS ESPAÇOS PARA EVENTOS

FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

2.1.1 Expotrade Convention Center

O Expotrade Convention Center pertence a JCR Administração e Participações, *holding* de um grupo com mais de 45 anos de existência. Essa administradora reúne diversas empresas em diferentes segmentos, tendo um faturamento consolidado de aproximadamente R\$ 280 milhões, conforme

informações disponíveis no *site* do Expotrade (2009).

As informações disponibilizadas a seguir estão baseadas no *folder* de divulgação do Expotrade (EXPOTRADE, s.d.), documento este disponibilizado aos clientes e clientes em potencial.

Os serviços realizados pelo Expotrade são pautados nos seguintes valores: “Ética, Humanização, Respeito, Comprometimento, Qualidade e Responsabilidade.” A missão que direciona as atividades do espaço é “Disponibilizar um espaço com infraestrutura e serviços de qualidade para a realização dos mais diversos tipos de eventos.” Já a visão a qual seguem é “Ser o melhor Centro de Exposições e Convenções da região sul do País.”

O Expotrade possui 34.000 m² de área construída e 55.000 m² de área externa e está localizado à Rodovia Deputado João Leopoldo Jacomel, 10454, em Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba. Sua localização destaca-se por estar a apenas 15 minutos do centro de Curitiba e pela proximidade com as principais rodovias de acesso à capital paranaense, além da facilidade de acesso para quem vem da Rodoferroviária e do Aeroporto Internacional de Curitiba.

O *foyer*, espaço para recepção dos visitantes, é de 648m², com três secretarias fixas, cada uma com 10 pontos de atendimento, com suporte de telefonia e rede de Internet banda larga. O espaço é interligado a todos os auditórios, os quais possuem entrada individual. Passando o *foyer* tem-se o *hall*, que dá acesso ao pavilhão, auditórios do piso térreo e piso superior, praça de alimentação, elevador e baterias de banheiro.

A praça de alimentação possui 2.000 m² de área, com capacidade para 1.200 pessoas sentadas simultaneamente. Dentre os serviços oferecidos tem-se a cozinha internacional, pizzaria, pastelaria, lanchonete e cafeteria. Além disso, o espaço oferece a organização de serviços de *buffet* com projetos gastronômicos exclusivos.

O pavilhão de exposições é dividido em três setores (A, B e C), com pé direito de 8 metros. O setor A tem área de 6.048 m², o setor B com 4.896 m² de área e o setor C com 12.056 m², totalizando 23.000 m² de área de exposição.

A parte de convenções do Expotrade é composta por 13 auditórios, sendo eles: Auditório Jardim Botânico, com capacidade para até 1.500 pessoas; Auditório Curitiba para até 7.000 pessoas; Auditórios Bacacheri, Barigüi, Bosque Alemão, Graciosa e Pinhais, cada um com capacidade para até 400 pessoas e Auditórios Barreirinha, Iguaçu, Passaúna, Ópera de Arame, Tingüi e Tanguá, cada um para até

280 pessoas.

O Expotrade Convention Center oferece ainda um estacionamento com capacidade para até 2.800 veículos, além de um heliponto.

Dentre os equipamentos e materiais disponibilizados ao cliente, o Expotrade oferece: 2.500 cadeiras; 16 mesas; 16 palcos; 16 saias para mesas; 25 saias para palcos; 3 escadas para palco; 2 púlpitos; Bandeiras (Brasil, Paraná e Pinhais).

A estrutura organizacional do Expotrade Convention Center é composta por 25 colaboradores divididos nos departamentos Comercial, Administrativo-Financeiro e Operacional, além da Diretoria e Gerência Geral. (Anexo 1)

Tendo em vista que o foco principal de aplicação das estratégias do RM concentra-se no departamento comercial, pode-se ver no Anexo 2, o fluxograma com a descrição do processo de venda, o qual objetiva definir com clareza as ações envolvidas no processo de Orçamento/Contrato e seus responsáveis, aumentando a eficiência na execução dos mesmos, conforme Savoldi (2009).

Com relação à captação de eventos, de segunda a sexta-feira das 8h00 às 10h00 as duas assistentes comerciais se dedicam à pesquisa de eventos, pelos segmentos trabalhados pelo departamento, e que possam ser de interesse ao Expotrade.

Já no que se refere ao pós-venda, depois de cada evento realizado, é agendada uma reunião com o promotor do evento, na qual são pontuados todos os acontecimentos, sendo feita uma avaliação das atividades de todos os departamentos em prol do evento, verificando dessa forma se a expectativa do cliente foi atingida e se o mesmo ficou satisfeito.

2.2 REVENUE MANAGEMENT

O Revenue Management ou Yield Management consiste em uma técnica de gestão orientada para a receita e não para os custos, possibilitando uma maior previsão da demanda e um maior conhecimento do comportamento do consumidor, além de dar suporte durante o processo de tomada de decisão a respeito de ajustes de preços e de disponibilidade de produtos.

Segundo Cross (1998, p. 89), o Revenue Management (RM) pode ser definido como “o emprego de táticas disciplinadas que prevêm o comportamento do consumidor em nível de micromercado e otimizam o preço e a disponibilidade do

produto para maximizar o aumento da receita – vendendo o produto certo, para o cliente certo, na hora certa e pelo preço certo.”

Morais (2002, p.22), ao discorrer sobre o assunto considera que:

Yield Management utiliza informações sobre o comportamento de compra dos clientes e sobre as vendas realizadas para estabelecer um controle dos preços e do inventário de capacidade que busque maiores lucros, fornecendo produtos que satisfaçam as necessidades dos diferentes clientes, ao maior preço que eles estejam dispostos a pagar. É uma combinação de tecnologia de sistemas de informação, probabilidade, estatística, teoria organizacional, microeconomia, experiência e conhecimento do negócio.

Levando-se em consideração o conceito apresentado, o Revenue Management surge como uma ferramenta de gestão de grande valia para os empresários, visto que auxilia na tomada de decisão e no gerenciamento dos negócios. Além disso, através do RM é possível compreender o mercado econômico, identificar oportunidades, estabelecer tarifas de acordo com a oferta e a demanda, além de maximizar a receita, sem deixar de oferecer serviços de qualidade aos clientes.

2.2.1 Estratégia

Tendo em vista que o Revenue Management consiste em uma estratégia gerencial, considera-se pertinente abordar alguns conceitos a respeito do assunto, estratégia, destacando sua utilidade e importância para as empresas.

Segundo Whittington (2006, p. 141). “Os mercados são competitivos demais para tolerar os ineficientes, lentos ou pesados; e são imprevisíveis demais para apostas pouco diversificadas.” Considerando que no mercado econômico a gama de produtos e serviços oferecidos ao cliente está cada vez maior, a competição entre as empresas torna-se inevitável, e só permanece nesse mercado a empresa que consegue manter um bom posicionamento perante seus consumidores.

Assim, a estratégia consiste basicamente em desenvolver e adequar as competências da empresa, buscando uma vantagem competitiva perante o mercado econômico em que atua. “As habilidades que uma organização incorpora não devem ser compradas e vendidas livremente no mercado, mas precisam ser cuidadas e cultivadas como as fontes irreprouzíveis de vantagem sustentável.”

(WHITTINGTON, 2006, p. 141)

A administração estratégica é definida por Certo *et al.* (2005, p. 3) como sendo “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

Gianesi e Corrêa (1996, p. 53) afirmam que a estratégia:

[...] passa pela criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões. Cada decisão, [...] terá, com maior ou menor impacto, influência sobre o desempenho estratégico da organização, ou em outras palavras, em como a organização está competindo.

A estratégia deve ser dinâmica, acompanhando as variáveis que influenciam a organização, dessa forma vê-se a necessidade de estar sempre atualizando e revisando as estratégias utilizadas pela empresa de forma a garantir sua eficácia.

Kaplan e Norton (1997, p. 38) definem, ainda, estratégia como sendo:

A escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Cabe a cada empresa encontrar uma posição na qual consiga melhor se posicionar e se manter, identificando quais as melhores oportunidades de negócio.

Em contrapartida Whittington (2006, p. 31) coloca que a “a estratégia não consiste apenas em escolher mercados e então policiar o desempenho, mas em cultivar cuidadosamente as competências internas.”

A utilização de uma ferramenta estratégica auxilia a empresa a atingir seus objetivos e suas metas, diminuindo a incidência de erros, bem como oportunizando a melhoria de suas funções.

Tendo em vista todos os conceitos expostos, o que se percebe é que todos os autores abordados associam, direta ou indiretamente, a estratégia à competitividade e ao posicionamento. Michael Porter (1999, p. 27), já inicia o primeiro capítulo de um de seus livros intitulado “Competição: Estratégias Competitivas Essenciais” discorrendo que “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição.”

Pode-se definir, através dos conceitos apresentados pelos autores

supracitados, que a estratégia é uma ferramenta competitiva, ou seja, são métodos utilizados pelas empresas que as auxiliam a manter-se no mercado econômico em posição competitiva.

Henderson¹ (1989, *apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998, p. 7) propõe 5 elementos básicos da competição estratégica, sendo eles: (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir.

Agregado a esse conceito, Certo *et al.* (2005) propõem, então, 5 etapas básicas do processo de administração estratégica, sendo elas:

1. Análise do ambiente: refere-se ao monitoramento do ambiente, tanto interno como externo, para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros.
2. Estabelecimento da diretriz organizacional: é a determinação da meta da organização através da sua missão e dos seus objetivos.
3. Formulação da estratégia: nesta etapa selecionam-se ações que irão guiar a empresa no alcance de seus objetivos.
4. Implementação da estratégia: refere-se a pôr em prática as estratégias.
5. Controle estratégico: é o monitoramento e avaliação de todo o processo, garantido seu pleno funcionamento e promovendo melhorias.

Essas etapas facilitam a empresa na utilização das estratégias, auxiliando-a a manter o foco em seus objetivos.

Porter (1999, p. 37) discorre que “A empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores, ou compradores que disponham do menor poder de afetá-la de forma negativa.”

Com isso a empresa pode selecionar para quem quer vender, ela pode escolher quem será seu cliente. Esse conceito compõe uma das premissas básicas

¹HENDERSON, B. D. **The origin of strategy**. Harvard Business Review 67(6), 1989.

do RM que está focada em vender para o cliente certo, no momento certo e com o preço adequado.

Em relação à importância e aos benefícios obtidos pelas empresas por meio da utilização de estratégias, destaca-se o aumento do lucro. Certo *et al.* (2005, p. 6) dizem que além de benefícios financeiros, o uso de estratégias “pode levar os membros de uma organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo.”

Sendo assim, pode-se dizer que a partir do momento em que os colaboradores se vêem como peças fundamentais no desenvolvimento da empresa, passam a se comprometer com os objetivos da mesma.

Certo *et al.* (2005, p. 7) colocam ainda que a administração baseada em estratégias pode ajudar a prever os problemas que podem surgir, identifica as mudanças que precisam ser tomadas frente ao mercado econômico, permite aos administradores uma visão clara do negócio, minimiza efeitos negativos provenientes de situações adversas, promove uma diminuição dos recursos e o tempo despendidos na correção de erros, uma vez que a incidência de erros torna-se menor e estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

Assim, o uso de estratégias possibilita ao gestor um maior controle da organização, oferece também uma chance de captar o futuro, facilitando a tomada de decisão. Whittington (2006) comenta que a chave para o sucesso da utilização de estratégias é saber adequar a estratégia ao mercado, aos ambientes organizacionais e sociais.

2.2.2 História do Revenue Management

De acordo com Haley e Inge (2004), o Revenue Management surgiu inicialmente no setor aéreo, decorrente da desregulamentação aérea no final dos anos 70. Anteriormente, as empresas operavam de acordo com as regras do governo federal, o qual estabelecia as rotas e os preços que deveriam ser cobrados. Com a desregulamentação as empresas reduziram as tarifas a fim de conquistar mercado, fato que promoveu a criação de empresas aéreas de baixo custo.

Tais empresas possuíam custos bem menores do que os das empresas já estabelecidas no mercado econômico – American, Delta, United, entre outras –

devido às estratégias diferenciadas que utilizavam, como a compra de aviões usados e contratação de funcionários com pouco tempo de serviço e baixos salários. Neste contexto de desregulamentação, as grandes companhias aéreas utilizaram o Revenue Management como tática para lidar com a concorrência das empresas de baixo custo.

Para Cross (1998), o Revenue Management se desenvolveu em um ambiente altamente competitivo, criado pela implementação dos Sistemas de Distribuição Eletrônica (GDS – Global Distribution Systems) que tornou possível distribuir os produtos das companhias aéreas a uma vasta rede de agências de viagens.

Segundo Lara (2001), nos anos 80 o conceito de Revenue Management ganhou força na indústria hoteleira, provando ser a melhor metodologia para maximizar a receita. Percebeu-se, assim, que a utilização desta técnica de gestão podia aumentar significativamente as receitas e, conseqüentemente, os lucros dos hotéis, os quais adotaram políticas de descontos em épocas de baixa ocupação e elevação dos preços em épocas de maior procura.

2.2.3 Aplicação do Revenue Management

O Revenue Management constitui-se em uma tática gerencial que pode ser empregada com sucesso em variados tipos de empresas, desde que estas apresentem determinadas características que as tornam apropriadas para a aplicação das estratégias de gestão de receitas e que objetivem dominar o mercado econômico e maximizar receitas. De acordo com Gomes (2004, p. 2-4), o sistema de RM é adequado para empresas que apresentam capacidade fixa, produto perecível, produto vendido ou reservado com antecedência e demanda variável e segmentada.

No que se refere à capacidade fixa, pode-se exemplificar analisando o caso dos espaços para eventos, pois estes possuem um determinado espaço para vender, sendo impraticável ou muito caro investir em infraestrutura em curto prazo, além de que esta infraestrutura pode ficar ociosa em determinados períodos do ano.

Já a característica produto perecível refere-se ao tempo que se tem para fornecer o serviço, sendo que, passado este tempo, o serviço perde seu valor. No caso dos hotéis, uma unidade habitacional que não foi vendida em um determinado dia, deixou de ser ocupada, portanto, não gerou receita, sendo que o mesmo ocorre no caso dos espaços para eventos.

A característica que faz menção ao produto vendido ou reservado com antecedência refere-se à possibilidade de aceitar ou não uma venda ou reserva com antecedência. Essa situação possibilita uma flexibilidade no ajuste de tarifas de acordo com o equilíbrio entre oferta e demanda.

Com relação à demanda variável e segmentada, tem-se que a demanda pelo serviço pode ser dividida em segmentos de mercado econômico distintos e a sensibilidade a preços varia entre segmentos.

De acordo com Cross (1998, p. 91-107), ao julgar a aplicabilidade do Revenue Management, um gerente deve fazer uma avaliação de algumas incertezas do mercado, dentre elas algumas já citadas por Gomes (2004), como produtos e oportunidades perecíveis, picos de demanda sazonais, valor do produto em diferentes segmentos de mercado e desperdício de produtos, sendo este último caracterizado pela perda de receita decorrente de uma reserva antecipada do produto/serviço em que a venda não é consumada.

As outras incertezas citadas por Cross (1998) referem-se aos descontos para fazer frente à concorrência e circunstâncias que mudam rapidamente. No caso da primeira, os descontos praticados pela concorrência influenciam reações no mercado econômico, sendo que a prática de descontos indisciplinados pode resultar em prejuízos onerosos. Tendo isso em vista, o Revenue Management auxilia na determinação de preços com base no mercado e por segmentos.

No caso das circunstâncias que mudam rapidamente, tem-se que as empresas devem desenvolver capacidade de reação às mudanças que ocorrem no mercado econômico através de previsões em nível de micromercado, ou seja, previsões que fragmentem o mercado de massa em micromercados diferentes, possuindo aspectos comportamentais distintos.

2.2.4 Conceitos Essenciais do Revenue Management

Cross (1998, p. 40-66) discorre sobre os conceitos essenciais do Revenue Management. O primeiro diz respeito ao foco no preço ao invés dos custos na situação de equilíbrio entre a oferta e a demanda.

O desequilíbrio entre a oferta e a demanda refere-se à impossibilidade de se obter um equilíbrio perfeito entre a quantidade de produto oferecido e a quantidade demandada pelo mercado econômico. Devido a esse desequilíbrio, as empresas

tendem a comprar propriedades e contratar mais funcionários nos períodos de prosperidade. Em contrapartida, em épocas de baixa procura ocorre a demissão desses funcionários e excesso de oferta. Assim, a empresa realiza despesas para suprir o pico de demanda e deixam de explorar as oportunidades de receita, a partir da adequação dos preços em relação à procura.

Abordando a questão da fixação dos preços e do estabelecimento de descontos, Machín (1997, p. 132) discorre:

A regra geral para fixar preços no contexto atual do setor de turismo, é aplicar técnicas de marketing de maneira coerente com os objetivos empresariais, e aplicar descontos somente em certas ocasiões, como oferecer descontos através de promoções especiais, que devem caracterizar-se por serem limitados a certos produtos e/ou clientes e por ter uma limitação de tempo². [Tradução nossa]

Considerando o exposto, tem-se que o reajuste de preços em detrimento do reajuste de custos é uma estratégia mais eficaz na tentativa de equilibrar oferta e demanda.

O segundo conceito aborda a questão da substituição dos preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado. Geralmente as empresas estabelecem os preços de seus produtos baseadas nos custos de produção acrescidos de uma margem de lucro. Porém, os consumidores não estão preocupados com as despesas das empresas. O consumidor atribui valor a um produto/serviço influenciado pela gama de alternativas que possui (concorrência), renda disponível no momento e a urgência ou necessidade (real ou percebida) do produto.

Nesse sentido, Barros (2006, p. 25) discorre que “Valor é a importância que o produto ou serviço representa para o adquirente, a estima, a satisfação, o apego pela coisa desejada.”

O valor pode ser definido pelos benefícios funcionais e/ou emocionais do produto/serviço sobre os custos. Segundo Lovelock (2001, p. 25), “As empresas criam valor oferecendo os tipos de serviços que os clientes necessitam, apresentando acuradamente suas capacidades e realizando-as de maneira

² La regla general para fijar precios, en el entorno actual del sector, es aplicar técnicas de marketing, para hacerlo de manera coherente con los objetivos empresariales, y aplicar descuentos sólo en ciertas ocasiones [...] ofreciendo los descuentos a través de promociones especiales que se han de caracterizar por estar limitadas ciertos productos y/o clientes y por tener una limitación en el tiempo.

agradável e conveniente por um preço justo.” Sendo assim, é o mercado (consumidor) que determina o preço, sendo função da empresa encontrar seu ponto de aceitação do preço.

O aprimoramento de produtos e serviços pode melhorar o valor percebido pelo cliente. Ao considerar valor Dias e Cassar (2005, p. 176), discorrem que:

Para criar valor para o cliente, segundo os planos traçados e objetivos definidos, um conjunto de estratégias deve ser desenvolvido em relação as quatro variáveis básicas de marketing componentes do composto de marketing, ou marketing mix: produto, preço, distribuição e comunicação de marketing. O objetivo é desenvolver uma combinação de estratégias relativas a cada um dos elementos ou das variáveis do marketing, de modo a obter a máxima eficácia do esforço empreendido, medido pelos resultados alcançados.

Outra questão refere-se ao fato de que se em algumas circunstâncias o mercado econômico força a redução dos preços, em outras ele permite preços acima do dos custos.

O terceiro conceito comenta sobre a importância de se vender para microsegmentos e não para os mercados de massa, visto que existem segmentos diversos para cada produto e que cada consumidor apresenta razões distintas para desejar um produto ou serviço atribuindo-lhes idéias também distintas de valor.

Esse conceito refere-se ao fato de que segmentos diferentes exigem preços diferentes. Sendo assim, para maximizar a receita e permanecer competitivo, os preços devem variar de acordo com a sensibilidade ao preço de cada segmento de mercado, sendo que a empresa deve ser capaz de segmentar seus clientes pelo quanto estão dispostos a pagar. Nesse sentido, Cross (1998, p. 48) discorre que:

O *Revenue Management* busca determinar o valor do produto para um micromercado muito estreito em um momento específico. O objetivo do *Revenue Management* é fazer um gráfico do comportamento do cliente na margem para determinar o máximo de receita que pode ser obtido daquele micromercado naquele momento.

No quarto conceito, aconselha-se que a empresa reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos. Em função disso, as empresas devem dispor de formas de decidir para quem deverão vender seus produtos quando a procura for grande.

Para Reichheld³ (1996, *apud* BICALHO, 2002):

Nem todos os clientes têm o mesmo valor para uma organização e, além do mais, é impossível satisfazer todas as pessoas durante todo o tempo. Assim, se alguns clientes não são considerados como adequados torna-se mais sensato aplicar esforços para tentar reter apenas aqueles mais propensos a se tornarem clientes leais e advogados do produto/ serviço.

No quinto conceito, comenta-se sobre a importância da tomada de decisões com base no conhecimento e não nas suposições. Para Davenport (1999, p. 7), “Uma das razões pelas quais achamos o conhecimento valioso é que ele está próximo – mais do que os dados e as informações – da ação. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva.”

Esse conhecimento deve ser baseado em dados históricos da organização, já que como comentam Planagumà e Julve (2008, p. 12):

É relevante destacar que o histórico como base de dados gera um volume de informação útil não somente para a alimentação do sistema de RM, mas também como ferramenta de estratégia, planejamento e gestão, e, portanto para a criação de políticas⁴. [Tradução nossa]

Esse conceito refere-se à coleta de dados acerca do comportamento do consumidor e do ambiente em que a empresa está inserida. Posteriormente, deve-se desenvolver a análise desses dados a fim de transformar informações em conhecimento, permitindo previsões com relação ao comportamento de consumo dos clientes. A previsão é uma ferramenta do Revenue Management que permite conhecer as mudanças nos padrões de comportamento do consumidor.

Ao comentar sobre previsão, Cobra (2001, p. 116) enfatiza que:

A partir de propósitos bem definidos, ao realizar a previsão deve-se escolher cuidadosamente as variáveis a serem utilizadas e especificar as técnicas de previsão a serem adotadas, coletar dados confiáveis, executar a previsão, avaliar a consistência e a qualidade do processo de previsão antes de comunicar e discutir os resultados da previsão com o pessoal de marketing e vendas.

³REICHHELD, F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

⁴Es relevante destacar que el histórico como base de datos genera un volumen de información no sólo útil para la alimentación del sistema de RM, sino también como herramienta de estrategia, planificación y gestión, y por tanto para la creación de políticas.

As técnicas de previsão são categorizadas em dois grupos, qualitativas ou por julgamento e quantitativas, conforme figura a seguir. As primeiras, segundo Samprom (2005, p. 4) “se baseiam em avaliações ou opiniões pessoais para elaboração das previsões”, são originadas de julgamentos de especialistas ou de pessoas que possam, por experiência ou conhecimento adquirido, antever eventos de interesse ou correlacionar circunstâncias.

Moreira (2001) cita quatro tipos de previsão qualitativa: opiniões de executivos; opinião da força de vendas; pesquisas junto a consumidores; e método Delphi.

O método Delphi, de acordo com Zan (2007, p. 96) “consiste na reunião de um grupo de pessoas que deve opinar sobre vendas, dentro de regras para a coleta e tabulação das opiniões e, principalmente, extração de conclusões”.

O método quantitativo é “[...] composto por aquelas (avaliações) que utilizam ferramentas matemáticas ou estatísticas”, como expõe Samprom (2005, p. 5). Caracterizam-se ainda por empregarem dados históricos. Incluem o método causal e a análise de série temporal.

