



A importância do treinamento para novas práticas gerenciais – estudo de caso no setor hoteleiro.

Autor - Marcela Campelo Lara Calefe | ra00345634@pucsp.edu.br

Autor – Crisomar Lobo de Souza | clsouza@pucsp.br

1 – Pontifícia Católica de São Paulo (PUCSP) | Mestrado Administração | São Paulo SP

2 – Pontifícia Católica de São Paulo (PUCSP) | Mestrado Administração | São Paulo SP

RESUMO

A importância do treinamento no setor hoteleiro está relacionada ao desenvolvimento de novas práticas gerenciais que aprimoram a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em um resort localizado em Santa Catarina (pseudônimo *Bleisure*), focado na análise das práticas gerenciais implementadas após a realização de um curso para o treinamento de Gestão de Receita. O objetivo foi investigar como o treinamento influenciou a adoção de novas práticas pelos líderes e colaboradores, promovendo mudanças nos processos de gestão de receita e na dinâmica de trabalho. Traz também como análise os facilitadores e dificultadores durante a implementação dos novos processos. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa e exploratória, incluindo entrevistas com quatro líderes do resort, análise de relatórios financeiros e dados de mercado, além de observações diretas durante seis meses. Os resultados mostram que o treinamento contribuiu para a melhoria na gestão de processos, reforçou a capacidade dos líderes para tomar decisões com maior autonomia e proporcionou uma abordagem mais estruturada na negociação e gestão de receitas.

Palavras-chave: Gestão de Receita; Competências; Treinamento; Capacitação; Hotelaria;



Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

INTRODUÇÃO

O serviço, conforme analisado por Zarifian (2001), adquiriu grande importância na economia brasileira ao se consolidar como uma forma de organização e mobilização de recursos voltada para interpretar, compreender e promover as transformações necessárias nas atividades dos clientes e usuários. Esse fenômeno é evidenciado não apenas pela demanda direta dos consumidores finais, mas também por uma crescente demanda intermediária das empresas, impulsionada pelo papel central da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea. Nesse contexto, as organizações optam cada vez mais por terceirizar serviços em vez de desenvolvê-los internamente, por razões econômicas. Além disso, observa-se que o setor industrial tem integrado elementos característicos de serviços, ao passo que as empresas de serviços vêm adotando práticas industriais em suas operações.

No Brasil o turismo está cada vez mais forte, tendo 8% de participação do PIB e que em 2023 os investimentos de viajantes estrangeiros no Brasil chegaram a 6,9 bilhões de dólares e este número continua crescente. Segundo a Resorts Brasil (2024) no Brasil há 132 Resorts espalhados em suas 5 regiões de país continental e são mais de trinta e um mil apartamentos disponíveis a venda todos os dias.

De acordo com Oliveira (2019), o setor hoteleiro tem experimentado um período de significativa expansão, impulsionado, em grande parte, pelo aumento da atividade turística e outros fatores relacionados. Nesse contexto, a inovação surge como uma exigência permanente, dado o elevado nível de competitividade que caracteriza o mercado. Os empreendedores desse ramo enfrentam diversos desafios, incluindo a forte concorrência e as mudanças contínuas nos hábitos e expectativas dos clientes.

A importância do treinamento no setor hoteleiro está relacionada ao desenvolvimento de novas práticas gerenciais, que aprimoram a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em um resort localizado em Santa Catarina (pseudônimo *Bleisure*), focado na análise das práticas gerenciais implementadas após a realização de um curso de Gestão de Receita (pseudônimo Gold) em 2023. O objetivo é investigar como o treinamento influenciou a adoção de novas práticas pelos líderes e colaboradores, promovendo

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

mudanças nos processos de gestão de receita e na dinâmica de trabalho. A abordagem utilizada para a realização da pesquisa foi a qualitativa exploratória e de experiência empírica, com entrevistas de quatro líderes do resort, análise de relatórios financeiros e dados de mercado. Portanto esta pesquisa propõe a seguinte questão: como a realização de um treinamento de gestão de receita pode impactar nos processos estratégicos em uma empresa de serviços de hotelaria? Quais são os facilitadores e dificultadores durante a implementação dos processos pelos líderes?

REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo de caso utilizará como referencial teórico autores e artigos relacionados a treinamento, capacitação, desenvolvimento de competências gerenciais e liderança na hotelaria, gestão de receita e preços dinâmicos.