O método causal usa dados históricos para variáveis dependentes e independentes, procurando relações causais entre fatores que influenciam a demanda de um produto, tais como, campanhas promocionais, condições econômicas e ações de concorrentes. As relações entre o fator a ser previsto e outros fatores são expressas por funções matemáticas, tais como, a regressão linear ou outras regressões. A análise da série temporal se baseia em dados históricos da demanda, reconhecendo tendências e padrões sazonais, que, ao serem extrapolados, auxiliam a projetar o futuro. (RITZMAN e KRAJEWSKI, 2004)

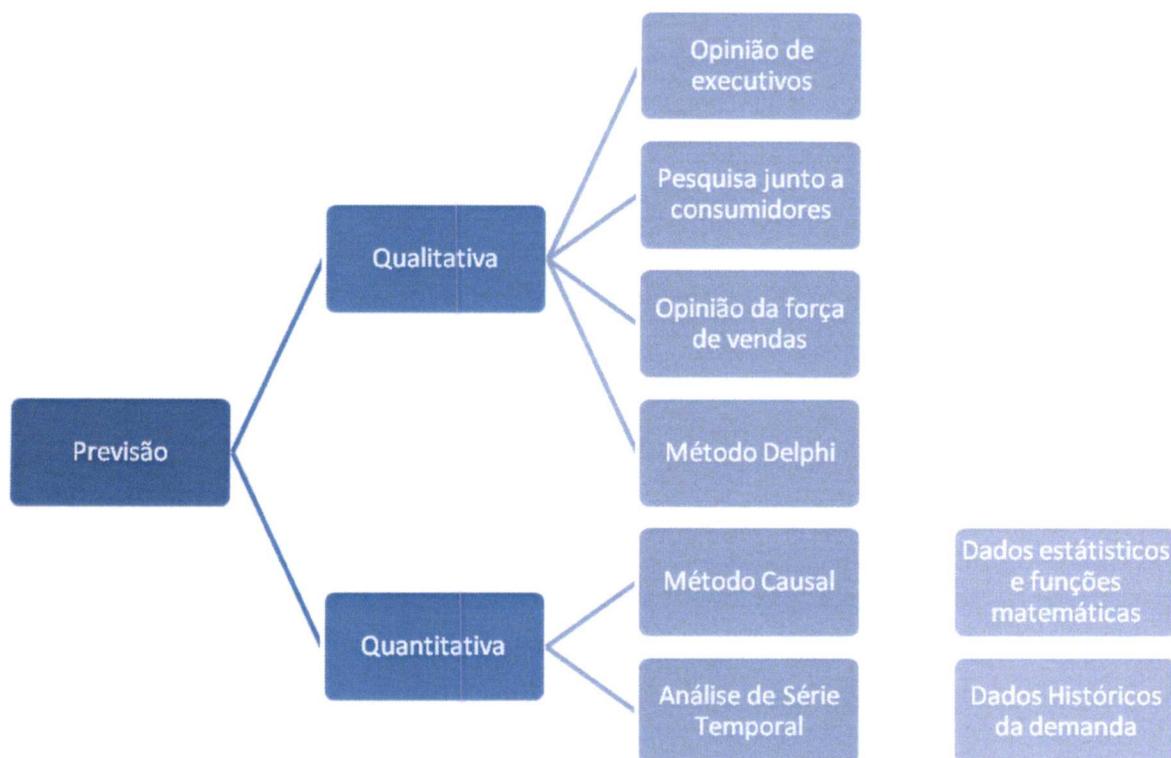


FIGURA 1: TÉCNICAS DE PREVISÃO
 FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

No sexto conceito tem-se a necessidade de se explorar o ciclo de valor de cada produto, ou seja, dispõe sobre a maximização das receitas de um determinado produto de acordo com uma previsão da atividade de consumo durante o ciclo de valor deste produto. A aplicabilidade deste conceito faz menção ao fato de que submercados não atribuem o mesmo valor a um produto, sendo necessário, portanto, fazer distinções entre uma oferta e outra na determinação do preço.

Considerando-se o exposto, deve-se estabelecer estágios (submercados) e projetar uma estimativa de receita para cada estágio de modo a gerar a receita máxima através da otimização de prazos e preços em cada segmento de micromercado.

No último conceito, aborda-se a questão de se reavaliar continuamente as oportunidades de receita. Para que isso seja possível, devem ser fornecidas ferramentas de apoio (dados) às ações para que os funcionários tomem decisões dinâmicas em nível de micromercado.

2.2.5 Marketing e Comportamento do Consumidor

Por todo o exposto no tópico anterior é possível perceber que as estratégias de Revenue Management são correlatas às estratégias de marketing. Com relação à importância do Revenue Management para o marketing tem-se que o primeiro permite quantificar as oportunidades de mercado antes de serem lançadas às ações de marketing.

De acordo com Kotler (2000, p. 30) “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”

Compreender necessidades, motivações, desejos e comportamentos do cliente é a essência do marketing, essência que se adequa às características essenciais do Revenue Management que são: foco no aumento da receita e não no controle de custos, compreensão dos desejos dos consumidores e de suas escolhas, capacidade de prever o comportamento do consumidor, otimização da resposta ao comportamento do consumidor para maximizar a receita e reavaliação das oportunidades de receita em um contexto de mercado econômico em constante mudança.

Segundo a Associação Americana de Marketing (*apud* TRIGUEIRO, 2001, p. 10) “Marketing é o processo de planejamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.”

Para compreender os benefícios do Revenue Management para o marketing é necessário abordar o Mix de Marketing. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 31) o composto de marketing (*marketing mix*) pode ser definido como “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.” De um modo geral, esses instrumentos são conhecidos, pela sua sigla em inglês, como 4 Ps (*product, price, place e promotion*), e que correspondem ao produto, preço, distribuição ou praça ou ponto de venda e promoção.

Cooper *et al.* (2007, p. 620-647) discorrem sobre os 4 Ps, sendo que o fator produto refere-se aos atributos do produto ou serviço ofertado. As ações de marketing criam expectativas em relação ao produto/serviço, nesse sentido é

imprescindível que tais expectativas sejam superadas para se satisfazer o cliente.

O fator ponto de venda refere-se à distribuição do produto ou serviço, ou seja, a disponibilidade para o cliente, sendo que os produtos e serviços devem ser colocados à disposição do consumidor em locais onde possam ser facilmente encontrados.

A promoção refere-se aos esforços de comunicação adotados para influenciar e incentivar o cliente a consumir o produto ou serviço que está sendo ofertado. Para que as ações promocionais sejam eficazes é necessário definir os objetivos, ou seja, aquilo que a promoção deve atingir. Deve-se definir também o público-alvo e o prazo de resposta desse público às ações promocionais.

No que tange ao preço, Dias e Cassar (2005, p. 179), discorrem que: “A variável preço se refere a uma característica específica do produto e envolve o custo que o consumidor está disposto a arcar para adquirir o produto ou serviço.”

Nesse sentido, para Kotler e Bloom (1988, p. 190), “A mais básica decisão de marketing que as organizações precisam tomar é sobre quais são as ofertas de produto/serviço que devem fazer aos seus mercados-alvo.”

Pode-se perceber que o Revenue Management influencia os elementos essenciais do Mix de Marketing da seguinte forma:

Mix de Marketing	Revenue Management
Produto	Contribui na tomada de decisão em relação a quais produtos/serviços devem ser produzidos e/ou ofertados e em que quantidades.
Preço	Contribui na determinação do preço adequado de um produto para cada segmento de mercado de acordo com o momento e compreende o impacto desta decisão sobre a receita.
Praça	Contribui na escolha dos canais de distribuição mais eficazes e lucrativos de acordo com cada segmento de mercado trabalhado.
Promoção	Dá suporte na escolha do mix promocional adequado para cada segmento.

QUADRO 2: INFLUÊNCIA DO RM NO MARKETING MIX
 FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

Ainda em relação ao composto de marketing, Cobra (2003, p. 60), discorre sobre o conceito dos 4 Cs que se referem ao Custo, Conveniência, Cliente e Comunicação.

A variável cliente refere-se aos esforços que devem ser empreendidos para atender suas necessidades e exigências, já a conveniência diz respeito às facilidades que devem ser ofertadas aos consumidores. A variável custo faz menção a oferta de produtos e serviços com preços competitivos e a comunicação refere-se

ao esforço empregado para atingir o cliente, através da propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas e comunicação institucional.

Para que as estratégias de marketing de uma empresa resultem nos benefícios esperados é necessário que a empresa conheça o seu posicionamento em relação ao produto. Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 191):

O posicionamento do produto é a maneira como esse é definido pelos consumidores em relação a suas características importantes – seus principais atributos, algo que os torne diferentes dos produtos oferecidos pelos concorrentes. Assim, estabelecer um posicionamento é encontrar um conjunto de características únicas que ofereça ao consumidor uma vantagem diferente da oferecida pelos concorrentes.

Considerando que o foco do Revenue Management é a previsão do comportamento de consumo do cliente e a partir disso otimizar a disponibilidade de produtos e realizar ajustes de preços para gerar ganhos de receita significativos, Kuzaqui (2000, p. 42) discorre que:

O comportamento do consumidor engloba as ações empreendidas por indivíduos para a obtenção e o uso de determinado produto, incluindo o processo de decisão que ocorre antes e depois da ação de compra. Trata-se da compreensão do processo de decisão que envolve a tentativa de influenciar compradores potenciais a adquirirem certos produtos.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard⁵ (1995, *apud* SWARBROOKE e HORNER, 2002, p. 27), “O comportamento do consumidor consiste nas atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e distribuição de produtos e serviços, incluindo os processos de tomada de decisão que precedem e seguem essas ações.”

O comportamento do consumidor pode variar de acordo com fatores internos e externos ao indivíduo e que são determinantes para a decisão de comprar ou não um produto ou serviço. Baseado no que propõem Kotler e Armstrong (1998), os fatores internos seriam aqueles de caráter mais psicológico: necessidades, motivações, desejos, percepção, aprendizado, crenças e atitude. Já os fatores externos, são compostos por fatores culturais, sociais (grupos de referência) e pessoais (fatores demográficos, como idade, sexo, renda, etc).

A partir desse conceito, Medeiros e Cruz (2006) reforçam, por meio de sua

⁵ENGEL, G.; BLACKWELL, R. & MINARD, P. **Consumer Behavior**. 8 ed. Fort Worth: Irwin, 1995.

pesquisa, que o determinante psicológico, nas variáveis motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes são alguns dos principais fatores de influência no processo de decisão de compra do consumidor, o qual reconhece uma necessidade de consumo e a partir disso busca informações sobre o produto/serviço que irá satisfazer essa necessidade.

Segundo Dias (2005, p. 57):

Podemos definir motivações como forças que se manifestam em resultado de uma necessidade não satisfeita e que induzem condutas ou comportamentos das pessoas que buscam assim sua satisfação. Portanto, a base das motivações são as necessidades que devem atingir um nível de intensidade alto para induzir uma pessoa a agir.

Para Middleton (2002) o processo de decisão de compra passa por diferentes etapas: surgimento da necessidade e/ou desejo, reconhecimento da necessidade, busca de informações sobre o produto, influência dos canais de comunicação formais e informais, identificação e avaliação das opções de compra, tomada de decisão e, por último, sentimentos pós-compra e pós-consumo.

Segundo Kotler (2000), na busca de informações os consumidores recorrem a fontes pessoais, como família e amigos, fontes comerciais, como promoção e vendedores e também fontes públicas, como os meios de comunicação de massa. A influência de cada fonte varia de acordo com as características do produto ou serviço e também do consumidor. Tem-se ainda que, enquanto as fontes comerciais oferecem maiores informações a respeito do produto ou serviço, ou seja, possuem caráter informativo, as fontes pessoais tendem a ser mais avaliativas.

Durante o processo de avaliação das alternativas o consumidor compara os atributos do produto ou serviço em relação as suas necessidades e aos benefícios esperados.

O processo de aceitação do produto ou serviço começa pelos esforços da comunicação, através da qual o consumidor toma conhecimento da existência desse produto ou serviço, criando-se expectativas. Segundo Cobra (2001, p.178), "As expectativas de um cliente com relação ao desempenho de um serviço precisam ser bem administradas para gerar um futuro bom relacionamento."

Nesse sentido, cabe dizer que a partir do momento em que se criam expectativas em relação a um produto/serviço é imprescindível que estas sejam satisfeitas e superadas, caso contrário o consumidor ficará frustrado e um fator

determinante para que se supere as expectativas do consumidor é a qualidade. Kuzaqui (2000, p.195) discorre que:

A qualidade dos serviços é uma das principais formas de diferenciar uma empresa de serviço, pela oferta de qualidade superior à de seus concorrentes. O fator chave para tanto é atingir ou superar as expectativas geralmente formadas por experiências passadas, comunicação boca a boca ou promoção.

A qualidade pode figurar em diversos aspectos, tais como desempenho dos recursos humanos, desempenho este que pode ser potencializado através de treinamentos. De acordo com Castelli (2001, p. 29):

As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.

Outro aspecto que influencia um consumidor na tomada de decisão pela compra de um determinado produto ou serviço refere-se aos benefícios e utilidades deste, o qual deve satisfazer aos propósitos pelos quais foi concebido, ou seja, oferecer o que o consumidor deseja.

Considerando-se que a demanda não é estática e sim dinâmica, tem-se que os desejos e necessidades dos consumidores mudam com o passar do tempo, assim como também muda a hierarquia dessas necessidades. Sendo assim, produtos e serviços que satisfazem hoje as necessidades e desejos de um certo perfil de consumidor, com o tempo poderão não mais satisfazê-lo. Para que isso não ocorra, pesquisas periódicas devem ser realizadas a fim de prever tais mudanças de comportamento evitando uma possível perda de mercado.

Nem sempre a qualidade ofertada é a qualidade percebida pelo cliente e isso ocorre devido ao fato de que nem todos os aspectos inerentes ao comportamento do consumidor podem ser controlados. Neste contexto, Swarbrooke e Horner (2002, p. 306), discorrem que a qualidade percebida pelo cliente em relação a um produto ou serviço dependerá de: "suas atitudes, expectativas e experiências anteriores individuais enquanto consumidor; os benefícios buscados ao se fazer determinada compra."

Sendo assim, tem-se que os consumidores percebem um determinado

produto ou serviço de maneiras diferentes, o que significa qualidade para um determinado perfil de consumidor pode não significar para outro.

Segundo Kotler (2000), no que se refere à decisão de compra existem fatores que podem interferir entre a intenção da compra e a efetivação da mesma, visto que o processo de decisão é influenciado pelo risco percebido, o qual varia de acordo com o preço e incertezas em relação aos atributos do produto ou serviço.

O fator preço muitas vezes é um dos grandes motivadores da decisão de compra do consumidor. De acordo com Cobra (1984, p. 442):

O preço vem sendo usado com escudo da política de marketing de muitas empresas. Em uma economia onde tudo que se produzia se vendia, o preço era estabelecido unicamente pela intenção de lucro do fabricante. Hoje, as coisas mudaram, e o consumidor exerce com prazer seu poder de veto, a preços abusivos e às discrepâncias entre preço e qualidade e preço e utilidade/durabilidade.

A sensibilidade ao preço é influenciada tanto pelas características do produto ou serviço quanto pelas características do próprio indivíduo. Ao discorrer sobre a sensibilidade dos consumidores em relação aos preços, Craig e Grant (1999, p. 25) consideram que:

Os compradores são muito sensíveis ao preço de itens cujos custos têm uma proporção relativamente grande do total de seus próprios custos. Quando um produto ou serviço não envolve um grande gasto, o comprador acha que não vale a pena dedicar tempo à procura de alternativas ou à negociação.

O preço também influencia na decisão de compra daquele perfil de consumidor que identifica preço como sinônimo de qualidade e exclusividade, fato que está relacionado ao *status* de se consumir determinados produtos e serviços, sendo que nestes casos uma redução de preços pode representar para o consumidor que a qualidade do produto ou serviço já não é a mesma.

Nesse sentido, Dias e Cassar (2005, p. 201) discorrem que:

O preço cobrado por um fornecedor pode também refletir uma expectativa prévia em relação à experiência do consumidor – serviços com preços muito abaixo do mercado podem denotar baixa qualidade ou mesmo opções alternativas e de maior risco.

Os serviços possuem características peculiares como a intangibilidade e a

inexistência de propriedade, ou seja, os serviços são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos, sendo que o consumidor faz parte desse processo. O cliente que adquire um serviço não possui propriedade sobre ele, apenas o usufrui por um determinado tempo.

Em decorrência dessas características peculiares dos serviços, tem-se que a qualidade percebida pelo consumidor em relação ao serviço sofre influências ligadas as motivações pelas quais decidiu consumir este serviço, as expectativas criadas pelas estratégias de promoção, as percepções decorrentes do consumo e a relação pós-compra.

Para Middleton (2002, p. 85):

Percepção é o termo usado para explicar a forma como os indivíduos selecionam e organizam a massa de informações a que estão expostos e a percepção é uma função de atitudes, motivações, experiência e aprendizado, especialmente relacionada à compra anterior.

Por essa razão, é imprescindível que sejam realizadas pesquisas de mercado que identifiquem fatores motivacionais e necessidades do público-alvo, visto que, depois de identificados estes fatores, essas informações servirão de base para as ações em prol da satisfação do cliente. Para Cobra (2001, p. 42):

Uma pesquisa de mercado pode revelar expectativas com relação aos aspectos tangíveis que um consumidor valoriza em um serviço, porém para descobrir os aspectos intangíveis que determinado público valoriza em um serviço, é preciso pesquisa motivacional para reconhecer os símbolos que representam prêmios, ou desejos ocultos das pessoas.

Tendo em vista que a tarefa de conquistar um novo cliente é árdua e demanda recursos, considera-se importante a fidelização. De acordo com Stone e Woodcock⁶ (1998, *apud* MENDONÇA, 2007, p. 115), “A fidelidade constitui um compromisso físico e emocional assumido por um cliente em troca de suas necessidades serem atendidas.”

A análise de mercado possibilita identificar tendências e possíveis alterações na estrutura do mercado. A partir das informações coletadas, ações estratégicas podem ser desenvolvidas em relação à demanda e direcionamento de ações de marketing adequadas para cada segmento.

⁶STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

Cooper *et al.* (2007) citam os benefícios decorrentes da pesquisa de mercado, como o conhecimento de um maior número de informações para a tomada de decisões, um maior contato da organização com o seu mercado, a identificação de problemas específicos, o monitoramento da reação dos consumidores a um serviço, redução do desperdício e demonstração de uma atitude atenciosa com o cliente.

Os principais objetivos da pesquisa de mercado é, de acordo com Oliveira (2009) identificar quais as necessidades do cliente, qual a melhor maneira de satisfazê-las, e como comunicar de forma eficaz os bens ou serviços que oferece.

Oliveira (2009) coloca ainda que a pesquisa de mercado é composta por seis etapas principais, sendo elas: identificação do mercado-alvo; realização de um trabalho preparatório; escolha da metodologia; elaboração do questionário; escolha do método de realização da pesquisa; análise dos resultados.

Na identificação do mercado-alvo, Oliveira (2009) coloca que as informações a respeito do público da empresa se dividem em quatro categorias, as quais:

1. Características demográficas: com informações mais genéricas, como sexo, idade, rendimento, nacionalidade, localização geográfica, nível de instrução, atividade profissional, número de pessoas do seu agregado familiar etc;
2. Comportamentos de consumo: dados relativos à forma como os consumidores interagem com os produtos ou serviços, identificando os hábitos de compra e utilização destes. Pode-se perguntar, por exemplo, o que, quanto, quando, onde e para que eles consomem;
3. Atitudes dos consumidores: informações a respeito do que os clientes fazem e o que pensam sobre a marca. É comum fazer uma distinção entre as atitudes de caráter cognitivo (a imagem percebida da marca) e as de caráter afetivo (os juízos de valor sobre a marca);
4. Processo de decisão de compra: pretende-se descobrir quais são as verdadeiras motivações por trás do comportamento dos clientes. Quais os critérios de escolha de produtos e serviços que os clientes mais valorizam, como preço ou qualidade. Qual o grau de envolvimento afetivo e de lealdade que têm com a marca. E a que fontes de informação e de conselho recorrem (internet, amigos e/ou familiares).

A segunda etapa da pesquisa de mercado mencionada por Oliveira (2009) refere-se à pesquisa preliminar para busca de informações de caráter público, como IBGE, Ministérios e Secretarias, imprensa especializada, associações de classe e setoriais, relatórios de estudos de mercado já efetuados e a internet. Essas informações são tanto a respeito do consumidor quanto também da concorrência, por meio de consultas a materiais de empresas concorrentes, como folhetos de propaganda, brochuras ou relatórios anuais.

Em relação à metodologia para aplicação da pesquisa Oliveira (2009) cita as pesquisas junto aos consumidores, que seriam pesquisa de hábitos e atitudes; pesquisas/ painéis repetitivos, que consistem em colocar periodicamente as mesmas questões, junto de uma população determinada, de modo a seguir a evolução das suas respostas ao longo do tempo, por exemplo, os barômetros (cujas amostras sucessivas são compostas por indivíduos diferentes) e os painéis (cujas amostras são constantes); e pesquisas qualitativas a fim de compreender as necessidades, motivações e comportamentos dos consumidores. Como exemplos têm-se as entrevistas livres (em que se deixa o entrevistado falar livremente sobre um dado tema) ou as discussões em grupo – "*focus group*" (em que um moderador lidera o grupo e apresenta os tópicos a serem discutidos, observando depois as reações dos participantes).

A quarta etapa para realização da pesquisa de mercado, proposta por Oliveira (2009) é a elaboração do questionário, o qual deve ser simples, específico e claro, com perguntas variadas, tanto abertas como fechadas, atentando-se para a quantidade de questões e o tempo necessário para responder a todas as perguntas.

No que tange ao método de realização da pesquisa Oliveira (2009) cita, por telefone, que deve ser de curta duração e de resposta imediata, têm a vantagem de ter taxas de resposta mais altas; via e-mail ou internet, cada vez mais populares tendo em vista seu baixo custo, comodidade e rapidez de utilização; carta/ mala direta, processo cômodo, mas que, raramente, obtém taxas de resposta elevadas; por observação, coletam-se as informações através da observação direta por parte do entrevistado; e, face a face/ campo, são entrevistas pessoais, na rua ou em domicílio, é mais caro, mas é o método mais seguro para se obter uma maior quantidade e credibilidade de respostas.

Para finalizar a pesquisa de mercado, Oliveira (2009) propõe a análise dos resultados, por meio da tabulação dos dados obtidos. Comenta da existência de

softwares específicos para apurar os valores da pesquisa.

Não somente a pesquisa de mercado, mas também a pesquisa de satisfação do cliente consiste em uma ferramenta que auxilia a organização a compreender melhor o comportamento do consumidor.

Middleton (2002, p. 201) coloca que os questionários utilizados para a pesquisa de satisfação do cliente,

[...] oferecem uma vasta gama de informações contínuas de gerenciamento. Essas informações são uma ferramenta de controle para as operações de serviços e um banco de dados fértil para decisões do mix de marketing, como a formulação de produtos e estabelecimento de preços.

No que se refere à segmentação de mercado, segundo Vaz (1999, p. 80), “segmentação de mercado é a divisão do público em agrupamentos homogêneos, com uma ou mais referências mercadológicas relevantes.”

A respeito dos benefícios proporcionados pela segmentação, Dias e Cassar (2005, p. 137) discorrem que “Por meio da segmentação do mercado, é possível compreender melhor a necessidade do cliente que se busca atender e, então, preparar bens que sejam capazes de oferecer os benefícios que são realmente esperados.”

A segmentação define o público-alvo do produto/serviço, sendo assim, é importante que sejam realizadas pesquisas de mercado que identifiquem os desejos e necessidades desse público, além de seus aspectos comportamentais, possibilitando, assim, a descoberta da maneira correta de se abordar o cliente.

Sobre a importância da definição do público-alvo, segundo Kotler (2000, p. 278):

Muitas empresas estão optando pelo *marketing de mercado-alvo*, em que as empresas vendedoras encontram os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais desses segmentos e desenvolvem produtos e programas de marketing para cada um. Em vez de dispersar seus esforços de marketing (abordagem pulverizada), elas concentram sua atenção nos compradores que terão maior chance de atender bem (abordagem direcionada).

Pode-se dizer que o processo de segmentação está intimamente ligado ao estudo da demanda, visto que, ao se optar por trabalhar com um determinado segmento de mercado deve-se realizar análises para constatar se há ou não

demanda para este segmento e quais as características dessa demanda. Sendo assim, Vaz (1999, p. 81-84) discorre sobre as variáveis de segmentação do mercado, as quais auxiliam na identificação das características da demanda. São elas: variáveis psicográficas, socioeconômicas, demográficas e socioculturais, comportamentais e geográficas.

Tais variáveis consistem em análises comportamentais dos consumidores, análises motivacionais, identificação de poder aquisitivo, classe social, frequência de consumo de determinados tipos de produtos, dentre outros aspectos.

Nesse sentido é válido destacar a importância das variáveis psicográficas, visto que, de acordo com Tomanari (2003, p. 1):

Dentre os tipos de segmentação possíveis, a Segmentação Psicográfica é a mais complexa, por tentar classificar consumidores de acordo com características extremamente subjetivas ou inconstantes, como valores, atitudes, etc. Entretanto, ela é, talvez, a mais importante, justamente pelo seu potencial de descrição do perfil dos consumidores, permitindo um planejamento de marketing muito mais focado.

Segundo Kuzaqui (2000, p. 177-179) existem alguns requisitos que devem ser considerados no processo de segmentação, são eles: mensurabilidade, acessibilidade, substancialidade e operacionalidade. Quanto à mensurabilidade, tem-se que os segmentos devem ter a capacidade de fornecer informações à empresa, ou seja, o segmento deve possibilitar a realização de coleta de informações.

Em relação ao requisito acessibilidade, tem-se que a empresa deve possuir capacidade para atender ao mercado alvo por meio da utilização do mix de marketing (produto, preço, praça, promoção e distribuição), o qual deve estar de acordo com este público.

A substancialidade refere-se à capacidade do segmento em gerar retorno para a empresa. De acordo com Ignarra (2003, p. 117): “Os segmentos devem apresentar uma certa substancialidade, ou seja, ter uma dimensão que justifique o desenvolvimento de estratégias de marketing específicas. Aquele que não for suficientemente rentável para ser atrativo não será um segmento.”

Quanto ao requisito operacionalidade, este se refere à capacidade que a empresa deve possuir para atender o segmento alvo, sem que a qualidade dos produtos/serviços ofertados seja prejudicada.

O uso da tecnologia da informação e comunicação também auxilia os prestadores de serviços na obtenção de informações a respeito das necessidades e desejos de seus consumidores alvos e também na identificação de possíveis mudanças no comportamento de consumo dos mesmos.

Em posse dessas informações, as empresas poderão direcionar de maneira mais eficaz suas ações de marketing referentes aos quatro P's, como por exemplo, divulgar seus produtos nos *sites* mais acessados pelos seus clientes.

Segundo Swarbrooke e Horner (2002, p. 240), "Quando forem identificados os seus clientes-alvo, a organização de turismo deve procurar compreender o seu comportamento e fazer com que tal se reflita em seus programas de marketing."

A fim de facilitar a previsão da demanda e de apoiar o gerenciamento das operações, vê-se a necessidade de criação de um sistema informatizado que analise e auxilie durante a tomada de decisão.

Ao discorrer sobre o sistema de Revenue Management, Machín (1997, p. 132), considera que, "o sistema se baseia em uma série de dados acumulados que permitem fazer previsões de demanda, destinação de unidades habitacionais para cada segmento de mercado e o segmento de demanda atual."⁷ [Tradução nossa]

Muitas pessoas possuem uma idéia errônea ao julgar que o RM é somente um sistema de computador. Segundo Cross (1998, p. 35), o Revenue Management:

[...] é um conjunto integrado de processos de negócios que reúne pessoas e sistemas com o objetivo de compreender o mercado, prevendo o comportamento do consumidor e respondendo com rapidez para aproveitar as oportunidades que se apresentam.

Neste sentido, o RM pode ser entendido como uma filosofia de negócios, já o sistema informatizado consiste em uma ferramenta que facilita a aplicação do Revenue Management.

No mercado econômico já existem empresas de consultoria que aplicam técnicas do Revenue Management por meio de softwares. As informações das empresas descritas a seguir são disponibilizadas nos seus respectivos *sites* oficiais.

- Mysky Tecnologia: empresa especializada no desenvolvimento de *softwares* para diversas áreas da aviação. Trabalha com o RM a fim de prover o melhor

⁷ El sistema se basa en series de datos acumulados que permiten hacer previsiones de demanda, la asignacion de cupos de plazas a cada segmento de mercado y el segmento de la demanda presente.

gerenciamento da receita do voo por meio da maximização de cada assento em cada voo, avaliando a melhor alocação de passageiros em função da capacidade. Esse sistema captura informações dos sistemas de reservas da companhia aérea, processa a informação e a disponibiliza para calcular e otimizar o controle de assentos.

- IDeaS – a sas company: empresa norte-americana que oferece suporte e soluções para a otimização da relação consumidor-empresa, bem como para a maximização de receitas. Desenvolve *softwares* que permitem a operacionalização eletrônica de todo o processo de gestão, possibilitando a pesquisa e o planejamento de receitas através da identificação de tendências e padrões recorrentes do mercado. No Brasil a IDEas atua em parceria com a Telelodge.
- Telelodge: localizada em São Paulo, caracteriza-se por fornecer serviços de alta tecnologia na área de administração hoteleira, telefonia e telecomunicações em geral. Seu objetivo é atender um mercado carente em soluções tecnológicas elaboradas sob medida para cada cliente. Oferecem seminários de sensibilização sobre a utilização do Revenue Management e consultoria para a utilização do RM na qual é realizada uma auditoria quanto às práticas deste conceito e por meio dessa auditoria é desenvolvido um projeto de implantação do RM personalizado. Além disso, são oferecidos treinamentos específicos sobre a adoção e o aprimoramento de novos processos do RM.
- SAP⁸ Brasil: empresa sediada na Alemanha, oferece ferramentas e *softwares* projetados para a otimização de desempenho dos negócios, abrangendo toda a cadeia de criação de valor de prestação de serviços.

Como já visto, o Revenue Management foca no ambiente externo e na pesquisa de mercado, fato que inclui também a pesquisa e análise da concorrência. Essa análise é importante no contexto atual de mercado econômico, onde os consumidores estão expostos a uma gama de informações a respeito dos mais variados produtos e serviços. Consumidores bem informados são consumidores mais exigentes, pois estes sabem o que a concorrência está oferecendo e usam

⁸Systems Applications and Products in Data Processing

essas informações no momento da escolha do produto/serviço.

Para McKenna (1999, p. 180) “é fácil satisfazer um consumidor desinformado. Mas, atualmente, são raros os consumidores desinformados. Os consumidores, hoje em dia, têm um acesso sem precedentes a um número cada vez maior de informações sobre os produtos e as estudam criteriosamente.”

Deve-se considerar que ao analisar a concorrência a empresa deve saber definir o seu negócio, quais são suas vantagens e desvantagens competitivas. De acordo com Porter (1986, p. 45), “O conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evitá-la.”

A análise da concorrência é uma fonte de informações importantes, visto que, a partir desta análise, pode-se conhecer como a concorrência trabalha, seus pontos fortes e fracos, os preços praticados, os canais de distribuição e comunicação utilizados e o retorno proporcionado por esses canais. Além dessas informações, pode identificar também os descontos que a concorrência oferece e para quais segmentos.

Por fim, tem-se que ao aplicar o Revenue Management como ferramenta gerencial, a empresa passa a se orientar para a receita e não para os custos. As táticas do RM funcionam como incentivo para que os funcionários identifiquem as oportunidades de geração de receitas, assim, com todos os funcionários focalizando o mesmo objetivo, a empresa tenderá a ser mais organizada, evitando-se a entropia, ou seja, o desperdício da energia disponível para o trabalho útil.

Todos os setores da organização (vendas, suporte ao cliente, finanças, marketing e operacional) deverão trabalhar em conjunto, visando a maximização da receita e a dominação de mercado econômico. De nada adiantará a implantação de um sistema de Revenue Management, se não houver um comprometimento de todos os integrantes da equipe.

De acordo com Gualberto (2007, p. 43) “[...] cada hotel tem a sua prática de negócios e procedimentos próprios para avaliar o mercado e suas oportunidades, a fim de criar a estratégia de gestão de receita mais adequada para cada momento específico do ano”.⁹ [Tradução nossa]

⁹ “[...] each hotel company has its own business practice and procedures to evaluate the market and its opportunities in order to create the most appropriate revenue management strategy for each particular time of the year.”

Não só para os hotéis, como mencionado por Gualberto, mas para qualquer empresa que venha a utilizar as práticas do RM, suas estratégias devem ser personalizadas. Isso porque cada empresa, por mais que trabalhe no mesmo ramo, possui características específicas, devendo-se focar nos pontos fortes que possui frente ao mercado econômico em que atua e procurando melhorar os pontos fracos.

Assim, na prática, o Revenue Management compreende selecionar o mix de marketing ideal para cada segmento trabalhado, desenvolver estratégias de preços, dirigir esforços para a identificação de oportunidades de receita e fazer análises da concorrência, conforme as características de cada organização. Percebe-se com isso, que todos esses itens podem ser bem trabalhados em espaços destinados à realização de eventos, visto que estes possuem todas as características de aplicabilidade necessárias.

Tendo exposto os conceitos teóricos que norteiam essa pesquisa, segue-se, no próximo tópico, a metodologia utilizada para a obtenção das informações que compõem o presente trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste tópico são apresentados o tipo de pesquisa, o método e as técnicas de pesquisa utilizados para a elaboração do trabalho, bem como a descrição da construção dos instrumentos de coleta de dados e as estratégias de análise, tabulação e interpretação dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a obtenção das informações pertinentes à realização deste trabalho, recorreu-se à pesquisa exploratória que segundo Selltiz *et al.* (1967, p. 62), envolve:

(1) uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura; (2) um levantamento de pessoas que tiveram experiências práticas com o problema a ser estudado; (3) uma análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

O caráter exploratório deve-se, portanto, ao fato de se perceber a necessidade de trabalhar com maior profundidade o problema definido, visto que para o alcance do objetivo geral da pesquisa se fez necessário encontrar uma solução para o problema, que é analisar como o RM poderia ser aplicado a espaços para eventos. Dencker (1998, p. 96) acrescenta ainda que

Os estudos exploratórios que visam a um maior conhecimento dos problemas não necessitam de hipóteses. [...] São, na realidade, estudos preliminares, que tem por objetivo descrever a realidade existente a partir da observação sistemática para elaboração de diagnóstico da situação.

Tendo feita a pesquisa exploratória, a qual possibilitou uma maior aproximação com o objeto de estudo devido às informações obtidas através de levantamento bibliográfico e visita ao empreendimento, seguiu-se para a pesquisa descritiva, que conforme Dencker (1998, p. 124) “[...] procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis.”

A pesquisa descritiva possibilitou, assim, uma melhor análise da situação em que se encontrava o objeto de estudo, permitindo um conhecimento mais amplo e profundo a respeito do mesmo.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista que a presente pesquisa está pautada em conhecimentos específicos sobre o Revenue Management e, uma vez que se verificou a inexistência de pesquisas e teorias sobre a aplicação de suas estratégias em espaços para eventos, identificou-se a partir disso o caráter qualitativo da pesquisa, já que conforme expõe Dencker (1998, p. 121) a pesquisa qualitativa pode ser realizada em três situações: primeiro, para preencher lacunas no conhecimento existente; segundo, para identificar inconsistência entre a teoria e o resultado de práticas cotidianas e terceiro, para verificar a inconsistência de resultado de diferentes pesquisas.

Dencker (1998, p. 125) acrescenta ainda que a pesquisa qualitativa compreende as seguintes etapas: negociação para obter acesso ao campo, período exploratório, caracterizado pela imersão no problema e investigação focalizada, ou seja, coleta sistemática de dados através de entrevista, questionários etc.

Antes de iniciar a pesquisa de campo elaborou-se uma carta solicitando ao Expotrade a autorização para utilização do mesmo como objeto de estudo (Apêndice 1). Esta carta foi apresentada ao gerente geral do empreendimento, o qual aceitou colaborar com a presente pesquisa.

No período exploratório recorreu-se a pesquisas bibliográficas sobre o Revenue Management e temas correlatos, além de levantamento de informações referentes ao objeto de estudo, a fim de se obter uma melhor compreensão do tema estudado e maior conhecimento de campo.

Além disso, optou-se pela pesquisa de campo, que segundo Santos (2002, p. 28) “é aquela que recolhe os dados *in natura*, como percebidos pelo pesquisador. Normalmente a pesquisa de campo se faz por observação direta, levantamento ou estudo de caso.”

O Expotrade Convention Center foi utilizado como objeto de estudo para a pesquisa de campo, a partir do qual foi feito um levantamento de informações específicas do empreendimento, além da observação direta dos procedimentos rotineiros no Departamento Comercial do espaço referido, a fim de compreender seu funcionamento e identificar como as estratégias do RM poderiam ser melhor aplicadas a esse departamento.

De acordo com a forma de raciocínio utilizada, os métodos de abordagem

classificam-se em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético.

A presente pesquisa fará uso do método dedutivo, que de acordo com Dencker (1998, p. 55) “O processo *dedutivo* define, a partir da teoria, os objetivos que se pretende atingir com a investigação e indica o melhor caminho para alcançá-los.”

Sendo assim, utilizou-se esse método uma vez que a partir dos conhecimentos disponíveis sobre a aplicação do Revenue Management pôde-se desenvolver estratégias para a utilização de suas técnicas em espaço para eventos, utilizando-se da pesquisa de campo no Expotrade Convention Center.

3.3 TÉCNICAS DE PESQUISA

Dentre as técnicas de pesquisa utilizadas na elaboração deste trabalho, tem-se a bibliográfica, na qual foram utilizados principalmente livros e artigos que abordassem o Revenue Management ou assuntos relacionados.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 66):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Outro tipo de técnica de pesquisa utilizada foi a de observação direta intensiva, que compreende a observação e a entrevista.

A primeira técnica, de observação, de acordo com Marconi e Lakatos (1982, p. 65):

[...] é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e 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 desejam estudar.

Ander-Egg¹⁰ (1978, *apud* MARCONI e LAKATOS, 1982, p. 66) propõe modalidades de observação conforme as circunstâncias. Esta pesquisa classifica-se

¹⁰ANDER-EGG, E. *Introducción a las técnicas de investigación social*; para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

como: observação sistemática, segundo os meios utilizados; não participante, conforme a participação do observador; observação em equipe, de acordo com o número de observações; e observação efetuada na vida real (trabalho de campo), segundo o lugar onde se realizou.

No primeiro tipo, observação sistemática, segundo Marconi e Lakatos (1982), “[...] o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.”

A observação não participante é aquela, segundo Marconi e Lakatos (1982, p. 68), em que “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora.”

Uma vez que esta pesquisa foi realizada por duas autoras, a observação não teria como ser individual, sendo dessa forma caracterizada como em equipe. Marconi e Lakatos (1982, p. 69) colocam que a vantagem de se ter mais de uma pessoa observando, é que se pode observar determinada ocorrência por mais de um ponto de vista, não só por um ângulo.

Nesta pesquisa também se utilizou a técnica de observação na vida real, uma vez que foi realizada *in loco*. Marconi e Lakatos (1982, p. 69) colocam que “a melhor ocasião para o registro é onde o evento ocorre.”

Nos momentos em que se constatou que algumas informações não foram suficientes, ou que não provinham de fontes seguras, recorreu-se a esse tipo de observação para obtenção de dados, como por exemplo, o conhecimento acerca da infraestrutura do Expotrade Convention Center.

A outra técnica pertencente a observação direta intensiva, como já mencionado, é a entrevista. Marconi e Lakatos (1982, p. 66) colocam que “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.”

O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista semi-estruturada, uma vez que esta, conforme Marconi e Lakatos (1982) permite maior liberdade ao pesquisador, o qual poderá direcionar seus questionamentos de acordo com os objetivos da pesquisa.

De acordo com Dencker (1998, p. 138) “A entrevista é especialmente indicada para o *levantamento de experiências*. É preciso lembrar que uma grande parte dos

conhecimentos existentes não pode ser encontrada na forma escrita, pois faz parte das experiências das pessoas.”

A entrevista do presente trabalho foi realizada com os colaboradores dos departamentos Comercial e Administrativo-financeiro do Expotrade Convention Center, os quais forneceram as informações necessárias de embasamento à pesquisa.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a técnica de pesquisa bibliográfica foi feito o levantamento da literatura existente em relação aos conceitos do Revenue Management e temas correlatos, em livros, artigos e material disponível em meio eletrônico.

Durante a técnica de observação foi utilizado, como instrumento para a coleta de dados, um bloco de notas no qual foram descritas as informações de interesse para a realização da pesquisa. Schlüter (2003, p. 105) discorre que “Toda observação deve ser sistematicamente registrada, seja utilizando um caderno de notas, um diário, um gravador, etc.”

Sendo a entrevista uma das técnicas de pesquisa utilizada, como descrito no tópico 3.2, o instrumento para a coleta dos dados na entrevista, foi o formulário, aplicado aos três colaboradores do Departamento Comercial e com o Gerente Administrativo Financeiro. Marconi e Lakatos (1982, p. 86) colocam que “o formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado.”

As autoras discorrem ainda que “[...] o que caracteriza o formulário é o contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista.”

Durante a elaboração do formulário, procurou-se incluir perguntas consistentes, estruturadas e de fácil compreensão. Quanto ao formato das questões, todas são abertas, já que estas, segundo Rudio (1986, p. 91), são mais adequadas à técnica de entrevista.

A seguir apresenta-se um quadro contendo as perguntas consideradas no formulário, bem como uma divisão das mesmas em relação aos sete conceitos essenciais do Revenue Management descritos por Cross (1998).

1° Conceito	<p>1. Qual é a média de eventos realizados por mês no Expotrade? Quais os meses de maior e menor ocupação?</p> <p>2. Com quantas tabelas de preços o Expotrade trabalha durante o ano? Como elas são definidas?</p> <p>3. Existem tarifas promocionais nos períodos de maior sazonalidade, a fim de maximizar a receita do empreendimento?</p>
2° Conceito	<p>4. O Departamento Comercial consegue identificar os perfis de consumidores mais ou menos sensíveis ao preço?</p> <p>5. Existe algum tipo de parceria com consumidores na qual sejam aplicadas tarifas diferenciadas?</p>
3° Conceito	<p>6. Quais os segmentos de eventos trabalhados pelo empreendimento?</p> <p>7. Existe algum critério de seleção dos eventos que serão realizados no espaço?</p>
4° Conceito	<p>8. Qual o perfil de consumidor o empreendimento prioriza atrair?</p> <p>9. Quais as ações adotadas para a captação dos eventos desejados? Em que essas ações são fundamentadas?</p>
5° Conceito	<p>10. De que forma é realizado o acompanhamento da ocupação média do espaço?</p> <p>11. É feita uma análise dos dados históricos sobre a demanda, vendas realizadas e cancelamentos?</p> <p>12. O Expotrade possui algum sistema de <i>software</i> que auxilia na gestão do espaço? Ele é útil aos departamentos que apóia? Quais são esses departamentos?</p> <p>13. Como funciona a estrutura organizacional do Expotrade Convention Center? Qual é o nível de comunicação entre os departamentos?</p>
6° Conceito	<p>14. São feitos estudos em relação à previsão da atividade de consumo a fim de projetar uma estimativa de receita máxima para cada segmento trabalhado?</p>
7° Conceito	<p>15. Quais os colaboradores que detêm conhecimento sobre as técnicas de Revenue Management?</p> <p>16. Como funciona a disponibilização de informações a respeito do RM a esses funcionários?</p>

QUADRO 3: PERGUNTAS DO FORMULÁRIO
 FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

O formulário é composto por 16 perguntas divididas em 7 grupos, a fim de agrupar os assuntos em relação aos conceitos do Revenue Management, já abordados no marco teórico desta pesquisa, e conseqüentemente, facilitar o posterior cruzamento e a interpretação dos dados.

O primeiro grupo, referente ao primeiro conceito do RM, abrange as perguntas de número 1, 2 e 3, relacionadas ao acompanhamento da taxa média de ocupação do espaço abordado por Cross (1998) e ao estabelecimento de preços,

tema abordado por Machín (1997), Cross (1998) e Dias e Cassar (2005).

As questões 4 e 5, pertencentes ao segundo grupo, representam o segundo conceito do RM, abordando temas relacionados ao perfil do consumidor e estabelecimento de parcerias, assuntos comentados por Middleton (2002) e Kuazaqui (2000).

O terceiro grupo refere-se às perguntas de número 6 e 7, relacionadas ao terceiro conceito do RM, abordando segmentação e seleção de eventos (clientes), temas discutidos por Porter (1999), Vaz (1999) e Dias e Cassar (2005).

O quarto grupo, baseado no quarto conceito, é formado pelas perguntas 8 e 9, que abordam a captação de eventos, tema comentado por Britto e Fontes (2002) e perfil do consumidor, conforme colocam Middleton (2002) e Kuazaqui (2000).

As perguntas 10, 11, 12 e 13 compõem o quinto grupo, que abrange o quinto conceito do RM tratando da estrutura organizacional do Expotrade, sistema de *software*, análise de dados e previsão de demanda, assuntos comentados por Cobra (2001), Machín (1997) e Cross (1998).

O sexto grupo, composto somente pela pergunta 14, refere-se ao sexto conceito do RM, que aborda a questão dos estudos em relação à previsão da atividade de consumo, conforme discorre Cross (1998).

As perguntas 15 e 16, compõem o sétimo grupo, referente ao sétimo conceito do RM e que tratam do conhecimento dos colaboradores a respeito do RM e da disponibilização de informações sobre o RM, de acordo com Cross (1998).

3.5 TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A interpretação dos dados obtidos no presente trabalho foi pautada na pesquisa qualitativa, tendo em vista que esta “[...] é especialmente indicada para situações em que a teoria não é suficiente para solucionar o problema e o pesquisador necessita buscar em campo as variáveis que serão consideradas na análise” (DENCKER, 1998, p. 98).

A pesquisa qualitativa permite a obtenção de informações específicas do objeto de estudo, já que pode responder a questões particulares, se preocupando com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Segundo Minayo (1994, p. 21), a sua utilização se constitui no “caminho mais adequado para a obtenção dos dados necessários sobre o objeto de estudo.”

A análise das informações coletadas possibilitou uma maior aproximação das pesquisadoras com o objeto de estudo, sendo possível um melhor conhecimento e entendimento dos processos envolvidos no Departamento Comercial.

Por meio das informações obtidas durante as técnicas de observação e entrevista fez-se uma análise por analogia, apresentada no tópico que se segue, com base nos conceitos teóricos, possibilitando a elaboração de um plano estratégico no qual se propõem a aplicação das técnicas do Revenue Management adequadas às características do Expotrade Convention Center.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir estão descritos os resultados obtidos por meio de entrevista realizada no Expotrade Convention Center, bem como sua análise e interpretação.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para obtenção dos dados desta pesquisa recorreu-se à técnica da entrevista, a qual, como exposto na metodologia, seria aplicada aos departamentos Comercial e Administrativo-financeiro do Expotrade Convention Center. Contudo, após entrevista com a gerente comercial, esta considerou que as informações pertinentes à realização dessa pesquisa concentravam-se somente no departamento Comercial, sendo que o departamento Administrativo-financeiro não teria condições de responder às perguntas do formulário.

Sendo assim, a entrevista foi realizada somente com o departamento Comercial, composto por três colaboradores. Num primeiro momento fez-se a entrevista com a gerente comercial, Janete Floriano, no dia 21 de Julho de 2009. Posteriormente com as suas assistentes, Paola Savoldi e Adriana Spisila, no dia 24 de Julho de 2009.

A seguir são apresentados os resultados obtidos com as três entrevistas e analisados de acordo com cada pergunta do formulário. Vale ressaltar que as entrevistas não possuíam caráter comparativo e sim informativo, portanto as respostas das três entrevistadas estão compiladas, a fim de não expor os dados de maneira repetitiva.

PERGUNTA 1: Qual é a média de eventos realizados por mês no Expotrade? Quais os meses de maior e menor ocupação?

Foi informado que o empreendimento não possui uma média mensal dos eventos realizados, o acompanhamento da ocupação é feito apenas em relação ao segmento de evento realizado em cada período do ano, sendo que de abril à novembro caracteriza-se pela realização de feiras e congressos, já de dezembro à março predominam os eventos corporativos e formaturas.

PERGUNTA 2: Com quantas tabelas de preços o Expotrade trabalha durante o ano? Como elas são definidas?

Obteve-se que não há tabela de preços diferenciada, visto que os valores são atribuídos por metro quadrado de acordo com a estrutura locada. Assim, a tabela de preços é definida para a área de exposição (pavilhão) e para a área de convenção (auditórios), havendo uma variação no preço de acordo com a estrutura oferecida.

No caso dos auditórios, mencionaram que possuem toda uma infraestrutura de mobiliário, tablados, ar condicionado, telefone e internet, entre outros, diferentemente do pavilhão.

PERGUNTA 3: Existem tarifas promocionais nos períodos de maior sazonalidade, a fim de maximizar a receita do empreendimento?

Constatou-se que não existem tarifas promocionais, pois a empresa trabalha com negociações de acordo com cada evento. No caso de empresas e/ou eventos que façam mais de um evento no espaço, o valor do m² é negociado.

Além disso, verificou-se a existência de uma política de negociação, em que o Expotrade avalia os valores agregados que cada evento propicia, ou seja, o número de pessoas, receita gerada pela utilização do estacionamento, se demanda ou não serviços de alimentos e bebidas. Com isso analisam qual evento é mais rentável para o empreendimento.

PERGUNTA 4: O Departamento Comercial consegue identificar os perfis de consumidores mais ou menos sensíveis ao preço?

Responderam que sim. Que no momento em que um cliente entra em contato com o espaço para a elaboração de um orçamento, algumas perguntas básicas são feitas pelo departamento comercial e através deste primeiro contato que se identifica se o evento realmente tem chances de evoluir, ou se é somente um projeto ou até mesmo uma pesquisa de mercado. Esse processo permite também, avaliar a atuação no mercado da empresa contratante em seu ramo de atividade.

Citaram como exemplo as feiras, que são eventos que se auto-sustentam com mais facilidade que os corporativos, visto que a verba disponível para a

realização do evento provém dos diversos expositores participantes, e não só do promotor, como ocorre nos corporativos.

PERGUNTA 5: Existe algum tipo de parceria com consumidores na qual sejam aplicadas tarifas diferenciadas?

Também responderam que sim. Que o empreendimento consegue trabalhar com uma política de descontos para quem já é cliente, ou seja, os eventos que são realizados periodicamente têm uma tarifa diferenciada em relação ao metro quadrado ou através da criação de incentivos.

Em relação a clientes que flutuam, ou seja, aqueles que locam o espaço sem uma periodicidade, ou clientes novos, acrescentaram que não são aplicadas tarifas diferenciadas.

Obteve-se que as assistentes do departamento comercial fazem um trabalho de identificação dos “eventos calendário”, ou seja, aqueles que já estão previstos por serem realizados periodicamente, a fim de espelhar as datas destinadas a sua realização. As datas que não estão comprometidas por estes eventos, são comercializadas para clientes julgados potenciais e também para aqueles com os quais o Expotrade já possui um trabalho de negociação comercial.

Colocaram ainda que é feita uma análise do valor agregado que cada evento pode trazer para o Expotrade a fim de estabelecer uma política diferenciada de negociação, por exemplo o Cirque Du Soleil que possui uma bandeira que interessa muito ao empreendimento.

PERGUNTA 6: Quais os segmentos de eventos trabalhados pelo empreendimento?

Como resposta teve-se:

- Congressos, divididos em: Médicos, Técnicos, de Entidades de Classe (Ordem dos Advogados do Brasil – OAB) e Religiosos;
- Feiras, divididas em: Técnicas, de Varejo (por exemplo, feiras de malhas) e de Atacado (como a Mercosuper);
- Entretenimento, dividido em: Shows, Apresentações Culturais (como o Cirque Du Soleil) e Festas;
- Corporativo, dividido em: Conferências, Seminários, Confraternizações e

Simpósios;

- Formaturas.

PERGUNTA 7: Existe algum critério de seleção dos eventos que serão realizados no espaço?

Foi comentado que para cada tipo de evento existe um critério de avaliação. As exigências mantidas pelo Expotrade visam manter a boa imagem do espaço e atender ao público que busca o evento anunciado, para tanto são exigidas documentações mínimas de garantia jurídica. Como exemplo mencionaram que para shows, antes de se iniciar o processo de orçamento, a empresa promotora devesse apresentar o contrato com a atração, assegurando a veracidade do evento proposto. Sendo que a divulgação do Expotrade como local do evento somente pode ser realizada após a conclusão do processo contratual.

PERGUNTA 8: Qual perfil de consumidor o empreendimento prioriza atrair?

Disseram não haver um perfil definido que a empresa prioriza atrair, mas sim empresas e/ou agências que organizem eventos, de acordo com os segmentos empresariais que buscam atender. Todos os segmentos são rentáveis, não havendo distinção entre os nichos, visto que as regras, os custos do metro quadrado e os serviços oferecidos são os mesmos.

PERGUNTA 9: Quais as ações adotadas para a captação dos eventos desejados? Em que essas ações são fundamentadas?

Mencionaram que a rotina do departamento comercial baseia-se na pesquisa de promotores de eventos a nível nacional, especialmente região sul e sudeste. Que esta pesquisa é realizada diariamente, em um período aproximado de duas horas. Além disso, comentaram que é realizada uma pesquisa externa na qual são feitas visitas às organizadoras de eventos, apresentando e rerepresentando o Expotrade, visto que nestas empresas a rotatividade de profissionais é bastante grande e nem todas conhecem a estrutura e a versatilidade do espaço.

Foi citado ainda que o Expotrade considera São Paulo um mercado bem

amplo, por essa razão é feito um trabalho de pesquisa a fim de detectar empresas, sociedades, entidades de classe, que realizem eventos que interessem ao espaço.

A captação de congressos médicos, por exemplo, é um processo lento, visto que primeiramente se trabalha com a sociedade paranaense e depois com a brasileira, sendo que o congresso é realizado em média de quatro em quatro anos numa mesma cidade. Mencionaram que o grande diferencial do evento médico, é que quem se candidata primeiro é a cidade, depois se pensa no espaço onde o evento será realizado e se este possui capacidade para atender a demanda. Também que durante o processo de captação do evento para Curitiba o Expotrade se mostra prestativo, auxiliando a sociedade médica inclusive na preparação de material de divulgação.

Em relação aos outros nichos de eventos, como shows e corporativo, são considerados pelo espaço processos mais simples. Disseram que o prazo para se trabalhar com estes eventos varia de 40 a 60 dias, enquanto que com as feiras, por exemplo, dificilmente se trabalha com menos de um ano, um ano e meio, com exceção das feiras de varejo que requerem um tempo menor em comparação à feira técnica.

PERGUNTA 10: De que forma é realizado o acompanhamento da ocupação média do espaço?

O acompanhamento da ocupação média do espaço de acordo com a gerente comercial não é uma preocupação inicial para o grupo que administra o espaço. Foi comentado que devido ao fato de o espaço ter sido adquirido pela atual administradora em 2005, a prioridade é o “processo de arrumação da casa”. Nesse sentido foram dirigidos esforços para a elaboração de material publicitário, a fim de levar ao conhecimento do público as formas de utilização do Expotrade. Ainda de acordo com Floriano, o objetivo é intensificar o acompanhamento da ocupação média do espaço a partir do ano de 2010.

Na entrevista com as duas assistentes, estas relataram que o acompanhamento é feito pela proporção de dias que o espaço é utilizado anualmente, o qual mostra um resultado percentual de 47% de utilização do espaço por ano.

PERGUNTA 11: É feita uma análise dos dados históricos sobre a demanda, vendas realizadas e cancelamentos?

Afirmaram que sim, que o departamento comercial realiza o controle dos orçamentos solicitados através de uma planilha no Excel que é atualizada por uma das assistentes comerciais semanalmente, enviando o resultado dessas consultas como relatório à gerência e à diretoria. Que estes dados são tabulados para identificar os números de cancelamentos e eventos fechados, onde são sinalizados os motivos dos cancelamentos dos orçamentos, como forma de aprimorar a atuação do departamento na captação de eventos.

PERGUNTA 12: O Expotrade possui algum sistema de *software* que auxilia na gestão do espaço? Ele é útil aos departamentos que apóia? Quais são esses departamentos?

Mencionaram que não utilizam um sistema de *software* específico. Mas que são utilizadas planilhas elaboradas no Excel, como o calendário de eventos, para a gestão da locação do espaço. Os arquivos que são de interesse de todos os departamentos são mantidos em uma plataforma denominada "Público", que pode ser consultada por todos os colaboradores.

A utilização de planilhas do Excel e a plataforma "Público" são consideradas ferramentas úteis e eficientes às atividades do empreendimento.

PERGUNTA 13: Como funciona a estrutura organizacional do Expotrade Convention Center? Qual é o nível de comunicação entre os departamentos?

Obteve-se que a empresa possui 22 funcionários distribuídos nos departamentos administrativo/financeiro, jurídico, operacional, comercial e diretoria. Mensalmente o departamento comercial envia um informativo interno por e-mail, denominado Exponews, que contém as informações dos eventos que ocorrerão no espaço e de novos eventos captados, sendo que o mesmo informativo é anexado junto ao ponto dos funcionários destinado aos que não possuem acesso a internet durante suas atividades.

Foi informado ainda que outro meio de comunicação entre os departamentos

é o Informativo Comercial, resumo do contrato de locação do evento, enviado por e-mail a todos os departamentos, que repassa todas as informações comerciais tratadas com o cliente, para que desta maneira, os demais departamentos cumpram com o que foi estabelecido no contrato de prestação de serviços.

Também esclareceram que as informações consideradas pertinentes aos outros departamentos são disponibilizadas em um sistema chamado “Público”, comentado na questão anterior, no qual todos os funcionários que trabalham com computador têm acesso, sendo que depende do interesse de cada funcionário acessar as informações.

Além disso, acrescentaram que é realizada uma Reunião Geral do Evento, um mês antes da realização do evento. Esta reunião é agendada com o cliente, para que sejam repassadas as informações finais sobre o evento aos demais departamentos, e também para que sejam cobradas todas as documentações que estejam pendentes ao departamento administrativo do Expotrade.

PERGUNTA 14: São feitos estudos em relação à previsão da atividade de consumo a fim de projetar uma estimativa de receita máxima para cada segmento trabalhado?

Mencionou-se que sim, que são realizadas projeções de receitas a fim de identificar períodos e áreas a serem trabalhados pelo departamento comercial na captação, por exemplo, para 2010 tem-se uma previsão real e uma previsão de meta, que é o ideal. O real é o que o empreendimento realmente está trabalhando e o ideal é o que o investidor deseja alcançar. Com base nessas previsões inicia-se um processo de estratégia comercial, com o objetivo de efetivar o ideal no melhor cenário e o real no pior cenário.

PERGUNTA 15: Quais os colaboradores que detêm conhecimento sobre as técnicas de Revenue Management?

Esclareceram que nenhum colaborador detém tais conhecimentos.

PERGUNTA 16: Como funciona a disponibilização de informações a respeito do RM a esses funcionários?

Disseram que não são disponibilizadas informações a respeito do RM para todos os funcionários. Tais discussões restringem-se apenas à gerência comercial e à diretoria do empreendimento, visto que estes preferem que os demais funcionários estejam focados em suas obrigações.

4.2 INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar a aplicação do Revenue Management em um espaço para eventos, para isso foram elaboradas perguntas que se referissem aos sete conceitos essenciais desta ferramenta de gestão estratégica.

Tendo isso em vista, a interpretação dos resultados da pesquisa está dividida de acordo com os conceitos do RM, como proposto no formulário da entrevista.

Em relação ao primeiro conceito verificou-se que o Expotrade deveria possuir um acompanhamento sistemático da ocupação média do espaço, sendo que a única informação de que dispõe são os períodos em que os eventos ocorrem, de acordo com o segmento, identificando quais os eventos predominantes em cada época do ano.

Considerando-se o fato de que o departamento comercial trabalha com a elaboração de calendários de eventos, percebeu-se que este o utiliza para fazer um acompanhamento da ocupação, direcionando ações de captação de eventos para as datas disponíveis, ou seja, aquelas não ocupadas pelos eventos que já estão confirmados.

A partir disso, seria possível propor o estabelecimento de uma política de preços mais flexível que acompanhe os períodos de maior e menor ocupação, buscando com isso a receita máxima para cada segmento no decorrer do ano. Assim, como forma de atrair novos clientes e a fim de preencher as datas disponíveis, poderiam fazer uso de tarifas promocionais, diminuindo os possíveis efeitos negativos da sazonalidade.

Pôde-se perceber que a flexibilização dos preços aplicados pelo Expotrade dirige-se apenas aos clientes que já realizam eventos no local. Além disso, o empreendimento trabalha com duas tarifas de metro quadrado, sendo uma para o pavilhão e outra para os auditórios.

Outro aspecto analisado, considerado positivo foi o fato de adotarem uma

política de negociação baseada no valor agregado que cada evento propicia em relação à receita gerada para o empreendimento. No momento da negociação é analisado, por exemplo, se para a realização do evento será utilizado o serviço de alimentos e bebidas ou o estacionamento.

No caso do segundo conceito do Revenue Management tem-se que o Expotrade faz uso de uma política de descontos para quem já é cliente, por meio da criação de incentivos e flexibilidade do preço m² e em relação a bandeiras de eventos que trazem retorno positivo em relação à imagem do empreendimento.

Pode-se afirmar que por meio da criação de incentivos agrega-se valor ao produto/serviço oferecido, fator que será percebido pelo cliente de forma positiva. Além disso, que a busca por eventos que influenciem positivamente na imagem do espaço é uma estratégia válida, já que a realização de tais eventos impacta na percepção de potenciais clientes.

Outro aspecto a mencionar é que a partir do momento em que se inicia uma estratégia de captação dos eventos desejados, deve-se fazer um acompanhamento de todo o processo de materialização do evento, atentando ao pós-venda, já que se percebeu a inexistência de uma metodologia estruturada que possibilite um *feedback* do cliente em relação ao serviço prestado pelo Expotrade.

Também é importante acrescentar que a partir da obtenção dos *feedbacks* dos clientes, seria possível a elaboração de um histórico com a avaliação dos erros e acertos de cada evento, evitando assim cometer os mesmos erros, não só com o mesmo cliente, mas também em todos os eventos que ainda virão a ser realizados. Dessa maneira poderiam melhorar sua imagem perante o cliente, oferecendo um serviço de qualidade.

No que se refere à sensibilidade dos clientes em relação ao preço, pode-se afirmar que devido às suas características, os promotores de feiras, são menos sensíveis ao preço, visto que a verba deste segmento provém de mais de uma fonte, já que é composta por vários expositores. No caso dos promotores de eventos corporativos, a verba é de uma única empresa, por essa razão mudanças no preço influenciam mais a decisão de compra.

No que tange ao terceiro conceito do RM, identificou-se que o Expotrade não estabelece nenhum critério de seleção dos eventos, sendo que as únicas exigências se referem à aceitação do disposto na documentação contratual e ao pagamento do serviço.

Com isso, analisou-se que o Expotrade não avalia que tipo de evento é mais rentável para o empreendimento naquele determinado momento, a fim de conseguir uma receita máxima por data disponível. Deve ser avaliado, também, os segmentos em termos de nível de depreciação do espaço, visto que não se deve avaliar apenas o lucro que um determinado evento gerará, mas também o nível de depreciação que poderá causar ao empreendimento. Assim é possível fazer um balanço entre estas duas variáveis a fim de avaliar até que ponto é válido disponibilizar uma data para um evento em detrimento de outro.

Em relação ao exposto acima se identifica também a necessidade deste fator, depreciação, também ser colocado em discussão na política de negociação de preços, da mesma maneira que avaliam a bandeira de um evento. Já que ao cobrar um preço mais elevado o empreendimento pode garantir uma receita satisfatória que possa cobrir quaisquer danos ao espaço, sem que influencie negativamente no lucro esperado.

Em relação a isso, a gerente comercial comentou que a partir do momento em que o contrato é assinado, a utilização que o cliente vai dar para o espaço não é mais da responsabilidade do Expotrade, e sim do contratante.

Além disso, se faz necessária uma análise dos aspectos comportamentais de cada segmento, identificando quais estão dispostos a pagar mais por um valor agregado oferecido pelo serviço, o qual pode estar refletido em um atendimento diferenciado e com qualidade superior, que faça com que o cliente se sinta único e especial.

No quarto conceito verificou-se que o Expotrade reserva seus produtos para seus clientes mais valiosos, que são os eventos de calendário que ocorrem periodicamente no espaço, tendo suas datas reservadas, enquanto que as demais datas são comercializadas para qualquer cliente que se mostre interessado em locar o espaço.

Contudo, percebeu-se que todos os segmentos de eventos são considerados rentáveis para o empreendimento, não havendo distinção entre os nichos, visto que as regras, os custos do metro quadrado e os serviços oferecidos são os mesmos.

Na questão da rentabilidade de um evento deve-se avaliar o período em que este é realizado, já que um cliente pode ser rentável para o empreendimento em um determinado mês, e em outro não. Sendo que nesses casos, deve-se atentar a comercialização para o cliente certo no momento certo. Por exemplo, em relação a

dois eventos que estejam concorrendo à mesma data, deve-se atentar ao valor agregado em termos de receita, como a análise de qual evento irá utilizar os serviços de alimentos e bebidas, qual tem potencial de gerar maior receita com estacionamento.

Além disso, verificou-se que o empreendimento faz uso da pesquisa de mercado, buscando fortalecer a visibilidade do Expotrade diante de clientes potenciais a nível nacional, através de visitas de apresentação da estrutura e dos serviços oferecidos pelo empreendimento.

No caso de eventos nos quais o processo de captação é mais lento, como os congressos médicos, identificou-se que o departamento Comercial realiza o acompanhamento de todas as etapas, mostrando-se disposto a colaborar, a fim de influenciar a decisão de compra quando chegar o momento de escolher o espaço, já que se escolhe primeiramente a cidade sede. Nestes casos, trabalha-se com anos de antecedência.

De acordo com o que expõe o quinto conceito, identificou-se que o Expotrade realiza um acompanhamento da relação entre o número de pessoas que entrou em contato solicitando orçamento e o número de eventos fechados pelo empreendimento. Identificou-se ainda, que o departamento comercial avalia os motivos pelos quais o evento não se concretizou, a fim de aprimorar o processo de captação.

No que se refere à taxa de ocupação, de acordo com a Gerente Comercial, esta não era uma preocupação inicial e será melhor trabalhada a partir do ano de 2010, quando os objetivos iniciais do empreendimento tiverem sido alcançados. Esses objetivos referiam-se a elaboração de material promocional a fim de divulgar o espaço. De acordo com a metodologia atual de controle realizado pelo departamento Comercial, tem-se uma média de 47% de utilização do espaço por ano, ou seja, uma média de 170 dias.

Este fato mostra a necessidade de se estabelecer estratégias de captação de eventos para a média de 190 dias que resultam disponíveis, buscando assim, auferir maiores ganhos de receita para o empreendimento. Considerando-se, ainda, que este possui uma estrutura flexível que permite a realização de eventos simultâneos.

Em relação à utilização de um sistema de *software* que auxilie na gestão do empreendimento, o Expotrade mencionou fazer uso apenas de planilhas do Excel e de uma plataforma denominada público, na qual são disponibilizadas informações

julgadas pertinentes pelo departamento Comercial. Acredita-se que embora considerada eficaz pelo empreendimento, a utilização de planilhas do Excel é muito limitada, não disponibilizando todas as informações necessárias para se traçar ações que resultem na captação de novos eventos.

Pôde-se concluir que o empreendimento não possui dados históricos em relação ao comportamento do consumidor que possibilitem a elaboração de previsões e a tomada de decisão com base no conhecimento e não em suposições.

As ações são tomadas com base na experiência do dia-a-dia de cada funcionário, sendo assim, caso algum funcionário se desligue da empresa a experiência adquirida permanecerá com ele, não sendo mantida na organização.

Considera-se que a experiência deve ser compartilhada com todos os funcionários e não concentrada em apenas um colaborador, propiciando que todos os funcionários possam atender ao cliente de maneira adequada em qualquer momento em que este solicite, garantindo assim, um padrão de qualidade na prestação do serviço.

No que tange à estrutura organizacional do Expotrade, embora seja um espaço de grandes dimensões verificou-se um quadro funcional reduzido, o qual supre as necessidades do empreendimento em relação ao número de eventos realizados atualmente. Sendo que a medida que o número de eventos aumente, será necessário um acréscimo também de mão-de-obra, a fim de não sobrecarregar os funcionários e manter a qualidade na prestação dos serviços.

Quanto à comunicação entre os departamentos esta pode ser considerada eficiente, visto que o Expotrade faz uso de diversas ferramentas de disponibilização de informações, assegurando que todos os funcionários tenham acesso a elas.

O sexto conceito aborda a questão do ciclo de valor do produto, sendo assim verifica-se que no caso dos espaços para eventos o ciclo de valor está relacionado a sazonalidade, sendo assim a política de preços deve se adequar à demanda. Em épocas de maior procura deve-se aumentar o preço e conforme vai diminuindo a demanda pode-se reduzir o preço, a fim de conseguir a receita máxima possível naquele determinado momento.

Em relação ao Expotrade, verificou-se que este já efetuava na época da pesquisa projeções dos eventos a serem realizados até 2010, por exemplo, identificando os períodos e áreas a serem trabalhados pelo departamento Comercial na captação. Estabelece-se a partir disso uma previsão real e uma previsão de

meta, que é o ideal. Porém nenhuma ação é realizada no sentido de estabelecer uma política de preços que acompanhe oscilações de demanda de eventos.

No sétimo conceito tem-se que as informações do nível do RM não são passadas aos colaboradores, concentrando-se somente entre diretoria e gerência, sendo que o operacional, que mantém contato direto com cliente, também deveria deter deste conhecimento.

Pôde-se perceber que algumas técnicas do RM são aplicadas pelo Expotrade, porém sem que tenham consciência de que estas são partes componentes de um conceito estruturado e que podem propiciar maiores resultados quando trabalhadas em conjunto e não como ações isoladas.

Considerando o acima exposto percebeu-se uma abertura para a aplicação desta pesquisa. Assim, na seqüência, tentou-se explorar os aspectos do Expotrade em que as estratégias do RM poderão ser aplicadas a fim de auferir maiores ganhos de receita para o empreendimento. Segue-se então o tópico com o projeto de turismo do qual faz parte o manual de inserção das técnicas do RM, destinado a espaços para eventos.

5 PROJETO DE TURISMO

Neste tópico será apresentada a proposta de projeto de turismo desenvolvida a partir desta pesquisa: um manual de inserção das técnicas do Revenue Management. Além de uma descrição breve do que será o manual, para quem se destina e como deve ser aplicado. Para finalizar este tópico, aborda-se o montante que se estima gastar com a realização deste projeto.

5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO

A presente pesquisa propõe o desenvolvimento de um manual de inserção das técnicas do Revenue Management em espaços para eventos, o qual será disponibilizado em uma cartilha impressa e também uma versão digital, em CD.

O manual proposto irá conter informações teóricas a respeito do tema, apresentando o conceito Revenue Management e sua ligação com assuntos correlatos, como Marketing.

Além disso, o manual apresentará os aspectos práticos dos conceitos que auxiliam na aplicação das estratégias do Revenue Management pelos funcionários, no caso desta pesquisa, do Expotrade Convention Center, mas podendo ser utilizado por outros espaços para eventos.

O objetivo da elaboração do manual de inserção das técnicas do RM consistirá em propiciar um maior conhecimento acerca do tema e discorrer sobre as estratégias que auxiliam a sua aplicação.

O público-alvo deste manual são os funcionários do departamento comercial do Expotrade Convention Center, os quais terão, em um único lugar, procedimentos que auxiliarão na gestão do empreendimento, com foco na maximização das receitas. No entanto, o uso do manual não é restrito ao Expotrade, visto que foi elaborado de maneira a dar suporte a espaços para eventos de maneira geral.

Assim, o projeto poderá ser realizado no departamento comercial de espaços para eventos em geral, sendo que o responsável pela realização do projeto proposto, ou seja, pela aplicação das técnicas do RM, será um funcionário deste departamento que seja designado, pelo gerente comercial, especificamente para a função.

Em relação à receita que se estima para a realização do projeto, esta se

refere à hora técnica e, além disso, estima-se o gasto com a elaboração do manual, como a diagramação e despesas com a gráfica. Esses valores serão detalhados no decorrer do trabalho.

No tópico a seguir apresenta-se a proposta do presente projeto de pesquisa.

5.2 MANUAL DE INSERÇÃO DAS TÉCNICAS DO REVENUE MANAGEMENT EM ESPAÇOS PARA EVENTOS

O Revenue Management envolve enxergar as características operacionais do empreendimento, entender ferramentas de marketing como a análise de demanda, administrar e acompanhar a dinâmica do mercado, com o objetivo de adequar as práticas comerciais do empreendimento.

A partir do estudo desta ferramenta gerencial foram elaboradas propostas em relação a sua inserção em espaços para eventos.

A seguir apresenta-se, em forma de texto, o conteúdo proposto para o manual de inserção das técnicas do RM em espaços para eventos, como pode ser visto no Apêndice 2.

5.2.1 Definição

O Revenue Management (RM) é uma estratégia gerencial que visa à maximização de receitas, contemplando uma análise do comportamento do consumidor em nível de micromercados segmentados, a fim de permitir decisões pautadas no conhecimento que resultem na comercialização do produto certo para o cliente certo, na hora certa e pelo preço certo.

Consiste em uma técnica de gestão orientada para a receita e não para os custos, possibilitando uma maior previsão da demanda e auxiliando na administração de ajustes de preços e de disponibilidade de produtos.

5.2.2 Aplicação

O Revenue Management constitui-se em uma tática gerencial que pode ser empregada com sucesso em variados tipos de empresas, desde que estas apresentem determinadas características que as tornam apropriadas para a

aplicação das estratégias de gestão de receitas, sendo elas:

- Capacidade fixa: Espaços para eventos possuem uma determinada infraestrutura a ser comercializada, sendo impraticável ou muito caro aumentar ou diminuir esta oferta de acordo com as variações da demanda.
- Produto perecível: Tempo que se tem para fornecer o serviço, sendo que, passado este tempo, o serviço perde seu valor. Um espaço para eventos que não foi ocupado em um determinado dia perdeu de forma irreversível a oportunidade de gerar receita neste momento em específico.
- Produto vendido ou reservado com antecedência: Possibilidade de aceitar ou não uma venda ou reserva com antecedência. Essa situação possibilita uma flexibilidade no ajuste de tarifas a fim de obter equilíbrio entre oferta e demanda.
- Demanda variável e segmentada: A demanda pelo serviço pode ser dividida em segmentos de mercado distintos e a sensibilidade a preços varia entre esses segmentos.

Na prática, o Revenue Management compreende selecionar o mix de marketing ideal para cada segmento trabalhado, desenvolver estratégias de preços, dirigir esforços para a identificação de oportunidades de receita e fazer análises da concorrência, conforme as características de cada organização. Percebe-se com isso, que todos esses itens podem ser bem trabalhados em espaços destinados à realização de eventos, visto que estes possuem todas as características de aplicabilidade necessárias.

5.2.3 Conceitos essenciais do Revenue Management

Os conceitos do Revenue Management são abordados na seqüência do manual, visto que para a compreensão das técnicas do RM é preciso que haja um entendimento, por parte do sujeito que fizer uso do manual, das diretrizes que

envolvem a ferramenta estratégica em questão.

1º Focalize o preço ao invés dos custos quando estiver equilibrando oferta e demanda

O desequilíbrio entre a oferta e a demanda refere-se à impossibilidade de se obter um equilíbrio perfeito entre a quantidade de produto oferecido e a quantidade demandada pelo mercado.

É comum as empresas aumentarem a oferta de produtos e contratarem mais funcionários nos períodos de prosperidade e em épocas de baixa procura, ficarem com um excesso de oferta. Deve-se ao invés disso, trabalhar com os preços dos produtos, adequando-os em relação à procura. O preço e a procura pelos serviços são diretamente proporcionais, assim, aumentando a procura deve-se aumentar o preço, enquanto que quando a procura for baixa deve-se diminuir o preço, buscando atrair os consumidores.

2º Substitua os preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado

Os preços não devem ser elaborados a partir dos custos acrescidos de uma margem de lucro. A política de fixação de preços deve estar pautada em análises de mercado que possibilitem identificar o comportamento do consumidor, os quais atribuem valor aos produtos e serviços de acordo com suas necessidades e desejos.

3º Venda para micromercados segmentados e não para mercados de massa

Ao se estabelecer estratégias de comercialização para micromercados segmentados, percebe-se que cada segmento apresenta razões distintas para desejar um produto ou serviço, atribuindo-lhes idéias também distintas de valor. Com isso tem-se a possibilidade de adequar as características dos produtos e serviços ao perfil de cada micromercado.

4° Reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos

As empresas devem dispor de formas de decidir para quem deverão vender seus produtos quando a procura for grande. Os eventos priorizados pelo empreendimento devem ser aqueles que possuem valor agregado e com isso geram uma receita superior aos demais, eventos que são realizados periodicamente ou um evento de bandeira forte que influencie positivamente na imagem da empresa.

5° Tome decisões com base no conhecimento e não em suposições

Esse conceito refere-se à coleta de dados acerca do comportamento do consumidor e do ambiente em que a empresa está inserida. Posteriormente, deve-se desenvolver a análise desses dados a fim de transformar informações em conhecimento.

6° Explore o ciclo de valor do produto

Deve-se estabelecer estratégias de maximização de receitas de acordo com uma previsão da atividade de consumo durante o ciclo de valor do produto ou serviço. A aplicabilidade deste conceito faz menção ao fato de que submercados não atribuem o mesmo valor a um produto, sendo necessário, portanto, fazer distinções entre uma oferta e outra na determinação do preço.

7° Reavalie continuamente suas oportunidades de receita

Com base na análise de dados históricos e com a elaboração de relatórios é possível atualizar as oportunidades de receita avaliando as necessidades de cada segmento de mercado.

5.2.4 Acompanhamento da Ocupação

O Revenue Management propõe a realização de um acompanhamento sistemático da ocupação média do espaço e, a partir desta análise, deve-se estabelecer uma política de preços flexível que acompanhe os períodos de maior e

menor ocupação, buscando com isso a receita máxima por cada segmento no decorrer do ano.

A utilização de um calendário de eventos é uma ferramenta útil no acompanhamento da ocupação, pois demonstra, de maneira objetiva os eventos programados com antecedência, ou seja, aqueles que já estão previstos por serem realizados periodicamente, além dos eventos já confirmados no ano corrente. Deve-se trabalhar também com calendários para os eventos já confirmados para os anos seguintes. A utilização de um calendário de eventos permite direcionar ações de captação para as datas disponíveis e analisar os períodos sazonais e os períodos em que predominam cada segmento de evento.

Em épocas de grande procura deve-se fazer uso de uma lista de espera e trabalhar com propostas que especifiquem uma data de validade, com tempo hábil para a comercialização para outro cliente, caso a venda não se concretize.

A utilização do calendário de eventos permite também identificar clientes valiosos, como aqueles promotores que realizam eventos com certa periodicidade. São clientes valiosos também, aqueles que são mais rentáveis, seja porque o evento demanda maior número de serviços ou pelo seu período de duração. Assim, os esforços de captação e retenção desses clientes devem ser priorizados.

Nos períodos de maior procura, o empreendimento poderá trabalhar com a aplicação da Recusa, que consiste naquela porcentagem de clientes que o empreendimento poderá recusar, visto que se identificou tempo hábil para a comercialização das datas disponíveis para os clientes ideais.

Neste contexto, deve-se escolher que tipo de evento é mais rentável em cada momento em específico, visto que um cliente pode ser mais rentável em um determinado mês do que em outro. Portanto, é imprescindível que exista uma política de seleção dos eventos, a partir de uma análise do mercado, da ocupação média e do comportamento do consumidor.

Para exemplificar o que foi dito, tem-se a seguinte situação: o empreendimento identifica, por meio de seu histórico de ocupação, que em um determinado período do ano, destaca-se a realização de eventos de segmentos específicos. Assim, o empreendimento pode optar pela não comercialização dessas datas a clientes de outros segmentos ou pela elevação do preço, já que de acordo com a análise do mercado, o espaço já está ciente de que provavelmente terá as datas preenchidas.

Destaca-se a importância da implementação de um banco de dados que possibilite a obtenção de um histórico em relação à ocupação média do espaço nos últimos anos, sendo que, a partir da análise deste histórico o empreendimento deverá realizar previsões e confrontá-las com as metas estabelecidas, o que permitirá a tomada de decisão com base no conhecimento e não em suposições.

Deve-se também realizar um acompanhamento da relação entre o número de pessoas que entrou em contato solicitando orçamento e o número de eventos fechados pelo empreendimento, avaliando os motivos pelos quais determinados eventos não se concretizaram e concentrar esforços para a solução de eventuais problemas que possam ter motivado a não-contratação do serviço ofertado.

5.2.5 Análise do Faturamento e Política de Preços

Propõe-se a realização de uma análise do tipo de evento realizado em cada auditório, centro de convenções e pavilhão do empreendimento, a fim de que seja possível mensurar o faturamento de cada espaço em relação ao todo. Deve-se realizar também uma análise da relação faturamento por espaço e taxa de ocupação, visto que se pode ter uma taxa de ocupação menor em determinado espaço, porém um faturamento alto, devido as suas características, como melhor infraestrutura e facilidades que proporciona.

Além disso, deve-se avaliar que tipo de evento é mais adequado àquele determinado espaço, para que as estratégias de comercialização se foquem no cliente ideal para o espaço em questão. Tais análises permitirão o direcionamento de estratégias para os espaços com baixa ocupação e faturamento, as quais devem estar baseadas na política de fixação de preços e descontos do empreendimento.

No que se refere aos realizadores e promotores de eventos que já possuem vínculo com a empresa pela realização de eventos anteriores, deve-se implementar uma política de descontos que compreenda a criação de incentivos e flexibilização de preços. Outra questão a ser considerada se refere aos eventos de bandeira forte, os quais trazem um retorno positivo em relação à imagem do empreendimento como fator que influencia a percepção de potenciais clientes, sendo que a política de descontos e incentivos também deve ser aplicada a estes casos.

A atividade de captação é um trabalho lento, mas que permite a venda do produto com antecedência. Nestes casos pode-se aplicar uma tarifa mais baixa e em

contrapartida eleva-se o valor nos casos de clientes que solicitam o espaço pouco tempo antes da realização do evento.

A política de preço aplicada deve considerar o valor agregado que cada evento propicia em relação à receita, ou seja, deve-se avaliar se o evento demandará mais do que apenas a locação do espaço, como serviços de alimentos e bebidas e estacionamento. Inclui-se também como valor agregado a bandeira do evento.

Para maximizar a receita e permanecer competitivo, os preços devem variar de acordo com a sensibilidade ao preço de cada segmento de mercado, sendo que a empresa deve ser capaz de segmentar seus clientes pelo quanto estão dispostos a pagar. Assim, será possível identificar quais eventos podem ser mais bem cobrados e quais demandam uma política de descontos e incentivos para a efetivação da compra.

Neste sentido, tem-se que promotores de feiras são menos sensíveis aos preços, visto que a verba deste segmento provém de mais de uma fonte, já que estes eventos são compostos por vários expositores. No caso dos corporativos, a verba, geralmente, é de uma única empresa, por essa razão mudanças no preço influenciam mais a decisão de compra.

Deve-se avaliar também na política de fixação de preços, o nível de depreciação do espaço, a fim de que a receita gerada pelo evento não sofra reduções em função de possíveis danos causados ao empreendimento. Dessa forma, o valor deve ser mais elevado para a realização de um *show* de *rock*, por exemplo, em que o nível de depreciação do espaço é potencialmente maior que na realização de um evento corporativo.

5.2.6 Ciclo de valor do produto

O RM prevê a necessidade de se explorar o ciclo de valor do produto, que no caso dos espaços para eventos está relacionado à sazonalidade. Assim, as receitas podem ser maximizadas a partir da previsão da atividade de consumo, sendo que as empresas devem desenvolver capacidade de reação às mudanças que ocorrem no mercado econômico através de previsões em nível de micromercado, ou seja, previsões que fragmentem o mercado de massa em micromercados diferentes, possuindo aspectos comportamentais distintos.

Por meio da pesquisa de mercado identifica-se os principais meses de realização de determinados eventos, e prioriza-se atrair então cada segmento de evento conforme a época em que há mais demanda por esse tipo de evento.

Em épocas de maior procura deve-se elevar a tarifa e conforme vai diminuindo a demanda pode-se reduzi-la, a fim de conseguir a receita máxima possível naquele determinado momento. O RM propõe, dessa maneira, o estabelecimento de uma política de preços que acompanhe oscilações de demanda de eventos. Destaca-se que não existe uma tarifa fixa, já que não existe um limite de preço.

5.2.7 Marketing e comportamento do consumidor

A importância do Revenue Management para o marketing reside no fato de que o primeiro permite quantificar as oportunidades de mercado antes de serem lançadas às ações de marketing.

Pode-se perceber que o Revenue Management influencia os elementos essenciais do Mix de Marketing da seguinte forma:

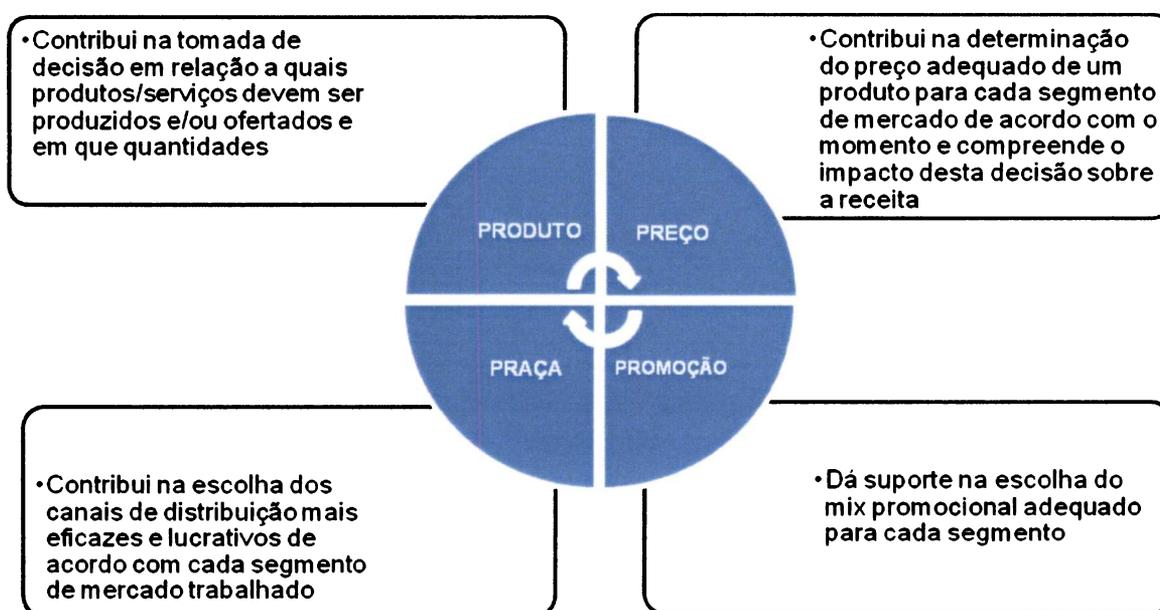


FIGURA 2: RELAÇÃO DO RM COM O MIX DE MARKETING
 FONTE: RUSCHEL & FONTOURA (2009)

A essência do marketing consiste em compreender necessidades, motivações, desejos e atitudes do cliente. A importância do Revenue Management para o marketing reside no fato de que o primeiro permite quantificar as oportunidades de mercado antes de serem lançadas às ações de marketing.

Da mesma maneira, as características essenciais do RM se referem à compreensão dos desejos dos consumidores e de suas escolhas, capacidade de prever o comportamento do consumidor, otimização da resposta a este comportamento e reavaliação das oportunidades de receita, em um contexto de mercado econômico em constante mudança.

Assim, um dos fatores imprescindíveis para a aplicação das técnicas do Revenue Management é o estudo do comportamento do consumidor, neste sentido, propõe-se que este estudo possibilite obtenção das seguintes informações:

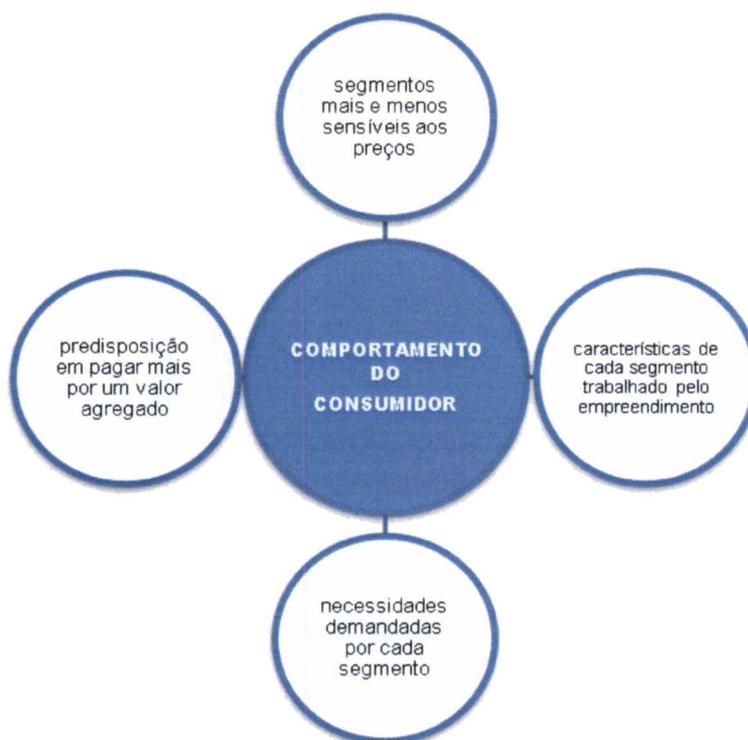


FIGURA 3: ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

Destaca-se a importância da criação de um banco de dados a respeito do comportamento do consumidor, contendo as seguintes informações:

BANCO DE DADOS COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Histórico de clientes que já contrataram os serviços
Segmentos trabalhados pelo empreendimento
Características de cada segmento
Necessidades demandadas por cada segmento
Período de realização do evento
Período de ocupação
Antecedência de reserva
Segmentos mais e menos sensíveis ao preço
Potenciais clientes

FIGURA 4: BANCO DE DADOS A CERCA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

5.2.8 Critérios para seleção de eventos

A fim de avaliar segmentos mais rentáveis para o empreendimento em cada época do ano, propõe-se a análise dos seguintes critérios para seleção de eventos:

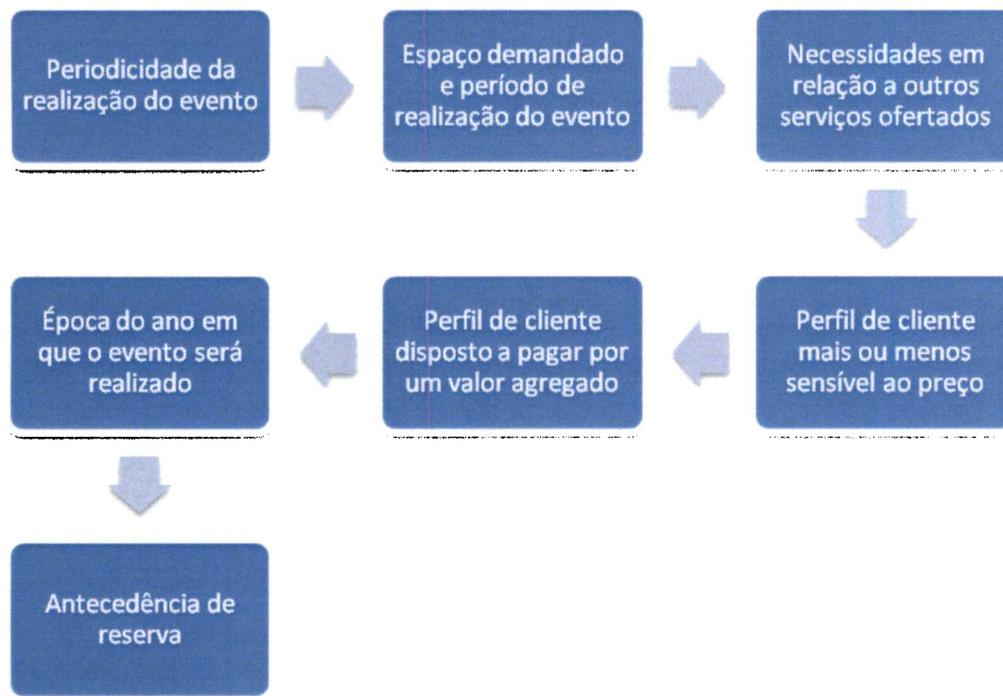


FIGURA 5: CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE EVENTOS
FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

5.2.9 Desempenho das ações de negociação

A fim de avaliar o desempenho das ações de negociação aplicadas pelo empreendimento, tem-se o seguinte esquema:

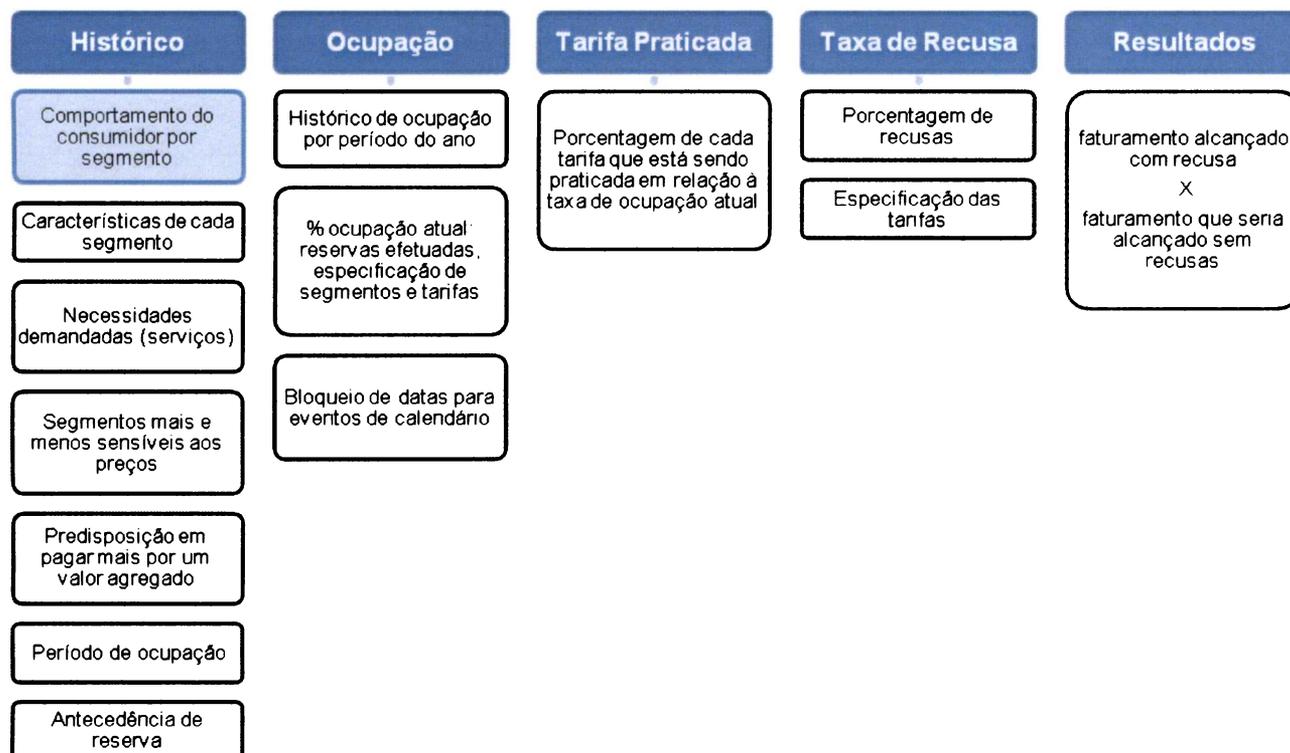


FIGURA 6: ESQUEMA DE DESEMPENHO DAS AÇÕES DE NEGOCIAÇÃO
FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

Considerando-se o esquema acima exposto pode-se exemplificar da seguinte maneira: O empreendimento possui uma estrutura flexível, com espaços para eventos diferenciados, os quais devem ser analisados, em termos de faturamento, de forma individualizada. Assim, hipoteticamente, tem-se o auditório "x" no qual se identificou uma taxa de ocupação de 40% para o primeiro semestre de 2009.

Alguns clientes entraram em contato com a empresa, solicitando orçamento e somando-se esses clientes à taxa de ocupação atual, tem-se uma ocupação de 60%. Porém, as tarifas não eram satisfatórias para o empreendimento no momento, tanto porque os eventos não demandavam serviços extras, pelo perfil do cliente quanto em relação à bandeira do evento.

De acordo com as previsões baseadas no estudo do comportamento do consumidor e histórico da média de ocupação em cada período do ano, o espaço

pôde identificar tempo hábil para realização de negócios mais rentáveis. Neste caso, o empreendimento pôde realizar algumas recusas, objetivando reservar o seu produto para clientes mais valiosos e auferir maiores ganhos de receita.

Ao final do período o empreendimento teve uma ocupação de 50%, ou seja, 10% a menos do que se não tivesse aplicado a recusa, em contrapartida, a tarifa aplicada foi superior, sendo que o faturamento do empreendimento foi mais satisfatório neste caso, do que seria se o empreendimento tivesse fechado em 60% na outra tarifa.

5.2.10 Profissional de Revenue Management

O profissional de Revenue Management deverá ter pelo conhecimento das características operacionais do empreendimento, entender ferramentas de marketing como a análise de demanda e administrar e acompanhar a dinâmica do mercado, com o objetivo de adequar as práticas comerciais do empreendimento ao contexto em que este está inserido.

O Revenue Management propõe que se deve reavaliar continuamente as oportunidades de receita, sendo assim, o profissional de RM deverá trabalhar com base em análise de dados e com a elaboração de relatórios. Além disso, será encarregado de informar aos demais colaboradores a respeito de quais técnicas de RM devem ser aplicadas, em que momento e para quais clientes.

A pessoa que ocupar esta função, deverá ter consciência de que as técnicas do RM devem ser trabalhadas em conjunto, e não apenas em ações isoladas, devendo compreender o empreendimento como um todo, sendo direcionadas ações à todos os níveis da organização. Neste sentido, o profissional deverá fornecer ferramentas de apoio (dados) às ações para que os funcionários tomem decisões dinâmicas em nível de micromercado.

Por fim, tem-se que ao aplicar o Revenue Management como ferramenta gerencial, a empresa passa a se orientar para a receita e não para os custos. As táticas do RM funcionam como incentivo para que os funcionários identifiquem as oportunidades de geração de receitas, assim, com todos os funcionários focalizando o mesmo objetivo, a empresa tenderá a ser mais organizada, evitando-se a entropia, ou seja, o desperdício da energia disponível para o trabalho útil.

5.3 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

Neste tópico serão abordados os recursos humanos envolvidos na aplicação do presente projeto, bem como os gastos despendidos para elaboração e aplicação do mesmo.

5.3.1 Descrição dos recursos humanos envolvidos

Em relação aos recursos humanos envolvidos na aplicação da presente proposta, tem-se que, deverá ser ministrada uma palestra, por um profissional com experiência prática no gerenciamento de receitas. Esta palestra será dirigida aos funcionários do departamento comercial, para que estes tomem conhecimento do conceito e de como as estratégias do RM podem ser aplicadas, e deverá ser realizada nas dependências da empresa.

O manual, produto deste trabalho, será entregue ao gerente comercial, que passará o mesmo aos funcionários do seu departamento, solicitando que os mesmos analisem o material antes da palestra, que abordará o tema de forma mais prática, sendo necessário, portanto, que estes tenham um conhecimento prévio do assunto.

Após a palestra, o gerente comercial deverá realizar uma reunião com seus colaboradores, convocando-os a discutir acerca do tema e trazer contribuições em relação à quais estratégias consideram validas de aplicação para o empreendimento em questão.

O manual digital (em formato de CD *room*) deverá ser distribuído a estes funcionários, que deverão buscar aplicar as estratégias no seu dia-a-dia de trabalho. Destaca-se ainda a importância de um funcionário específico que deverá avaliar quais estratégias devem ou não ser aplicadas e repassar esta informação para os demais funcionários.

Este profissional será responsável pela análise da ocupação do empreendimento, do histórico de demanda e previsão. A partir dessa análise deverá elaborar relatórios os quais auxiliarão na tomada de decisão.

5.3.2 Descrição do orçamento e dos desembolsos

No que tange aos recursos financeiros necessários para aplicação do projeto em questão, considerou-se à hora técnica, que atualmente, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, possui o valor de R\$35,00 (trinta e cinco reais) para profissional iniciante. Para a elaboração do manual contabilizou-se 30 horas, resultando, portanto em R\$1.050,00 (mil e cinqüenta reais). Neste valor estão inclusos gastos com materiais de expediente, telefone, deslocamentos para reuniões, taxa de depreciação dos equipamentos utilizados, em especial computador. Com relação à gráfica para confecção, diagramação e impressão do manual está previsto um gasto de R\$40,00.

Destaca-se a elaboração da versão digital do manual, que poderá ser utilizada pela organização, sendo facultativo, portanto, a utilização da versão impressa, resultando em economia (R\$2,50 por CD) e praticidade para a empresa.

Previu-se ainda o custo referente aos honorários do palestrante, que apresentará os conceitos e estratégias do Revenue Management, sendo este custo de R\$450,00, considerando-se três horas de palestra e o preço da hora a R\$ 150,00.

Abaixo segue a tabela com o cálculo do preço do produto:

TABELA 1: CÁLCULO DO PREÇO DO PRODUTO FINAL

Serviço	Valor da Hora Técnica	Duração	Total
Elaboração do manual	R\$35,00	30 horas	R\$1050,00
Gráfica (diagramação e impressão)	-	-	R\$40,00
Cd-room (versão digital)	-	-	R\$2,50
Palestrante	R\$150,00	3 horas	R\$450,00
TOTAL	-	-	R\$1542,50

FONTE: FONTOURA & RUSCHEL (2009)

5.2.3 Avaliação do retorno do investimento

Considerando-se o valor relativamente baixo do investimento para empresa e os benefícios que a utilização do Manual de Inserção do Revenue Management pode trazer a organização, considera-se viável sua aplicação, uma vez que auxiliará os espaços para eventos a gerirem o empreendimento de forma a maximizar suas receitas, contribuindo também para uma melhor visibilidade da empresa frente a

concorrência e frente aos clientes.

Assim, o Manual proposto deverá ser utilizado pelo departamento comercial como uma ferramenta de consulta para que as atividades sejam desenvolvidas de maneira a produzir o resultado desejado. Vale ressaltar que esses resultados são mais perceptíveis a longo prazo, já que consiste em uma estratégia de gestão que deve ser incorporada aos poucos pela organização.

Por fim, considera-se que a utilização do Manual de Inserção do RM pelo Expotrade Convention Center, ou mesmo por outros espaços para evento, possibilitará ao empreendimento tomar decisões pautadas no conhecimento, propiciando uma base sólida para a identificação de oportunidades que irão garantir maiores ganhos de receita.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa intitulada “Inserção das técnicas do Revenue Management em espaços para eventos – Expotrade Convention Center (Pinhais/PR)” proporcionou a obtenção de conhecimento a respeito do Revenue Management e com ela solucionou-se o problema anteriormente identificado, que era se o RM poderia ser utilizado como ferramenta estratégica para maximização de receitas de um espaço para eventos.

Constatou-se que sim, que é viável a aplicação do RM em um espaço para eventos, uma vez que este tipo de empreendimento apresenta todos os fatores que possibilitam o desenvolvimento das estratégias do RM, ou seja, capacidade fixa, produto perecível, produto vendido ou reservado com antecedência e demanda variável e segmentada.

A partir do presente estudo foi possível traçar um panorama da história do Revenue Management, sua evolução e como este conceito foi ganhando importância nas empresas de turismo. Além disso, percebeu-se a sua utilização por muitas empresas, em substituição a métodos de redução de custos, que muitas vezes se mostraram ineficazes e com efeitos negativos, como redução do quadro funcional e excesso de trabalho para os funcionários remanescentes, gerando uma perda na produtividade.

Destaca-se a importância de se colocar o tema Revenue Management em discussão nas organizações, com foco em sua aplicação em espaços para eventos, visto que grande parte das obras publicadas refere-se à aplicação de suas estratégias na hotelaria e em companhias aéreas.

A análise do objeto de estudo possibilitou identificar quais as estratégias do Revenue Management já estavam sendo utilizadas pelo Expotrade Convention Center sem que este tivesse pleno conhecimento do conceito. Além disso, com as informações pertinentes ao funcionamento do Expotrade, foi possível identificar os departamentos que estão envolvidos com a utilização de tais estratégias do RM.

As informações coletadas durante a análise do empreendimento proporcionaram o conhecimento dos processos do departamento comercial desde os esforços de captação até o pós-venda.

A partir dos resultados obtidos desta análise foram traçadas estratégias adequadas às características do espaço para eventos estudado, as quais deverão

estar em consonância com o plano de marketing adotado pela empresa.

Ressalta-se, também, o caráter inovador desta pesquisa, na qual se buscou elaborar uma ferramenta de aplicação dos conceitos e táticas do RM, direcionada a um segmento que ainda não explora de forma satisfatória suas estratégias, as quais não são vistas como parte componente de um conceito, e sim como ações isoladas.

Em relação a isso, enfatiza-se a necessidade de se aplicar as técnicas do RM de maneira conjunta, para que com isso os resultados, principalmente no que tange a maximização das receitas, possam ser satisfatórios. Vale destacar ainda, que, a princípio, a aplicação das estratégias do RM parece uma atividade complicada, porém a longo prazo, a utilização constante dessas estratégias ficará enraizada nas ações praticadas pela organização que sua aplicação ocorrerá de forma natural.

Outro ponto que se pôde perceber, refere-se à necessidade de constante atualização das estratégias, baseadas em pesquisa de mercado e do comportamento do consumidor, que são elementos que variam rapidamente conforme fatores externos a organização e que são considerados como pilares para o desenvolvimento de ações que visam à maximização de receitas.

Dessa forma, pode-se afirmar que o objetivo geral que orientou esta pesquisa foi alcançado, uma vez que por meio do levantamento bibliográfico, pôde-se conhecer melhor a respeito das práticas e conceitos do Revenue Management, ainda que, por meio das técnicas de observação, identificaram-se os processos administrativos do Departamento Comercial do Expotrade Convention Center, e por fim, com a entrevista, pôde-se propor a aplicação do RM como ferramenta gerencial de direcionamento de estratégias para a maximização de receitas nos espaços para eventos.

7 REFERÊNCIAS

ABEOC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS. **Brasil é o 7º país que mais recebe eventos internacionais no mundo**. Reportagem, 19/05/2009. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br>>. Acesso em: 26/06/2009.

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

BARROS, J. T. de. **Onde está meu lucro?** 2. ed. Curitiba: Edição do Autor, 2006.

BICALHO, A. A. O. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.br/defesa/pdf/8262.pdf>>. Acesso em: 10/04/2009.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégia para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2002.

CASTELO do Batel. Disponível em: <<http://www.castelodobatel.com.br/>>. Acesso em: 11/04/2009.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CENTRO de Convenções de Curitiba. Disponível em: <<http://www.ccc.pr.gov.br/>>. Acesso em: 11/04/2009.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984.

_____. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

_____. **Consultoria em marketing: manual do consultor**. São Paulo: Cobra, 2003.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: princípios e práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRAIG, J. C.; GRANT, R. M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CROSS, R. G. **Revenue Management = maximização de receitas: táticas radicais para dominar o mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, R. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do marketing turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ESTAÇÃO Embratel Convention Center. Disponível em: <<http://www.estacaoconvention.com.br/>>. Acesso em: 11/04/2009.

EXPO Unimed Curitiba. Disponível em: <<http://www.expounimedcuritiba.com.br/>>. Acesso em: 11/04/2009.

EXPOTRADE Convention Center. Disponível em: <<http://www.expotrade.com.br/>>. Acesso em: 11/04/2009.

EXPOTRADE CONVENTION CENTER. **Seu evento acontece aqui**. Pinhais, s.d. Cartilha de divulgação do espaço.

GIÁCOMO, C. **Tudo acaba em festa**. São Paulo: Página Aberta, 1993.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, J. **Como aumentar as receitas de um negócio**: o conceito de gestão de receitas (revenue management). 2004. Disponível em: <<http://www.futuretrends.pt/aumentarreceitas.pdf>>. Acesso em: 13/04/ 2009.

GOUVÊA, M. L. **A importância de um centro de convenções I**. Disponível em: <<http://www.revistadoseventos.com.br>>. Acesso em: 07/04/2009.

GUALBERTO, R. H. **An analysis of the impact of the Priority Club Rewards programme on the Crowne Plaza Auckland Hotel's revenue development performance**. Master of International Hospitality Management (MIHM). Auckland University of Technology. Auckland, 2007.

HALEY, M.; INGE, J. Revenue Management: it really should be called profit management. **Hospitality Upgrade**. Disponível em: <<http://www.hospitalityupgrade.com>>. Acesso em: 05/05/2009.

IDEAS – a sas company. Disponível em: <<http://www.ideas.com/index.php>>. Acesso em: 20/05/2009.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

_____. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LARA, S. B. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LOVELOCK, C. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHÍN, C. A. **Marketing y turismo**. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L. Comportamento Do Consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. In: **Teoria e evidência econômica**. Passo Fundo, Ed. Especial, v. 14, 2006, p. 167-190.

MENDONÇA, G. M. **A intenção de recompra do consumidor litigante**. Junho de 2007. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/revista.asp>>. Acesso em: 27/04/2009.

MIDDLETON, V. T. C. **Marketing de turismo: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINAYO. M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAIS, L. G. A. de. **Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise**, 2002. Disponível em: <<http://www.futuretrends.pt>>. Acesso em: 13/04/2009.

MOREIRA, D. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MTUR – Ministério do Turismo. **Cadernos e manuais de segmentação**. Brasília:

Ministério do Turismo, 2008. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 07/04/2009.

MYSKY tecnologia. Disponível em: <<http://www.mysky.com.br>>. Acesso em: 20/05/2009.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, J. C. V. de. **Como fazer pesquisa de mercado**. São Paulo: Sebrae, 27/07/2009. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/marketing_vendas/fazer_pesquisa_mercado>. Acesso em: 25/08/2009.

OMT – Organização Mundial Turismo. **Introdução ao turismo**. São Paulo Roca, 2001.

PLANAGUMÀ, L. P.; JULVE, J. G. Revenue Management en-línea para el sector hotelero. In: **VII Congreso “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” Turitec**. Facultad de turismo, Universitat de Girona: 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RITZMAN, L.; KRAJEWSKI L. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SAMPROM, D. A. Seleção de técnicas de previsão de mercado segundo as diferentes categorias de novos produtos. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. In: **RAE – eletrônica**. v. 4, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 25/08/2009.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed.

Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SAP Brasil. Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/index.epx>>. Acesso em: 20/05/2009.

SAVOLDI, P. **Processo de vendas do departamento comercial do Expotrade Convention Center**. Pinhais, 4 maio 2009. Comunicação verbal.

SCHLÜTER, R. G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003. (Série Turismo)

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S. W.; DEUTSCH, M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TELELODGE. Disponível em: <<http://www.telelodge.com.br/>>. Acesso em: 20/05/2009.

TOMANARI, S. A. A. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilo de vida (segmentação psicográfica)** – um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP – Universidade de São Paulo / ECA – Escola de Comunicações e Artes. Fevereiro de 2003. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-20082004-142810/>. Acesso em: 23/04/2009.

TRIGUEIRO, C. M. **Marketing e turismo: como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VAZ, G. N. **Marketing turístico: receptivo e emissor: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados**. São Paulo: Pioneira, 1999.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ZAN, G. L. Técnicas de previsão de demanda: um estudo de caso triplo com dados de venda de materiais eletro-mecânicos. 31/05/2007. In: **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Ano 2, vol. 4, jul-set/07, p. 95-106. Carlos Barbosa – RS. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/>>. Acesso em: 25/08/2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE ACESSO AO CAMPO	94
APÊNDICE 2 – MANUAL DE INSERÇÃO DAS TÉCNICAS DO RM EM ESPAÇOS PARA EVENTOS	95

APÊNDICE 1

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE ACESSO AO CAMPO

Ao Expotrade Convention Center

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Aline Ruschel, estudante do 7º período do Curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná. Estou realizando um projeto de pesquisa denominado Revenue Management: uma ferramenta estratégica aplicada a espaço para eventos. Também faz parte deste projeto de pesquisa a aluna Geovana Fontoura. O objetivo da pesquisa é verificar como um espaço destinado a realização de eventos pode utilizar esta ferramenta gerencial de direcionamento de estratégias que visam à maximização de receitas.

A fim de coletar informações que contribuam com a pesquisa em questão, gostaria de entrar em contato com o Gerente Geral do Expotrade Convention Center para apresentar a proposta do projeto e discutir a viabilidade da realização do mesmo tendo o Expotrade como objeto de estudo.

Assumo o compromisso de retornar ao respondente os resultados da pesquisa.

Agradeço desde já a atenção dispensada, colocando-me a disposição para eventuais colaborações.

Atenciosamente,

Aline Ruschel

Email: aruschel.trilhas@gmail.com

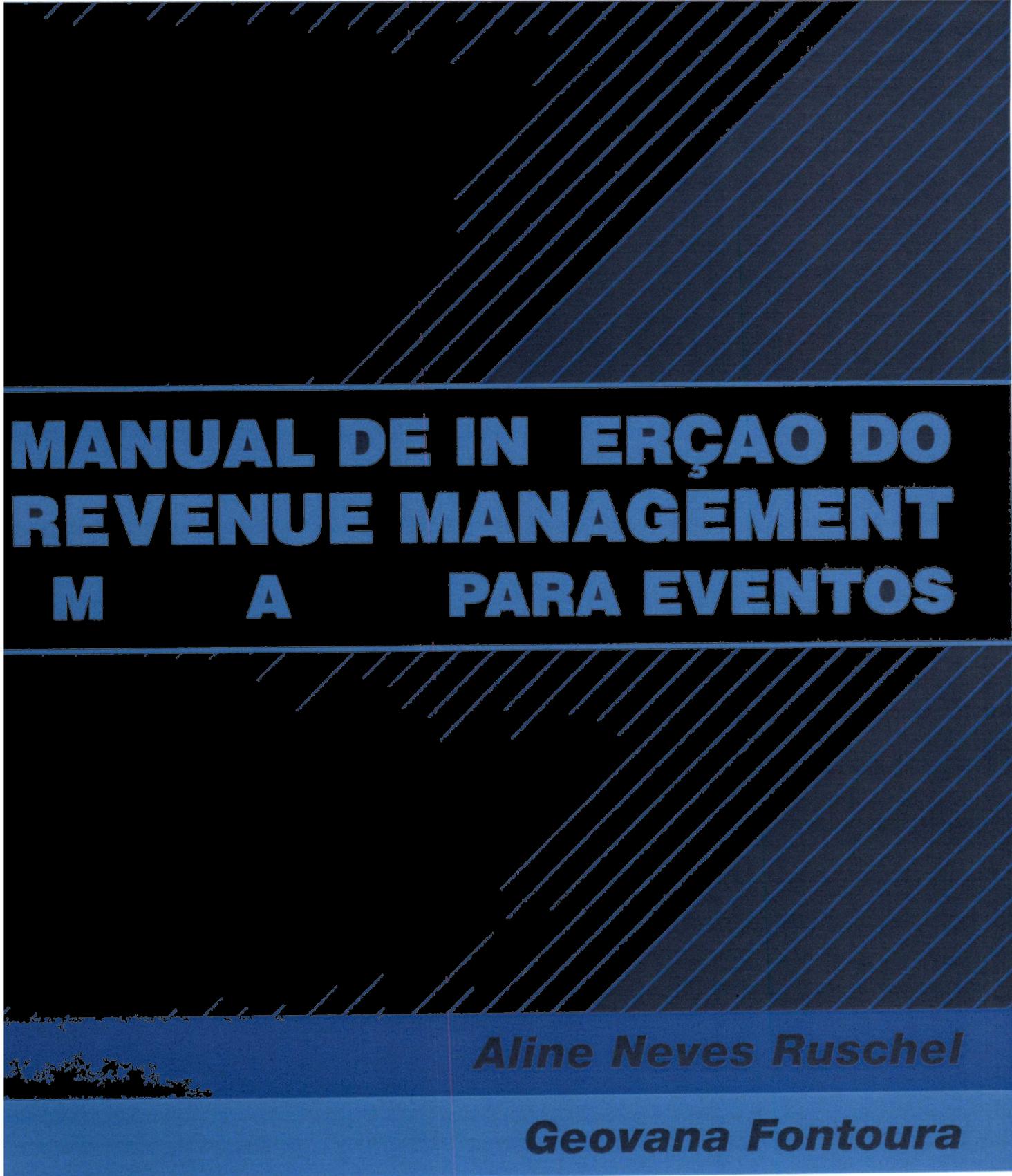
Geovana Fontoura

Email: geovanafontoura@hotmail.com

Miguel Bahl

Professor Orientador

APÊNDICE 2**MANUAL DE INSERÇÃO DAS TÉCNICAS DO RM EM ESPAÇOS PARA
EVENTOS**



**MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DO
REVENUE MANAGEMENT
M A PARA EVENTOS**

Aline Neves Ruschel

Geovana Fontoura

|Definição|

O Revenue Management (RM) é uma estratégia gerencial que visa à maximização de receitas, contemplando uma análise do comportamento do consumidor em nível de micromercados segmentados, a fim de permitir decisões pautadas no conhecimento que resultem na comercialização do produto certo para o cliente certo, na hora certa e pelo preço certo.

Consiste em uma técnica de gestão orientada para a receita e não para os custos, possibilitando uma maior previsão da demanda e auxiliando na administração de ajustes de preços e de disponibilidade de produtos.

|Aplicação|

O Revenue Management constitui-se em uma tática gerencial que pode ser empregada com sucesso em variados tipos de empresas, desde que estas apresentem determinadas características que as tornam apropriadas para a aplicação das estratégias de gestão de receitas:

|Capacidade fixa|

Espaços para eventos possuem uma determinada infraestrutura a ser comercializada, sendo impraticável ou muito caro aumentar ou diminuir esta oferta de acordo com as variações da demanda.

|Produto perecível|

Tempo que se tem para fornecer o serviço, sendo que, passado este tempo, o serviço perde seu valor. Um espaço para eventos que não foi ocupado em um determinado dia, perdeu de forma irreversível a oportunidade de gerar receita neste momento em específico.

Produto vendido ou reservado com antecedência

Possibilidade de aceitar ou não uma venda ou reserva com antecedência. Essa situação possibilita uma flexibilidade no ajuste de tarifas a fim de obter equilíbrio entre oferta e demanda.

Demanda variável e segmentada

A demanda pelo serviço pode ser dividida em segmentos de mercado distintos e a sensibilidade a preços varia entre esses segmentos.

Na prática, o Revenue Management compreende:

- | Selecionar o mix de marketing ideal para cada segmento trabalhado
- | Desenvolver estratégias de preços
- | Dirigir esforços para a identificação de oportunidades de receita
- | Fazer análises da concorrência

Todos esses itens podem ser bem trabalhados em espaços destinados à realização de eventos, visto que estes possuem todas as características de aplicabilidade necessárias.

Conceitos Essenciais do Revenue Management

1º Focalize o preço ao invés dos custos quando estiver equilibrando oferta e demanda

O desequilíbrio entre a oferta e a demanda refere-se à impossibilidade de se obter um equilíbrio perfeito entre a quantidade de produto oferecido e a quantidade demandada pelo mercado.

É comum as empresas aumentarem a oferta de produtos e contratarem mais funcionários nos períodos de prosperidade e em épocas de baixa procura ficarem com um excesso de oferta. Deve-se ao invés disso, trabalhar com os preços dos produtos, adequando-os em relação à procura. O preço e a procura pelos serviços são diretamente proporcionais, assim, aumentando a procura deve-se aumentar o preço, enquanto que quando a procura for baixa deve-se diminuir o preço, buscando atrair os consumidores.

2° Substitua os preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado

Os preços não devem ser elaborados a partir dos custos acrescidos de uma margem de lucro. A política de fixação de preços deve estar pautada em análises de mercado que possibilitem identificar o comportamento do consumidor, os quais atribuem valor aos produtos e serviços de acordo com suas necessidades e desejos.

3° Venda para micromercados segmentados e não para mercados de massa

Ao se estabelecer estratégias de comercialização para micromercados segmentados, percebe-se que cada segmento apresenta razões distintas para desejar um produto ou serviço, atribuindo-lhes idéias também distintas de valor. Com isso tem-se a possibilidade de adequar as características dos produtos e serviços ao perfil de cada micromercado.

4° Reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos

As empresas devem dispor de formas de decidir para quem deverão vender seus produtos quando a procura for grande. Os eventos priorizados pelo empreendimento devem ser aqueles que possuem valor agregado e com isso geram uma receita superior aos demais, eventos que são realizados periodicamente ou um evento de bandeira forte que influencie positivamente na imagem da empresa.

5° Tome decisões com base no conhecimento e não em suposições

Esse conceito refere-se à coleta de dados acerca do comportamento do consumidor e do ambiente em que a empresa está inserida. Posteriormente, deve-se desenvolver a análise desses dados a fim de transformar informações em conhecimento.

6° Explore o ciclo de valor do produto

Deve-se estabelecer estratégias de maximização de receitas de acordo com uma previsão da atividade de consumo durante o ciclo de valor do produto ou serviço. A aplicabilidade deste conceito faz menção ao fato de que submercados não atribuem o mesmo valor a um produto, sendo necessário, portanto, fazer distinções entre uma oferta e outra na determinação do preço.

7° Reavalie continuamente suas oportunidades de receita

Com base na análise de dados históricos e com a elaboração de relatórios é possível atualizar as oportunidades de receita avaliando as necessidades de cada segmento de mercado.

Acompanhamento da Ocupação

O Revenue Management propõem a realização de um acompanhamento sistemático da ocupação média do espaço e, a partir desta análise, deve-se estabelecer uma política de preços flexível que acompanhe os períodos de maior e menor ocupação, buscando com isso a receita máxima por cada segmento no decorrer do ano.

A utilização de um calendário de eventos é uma ferramenta útil no acompanhamento da ocupação, pois demonstra de maneira objetiva os eventos de calendário, ou seja, que já estão previstos por serem realizados periodicamente, além dos eventos já confirmados no ano corrente. Deve-se trabalhar também com calendários para os eventos já confirmados para os anos seguintes. A utilização de calendário de eventos permite direcionar ações de captação para as datas disponíveis e analisar os períodos sazonais e os períodos em que predominam cada segmento de evento.

Em épocas de grande procura deve-se fazer uso de uma lista de espera e trabalhar com propostas que especifiquem uma data de validade, com tempo hábil para a comercialização para outro cliente, caso a venda não se concretize.

A utilização do calendário de eventos permite também identificar clientes valiosos, como aqueles promotores que realizam eventos com certa periodicidade. São clientes valiosos também, aqueles que são mais rentáveis, seja porque o evento demanda maior número de serviços ou pelo seu período de duração. Assim, os esforços de captação e retenção desses clientes devem ser priorizados.

Nos períodos de maior procura, o empreendimento poderá trabalhar com a aplicação da Recusa, que consiste naquela porcentagem de clientes que o empreendimento poderá recusar, visto que se identificou tempo hábil para a comercialização das datas disponíveis para os clientes ideais.

Neste contexto, deve-se escolher que tipo de evento é mais rentável em cada momento em específico, visto que um cliente pode ser mais rentável em um determinado mês do que em outro. Portanto, é imprescindível que exista uma política de seleção dos eventos, a partir de uma análise do mercado, da ocupação média e do comportamento do consumidor.

Para exemplificar o que foi dito, tem-se a seguinte situação:

o empreendimento identifica, por meio de seu histórico de ocupação, que em um determinado período do ano, destaca-se a realização de eventos de segmentos específicos. Assim, o empreendimento pode optar pela não comercialização dessas datas a clientes de outros segmentos ou pela elevação do preço, já que de acordo com a análise do mercado, o espaço já está ciente de que provavelmente terá as datas preenchidas.

Destaca-se a importância da implementação de um banco de dados que possibilite a obtenção de um histórico em relação à ocupação média do espaço nos últimos anos, sendo que, a partir da análise deste histórico o empreendimento deverá realizar previsões e confrontá-las com as metas estabelecidas, o que permitirá a tomada de decisão com base no conhecimento e não em suposições.

Deve-se também realizar um acompanhamento da relação entre o número de pessoas que entrou em contato solicitando orçamento e o número de eventos fechados pelo empreendimento, avaliando os motivos pelos quais determinados eventos não se concretizaram e concentrar esforços para a solução de eventuais problemas que possam ter motivado a não-contratação do serviço ofertado.

Análise do Faturamento e Política de Preços

Propõe-se a realização de uma análise do tipo de evento realizado em cada auditório e pavilhão do empreendimento, a fim de que seja possível mensurar o faturamento de cada espaço em relação ao todo. Deve-se realizar também uma análise da relação faturamento por espaço e taxa de ocupação, visto que se pode ter uma taxa de ocupação menor em determinado espaço, porém um faturamento alto, devido as suas características, como melhor infraestrutura e facilidades que proporciona.

Além disso, deve-se avaliar que tipo de evento é mais adequado àquele determinado espaço, para que as estratégias de comercialização se foquem no cliente ideal para o espaço em questão. Tais análises permitirão o direcionamento de estratégias para os espaços com baixa ocupação e faturamento, as quais devem estar baseadas na política de fixação de preços e descontos do empreendimento.

No que se refere aos realizadores e promotores de eventos que já possuem vínculo com a empresa pela realização de eventos anteriores, deve-se implementar uma política de descontos que compreenda a criação de

incentivos e flexibilização de preços. Outra questão a ser considerada se refere aos eventos de bandeira forte, os quais trazem um retorno positivo em relação à imagem do empreendimento, como fator que influencia a percepção de potenciais clientes, sendo que a política de descontos e incentivos também deve ser aplicada a estes casos.

A atividade de captação é um trabalho lento, mas que permite a venda do produto com antecedência. Nestes casos pode-se aplicar uma tarifa mais baixa e em contrapartida eleva-se o valor nos casos de clientes que solicitam o espaço pouco tempo antes da realização do evento.

A política de preço aplicada deve considerar o valor agregado que cada evento propicia em relação à receita, ou seja, deve-se avaliar se o evento demandará mais do que apenas a locação do espaço, como serviços de alimentos e bebidas e estacionamento. Inclui-se também como valor agregado a bandeira do evento.

Para maximizar a receita e permanecer competitivo, os preços devem variar de acordo com a sensibilidade ao preço de cada seg-

mento de mercado, sendo que a empresa deve ser capaz de segmentar seus clientes pelo quanto estão dispostos a pagar. Assim, será possível identificar quais eventos podem ser melhor cobrados e quais demandam uma política de descontos e incentivos para a efetivação da compra.

Neste sentido, tem-se que promotores de feiras são menos sensíveis aos preços, visto que a verba deste segmento provém de mais de uma fonte, já que estes eventos são compostos por vários expositores. No caso dos corporativos, a verba, geralmente, é de uma única empresa, por essa razão mudanças no preço influenciam mais a decisão de compra.

Deve-se avaliar também na política de fixação de preços, o nível de depreciação do espaço, a fim de que a receita gerada pelo evento não sofra reduções em função de possíveis danos causados ao empreendimento. Dessa forma, o valor deve ser mais elevado para a realização de um show de rock, por exemplo, em que o nível de depreciação do espaço é potencialmente maior que na realização de um evento corporativo.

Ciclo de valor do Produto

O RM prevê a necessidade de se explorar o ciclo de valor do produto, que no caso dos espaços para eventos está relacionado a sazonalidade. Assim, as receitas podem ser maximizadas a partir da previsão da atividade de consumo, sendo que as empresas devem desenvolver capacidade de reação às mudanças que ocorrem no mercado econômico através de previsões em nível de micromercado, ou seja, previsões que fragmentem o mercado de massa em micromercados diferentes, possuindo aspectos comportamentais distintos.

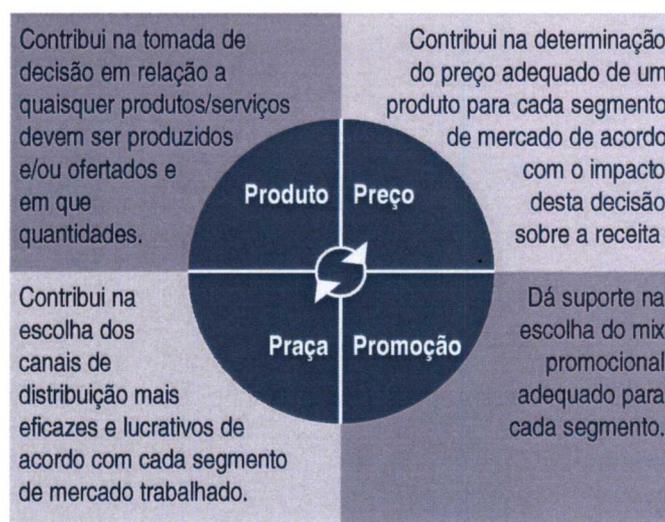
Por meio da pesquisa de mercado identificam-se os principais meses de realização de determinados eventos, e prioriza-se atrair então, cada segmento de evento conforme a época em que há mais demanda por esse tipo de evento.

Em épocas de maior procura deve-se elevar a tarifa e conforme ocorre redução de demanda pode-se reduzi-la, a fim de conseguir a receita máxima possível naquele determinado momento. O RM propõe, dessa maneira, o estabelecimento de uma política de preços que acompanhe oscilações de demanda de eventos. Destaca-se que não existe uma tarifa fixa, já que não existe um limite de preço.

Marketing e Comportamento do Consumidor

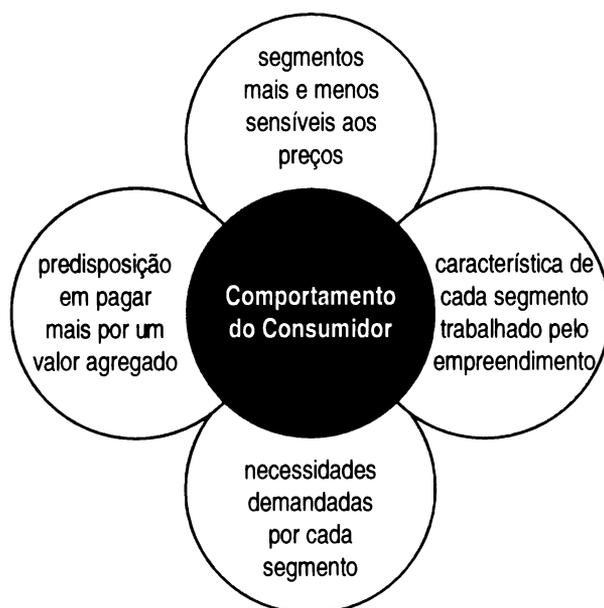
A importância do Revenue Management para o marketing reside no fato de que o primeiro permite quantificar as oportunidades de mercado antes de serem lançadas as ações de marketing.

O Revenue Management influencia os elementos essenciais do Mix de Marketing da seguinte forma:



A essência do marketing consiste em compreender necessidades, motivações, desejos e atitudes do cliente. Da mesma maneira, as características essenciais do RM se referem à compreensão dos desejos dos consumidores e de suas escolhas, capacidade de prever o comportamento do consumidor, otimização da resposta a este comportamento e reavaliação das oportunidades de receita, em um contexto de mercado econômico em constante mudança.

Assim, um dos fatores imprescindíveis para a aplicação das técnicas do Revenue Management é o estudo do comportamento do consumidor, neste sentido, propõe-se que este estudo possibilite obtenção das seguintes informações:



Destaca-se a importância da criação de um banco de dados a respeito do comportamento do consumidor, contendo as seguintes informações:

**Banco de dados
Comportamento do Consumidor**

Histórico de clientes que já contrataram os serviços

Segmentos trabalhados pelo empreendimento

Características de cada segmento

Necessidades demandadas por cada segmento

Período de realização do evento

Período de ocupação

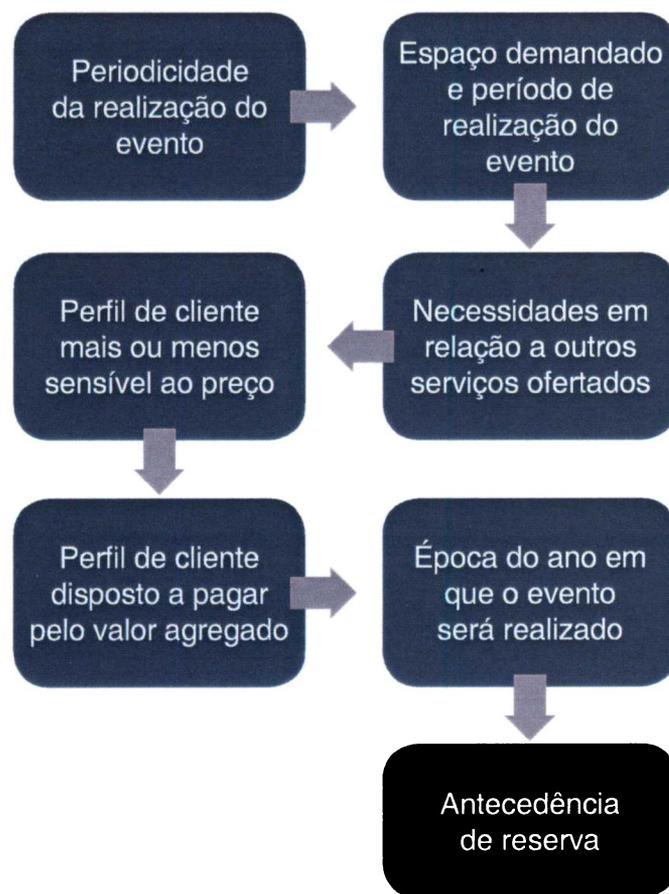
Antecedência de reserva

Segmentos mais e menos sensíveis ao preço

Potenciais clientes

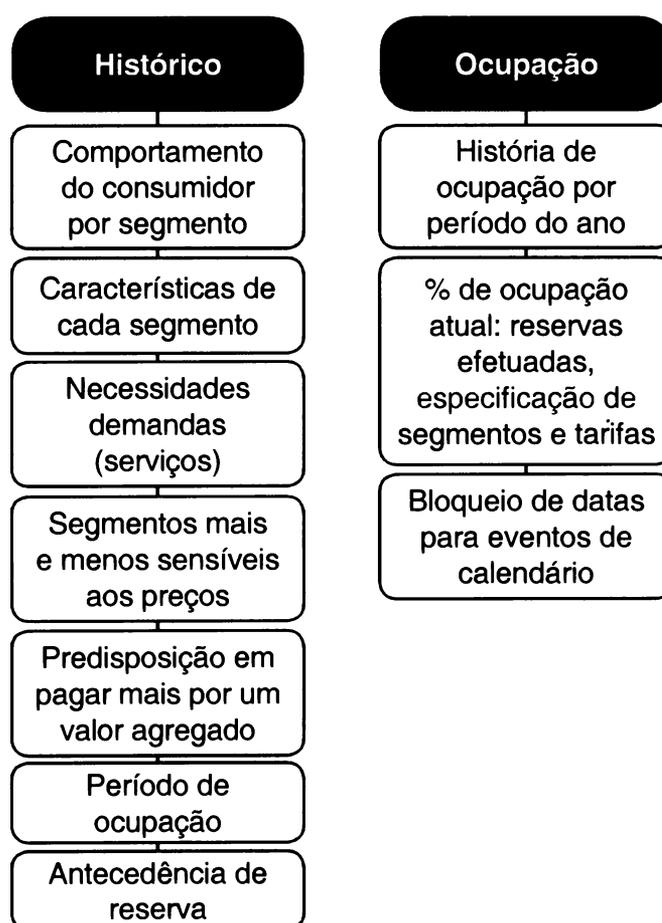
Critérios para seleção de eventos

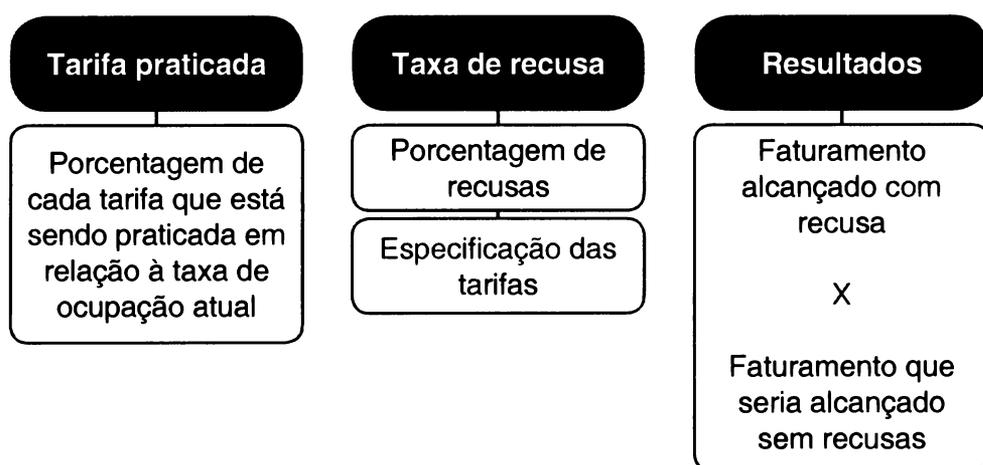
A fim de avaliar segmentos mais rentáveis para o empreendimento em cada época do ano, propõe-se a análise dos seguintes critérios para seleção de eventos:



Desempenho das ações de negociação

A fim de avaliar o desempenho das ações de negociação aplicadas pelo empreendimento, tem-se o seguinte esquema:





Considerando-se o esquema acima exposto pode-se exemplificar da seguinte maneira: O empreendimento possui uma estrutura flexível, com espaços para eventos diferenciados, os quais devem ser analisados, em termos de faturamento, de forma individualizada. Assim, hipoteticamente, tem-se o auditório “x” no qual se identificou uma taxa de ocupação de 40% para o primeiro semestre de 2009.

Alguns clientes entraram em contato com a empresa, solicitando orçamento e somando-se esses clientes à taxa de ocupação atual, tem-se uma ocupação de 60%. Porém, as tarifas não eram satisfatórias para o empreendimento no momento, tanto porque os eventos não demandavam serviços extras, pelo perfil do cliente quanto em relação à bandeira do evento.

De acordo com as previsões baseadas no estudo do comportamento do consumidor e histórico da média de ocupação em cada período do ano, o espaço pôde identificar tempo hábil para realização de negócios mais rentáveis. Neste caso, o empreendimento pôde realizar algumas recusas, objetivando reservar o seu produto para clientes mais valiosos e auferir maiores ganhos de receita.

Ao final do período o empreendimento teve uma ocupação de 50%, ou seja, 10% a menos do que se não tivesse aplicado a recusa, em contrapartida, a tarifa aplicada foi superior, sendo que o faturamento do empreendimento foi mais satisfatório neste caso, do que seria se o empreendimento tivesse fechado em 60% na outra tarifa.

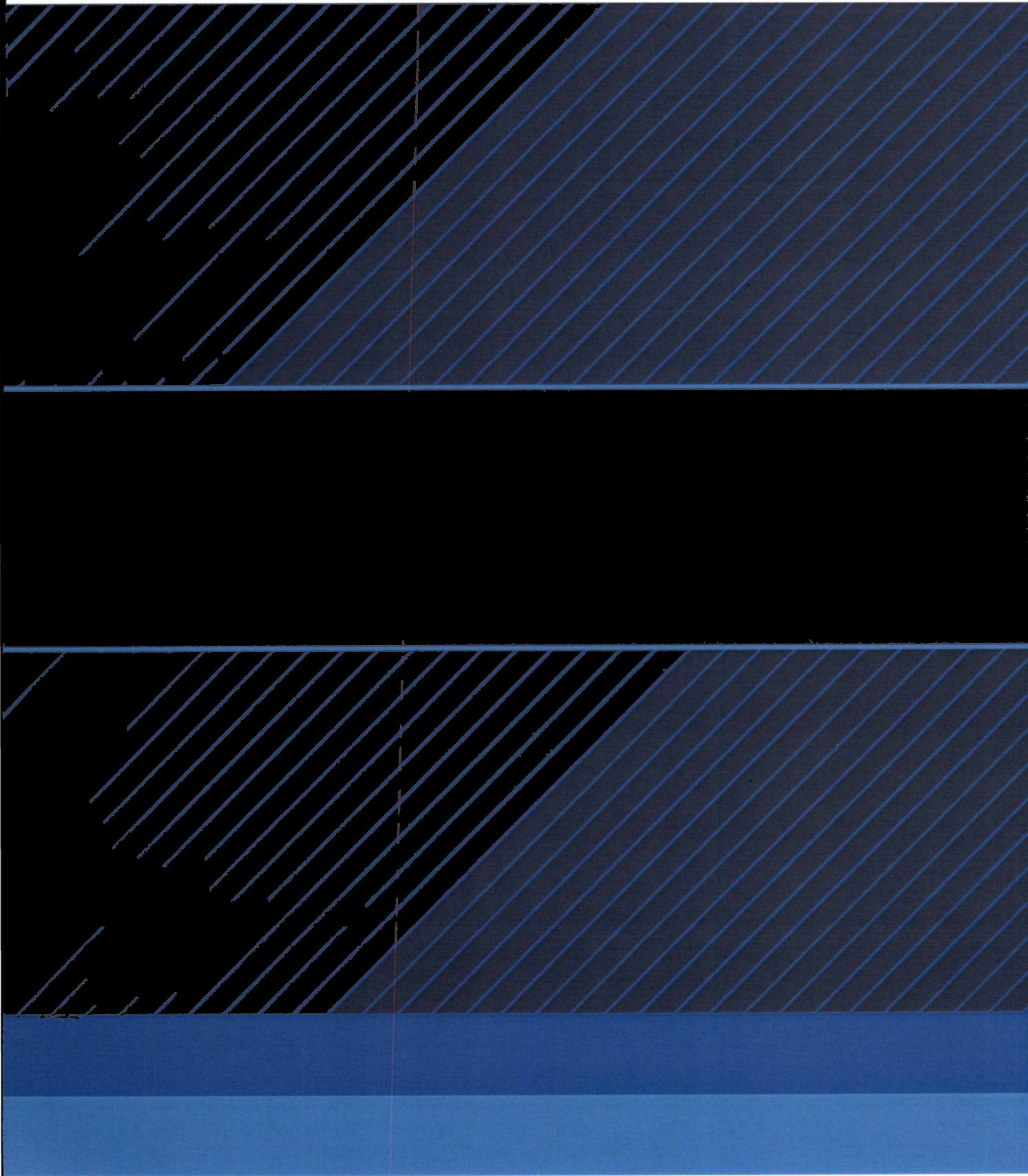
Profissional de Revenue Management

O profissional de Revenue Management deverá ter pelo conhecimento das características operacionais do empreendimento, entender ferramentas de marketing como a análise de demanda e administrar e acompanhar a dinâmica do mercado, com o objetivo de adequar as práticas comerciais do empreendimento ao contexto em que este está inserido.

O Revenue Management propõe que se deve reavaliar continuamente as oportunidades de receita, sendo assim, o profissional de RM deverá trabalhar com base em análise de dados e com a elaboração de relatórios. Além disso, será encarregado de informar aos demais colaboradores a respeito de quais técnicas de RM devem ser aplicadas, em que momento e para quais clientes.

A pessoa que ocupar esta função, deverá ter consciência de que as técnicas do RM devem ser trabalhadas em conjunto, e não apenas em ações isoladas, devendo compreender o empreendimento como um todo, sendo direcionadas ações à todos os níveis da organização. Neste sentido, o profissional deverá fornecer ferramentas de apoio (dados) às ações para que os funcionários tomem decisões dinâmicas em nível de micromercado.

Por fim, tem-se que ao aplicar o Revenue Management como ferramenta gerencial, a empresa passa a se orientar para a receita e não para os custos. As táticas do RM funcionam como incentivo para que os funcionários identifiquem as oportunidades de geração de receitas, assim, com todos os funcionários focalizando o mesmo objetivo, a empresa tenderá a ser mais organizada, evitando-se a entropia, ou seja, o desperdício da energia disponível para o trabalho útil.



ANEXOS

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DO EXPOTRADE CONVENTION CENTER	122
ANEXO 2 – FLUXOGRAMA PROCESSO DE VENDA EXPOTRADE CONVENTION CENTER.....	123
ANEXO 3 – PLANTA DO EXPOTRADE CONVENTION CENTER.....	127

ANEXO 1

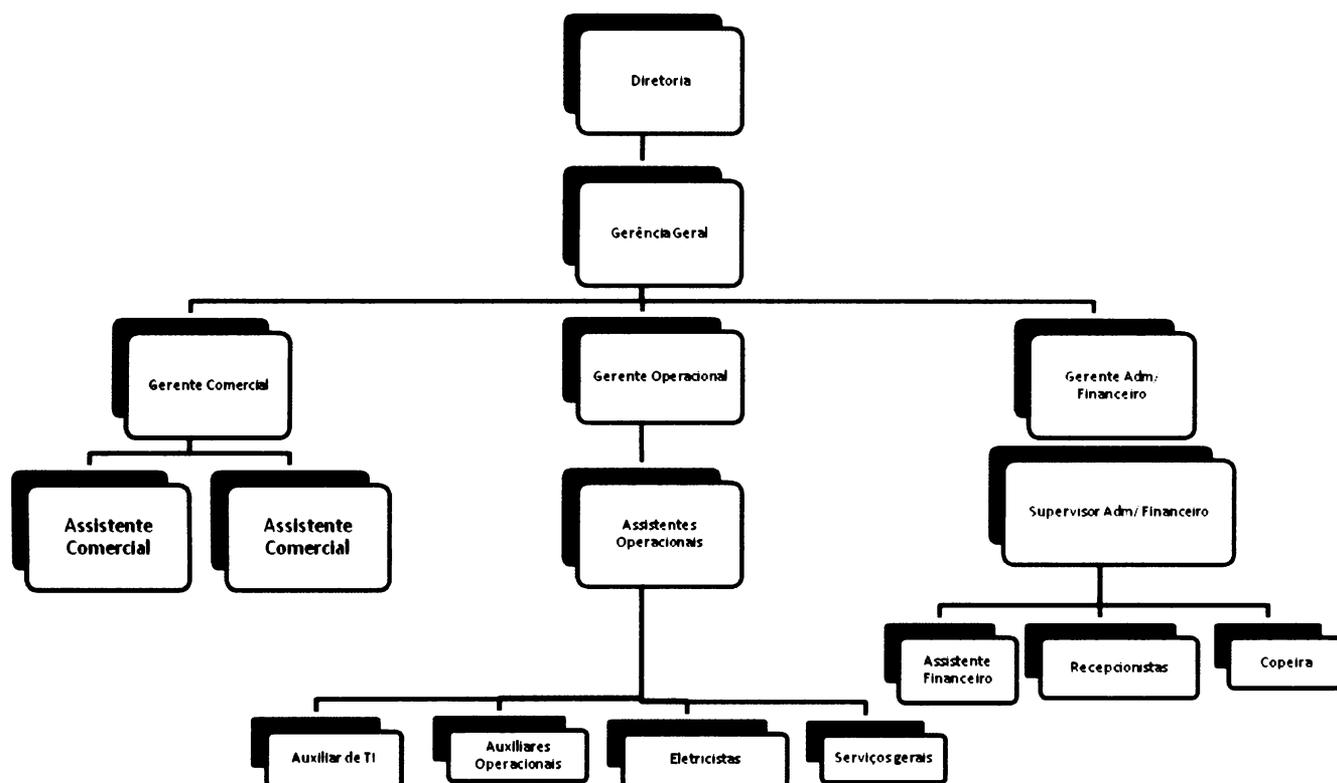
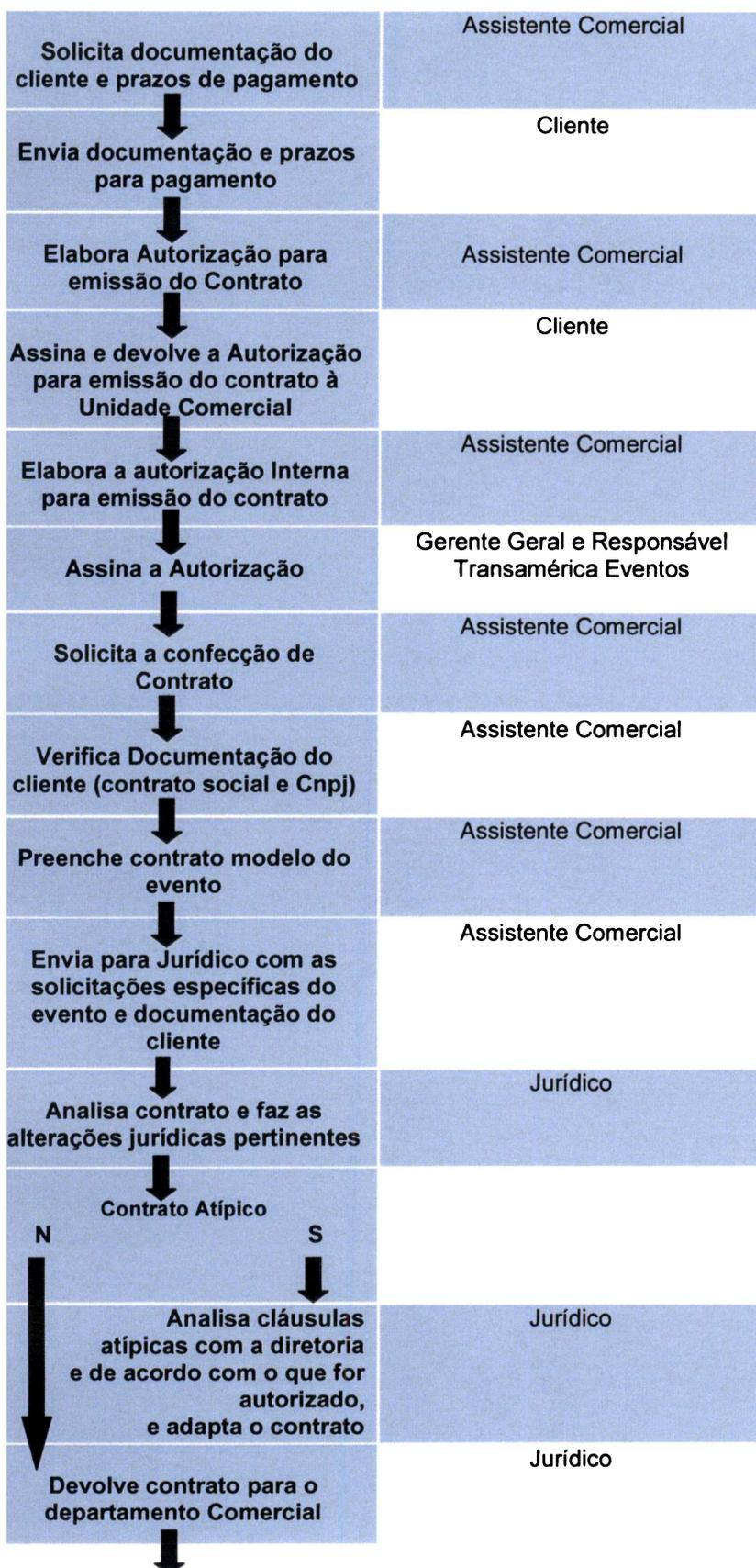


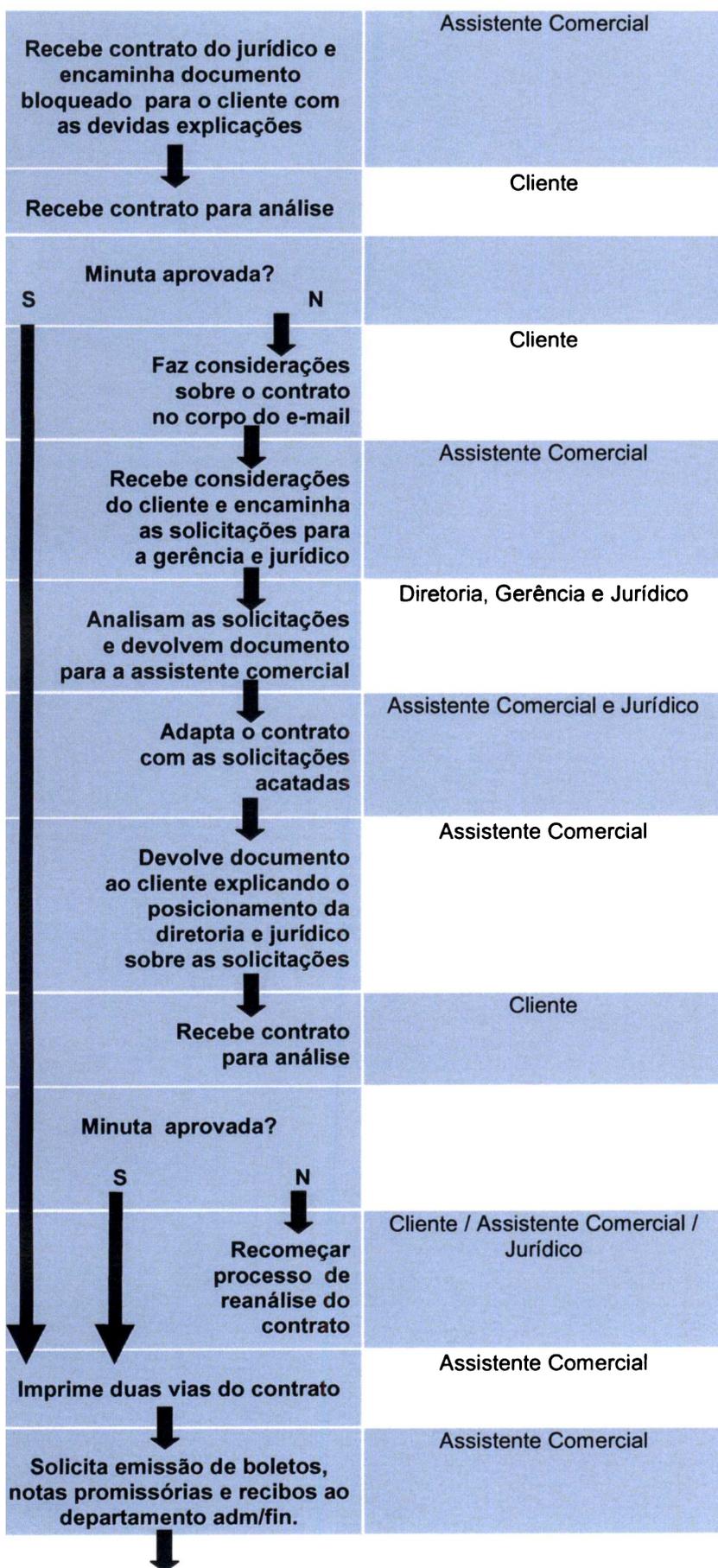
FIGURA 7: ORGANOGAMA DO EXPOTRADE CONVENTION CENTER.
FONTE: SAVOLDI (2009)

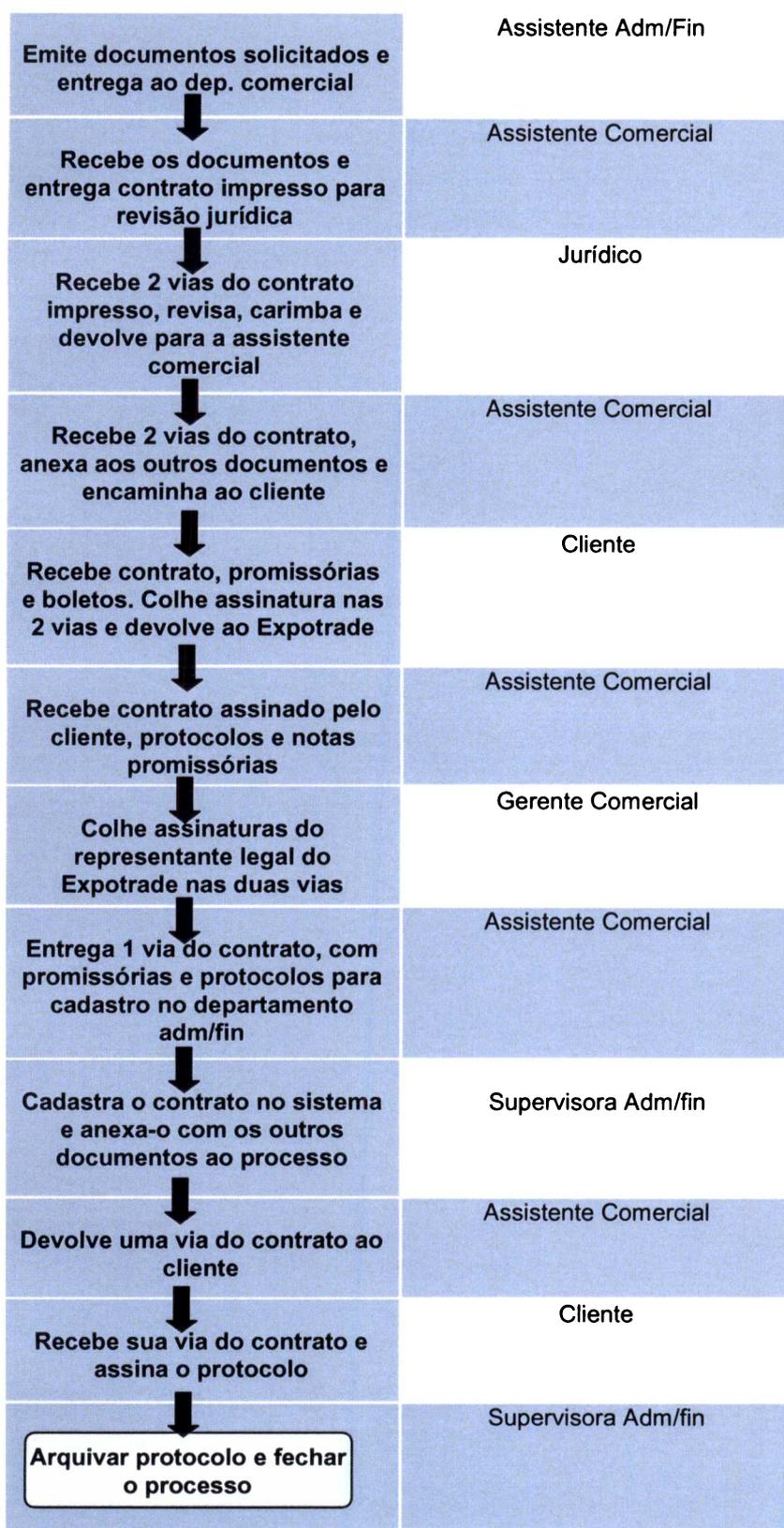
ANEXO 2

TABELA 2: FLUXOGRAMA PROCESSO DE VENDA EXPOTRADE CONVENTION CENTER

FLUXO	QUEM
INÍCIO	
↓	
Entra em contato com o departamento comercial	Cliente
↓	
Solicita informações e dá descrição do evento	Cliente
↓	
Consulta calendário, explica para o cliente sobre a estrutura e colhe informações para confecção do orçamento	Assistente Comercial
↓	
Formula o orçamento	Assistente Comercial
↓	
Apresenta o orçamento para a gerência/diretoria	Assistente Comercial
↓	
Analisa o orçamento	Gerente Comercial
↓	
Aprovado?	
↓ S	
↓ N	
Refazer Orçamento	Assistente Comercial
↓	
Enviar o orçamento para o cliente e confirmar recebimento	Assistente Comercial
↓	
Recebe a proposta	Cliente
↓	
Analisa a Proposta	Cliente
↓	
Dá retorno ao Departamento Comercial	Cliente
↓	
Proposta aceita?	
↓ S	
↓ N	
Renegociar configuração e valores	Cliente e Departamento Comercial







FONTE: SAVOLDI (2009)

ANEXO 3

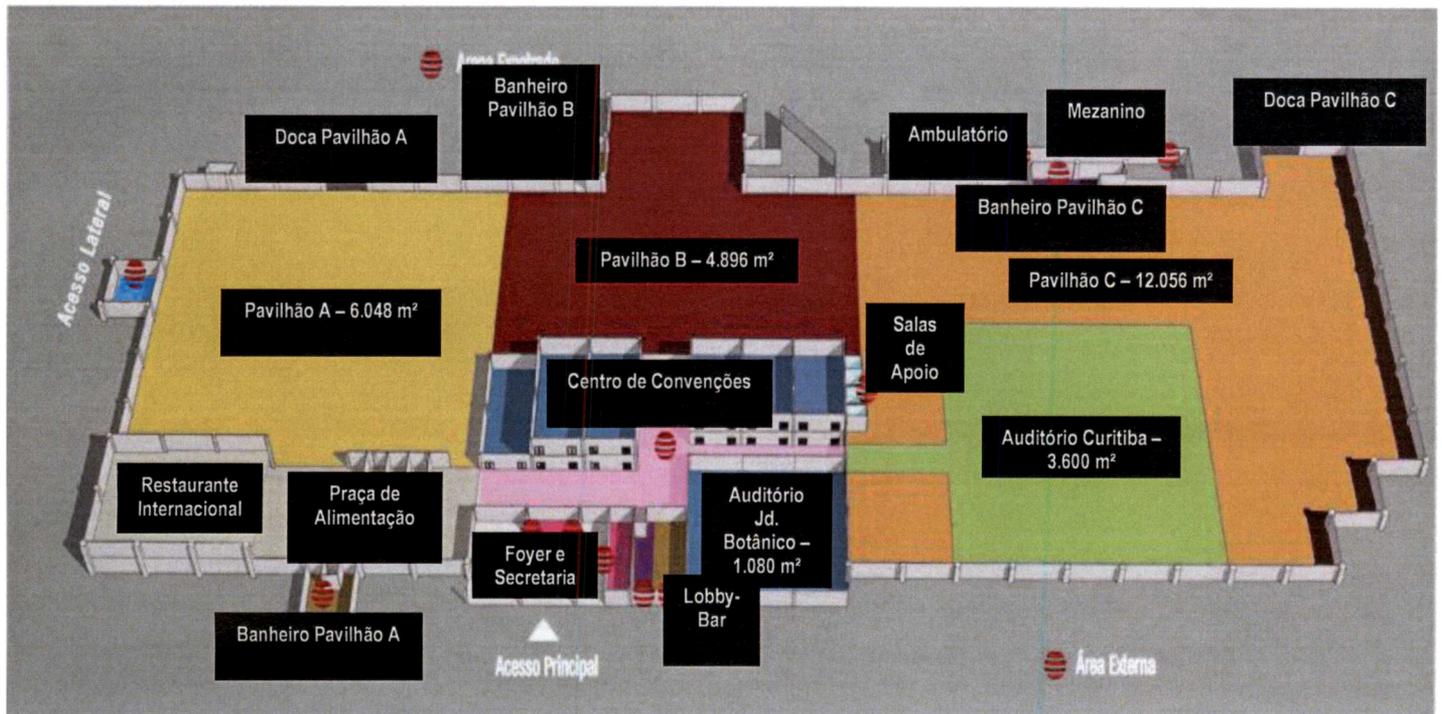


FIGURA 8: PLANTA DO EXPOTRADE CONVENTION CENTER
FONTE: SITE EXPOTRADE CONVENTION CENTER (2009)