Treinamento, Capacitação, Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Liderança na Hotelaria

Conforme apontado por Gondim, Rodrigues e Silva (2015), o setor de serviços destaca-se como um dos que mais se expandem globalmente, o que exige uma maior quantidade de trabalhadores qualificados e profissionais capacitados. Nesse cenário, investir na qualificação da força de trabalho torna-se essencial, já que o colaborador desempenha um papel central na entrega do serviço, sendo um elemento-chave para criar diferenciais competitivos no setor.

Barbosa (2018) destaca a capacitação no aprimoramento das competências de seus colaboradores, pois clarificou a condição da articulação da precariedade e da precarização com a educação, discutindo alternativas que colocam à capacitação como forma de ajudar as pessoas a reagirem à precarização das suas condições de vida e de trabalho. Essa estratégia não apenas eleva o padrão de qualidade dos serviços oferecidos, mas também contribui para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, além de agregar um diferencial competitivo às empresas do setor.

O treinamento tem como vantagens para a empresa, a melhora do desempenho do funcionário, com a redução de custos e perdas, retrabalho, reclamações, permitindo

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

o alcance das metas de produtividade e, de acordo com Ribeiro (2018), para os gestores o treinamento tem seus aspectos positivos como a melhora no desempenho, aumento da produtividade, mais satisfação, desenvolvimento de pessoas, prestígio da empresa e reconhecimento dos colaboradores junto a gestão.

De acordo com Chiavenato (2021), o treinamento consiste em um processo educacional direcionado a preparar o indivíduo para desempenhar uma função ou executar uma tarefa específica dentro de uma organização. Com objetivos claros e de curto prazo, o treinamento busca fornecer ao colaborador os conhecimentos e habilidades necessários para exercer, de maneira eficaz, o cargo atual. Esse processo pode ser implementado em qualquer nível ou setor organizacional.

Para o colaborador, o treinamento é vantajoso, pois representa o crescimento e possibilidade de progresso funcional, oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e competências, melhorando assim o desempenho, com mais oportunidade de ser reconhecido, principalmente com o domínio de novas tecnologias, terá um melhor futuro profissional, afirma Ribeiro (2018).

Chiavenato (2021) apresenta o desenvolvimento profissional como um tipo de educação voltada para o aperfeiçoamento e crescimento do indivíduo dentro de sua carreira na organização. Esse processo tem como objetivo ampliar as habilidades e conhecimentos do colaborador, tornando-o mais eficiente e produtivo em suas funções atuais, além de prepará-lo para assumir responsabilidades mais complexas no futuro, com foco em metas de longo prazo.

Incentivar o aprendizado e contribuir para a transferência de conhecimento aumentaria a formação de aprendizado organizacional eficaz, bem como o design de empregos, dando aos funcionários chances de desafiar e aprender, contribuindo potencialmente para suas carreiras de longo prazo, citam Han, Nguyen, Hua e Pham (2022).

E assim as ações de capacitação de colaboradores e outros recursos humanos relacionados com a cadeia de valor da empresa, devem guardar uma relação direta com o plano de negócios, sendo necessário fazer modificações em diversas áreas da

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

empresa e, para o RH o treinamento pode traduzir em diferentes esforços de capacitação e desenvolvimento de talentos e novas competências, segundo Ribeiro (2018).

Alerasoul et al. (2022) expõem que as práticas de RH como treinamento e desenvolvimento são consideradas importantes para o aprendizado organizacional, enquanto é sugerido que nem todos os programas de treinamento levariam aos resultados de aprendizado desejados, e as organizações precisam desenvolver um processo sistemático para treinamento e medir sua eficácia.

Por isso, para Kanaane e Ortigoso (2018) o principal desafio para atingir a excelência nos programas de treinamento e desenvolvimento está em demonstrar e comunicar os resultados alcançados, reforçando a eficácia do aprendizado e comprovando seu impacto no desempenho e no potencial dos colaboradores frente às novas demandas. A partir do uso de ferramentas específicas e de pilares bem definidos, é possível fortalecer a relação entre treinamento e resultados, promovendo mudanças nos paradigmas existentes e gerando vantagens estratégicas para todos os envolvidos no processo.

Gestão de Receita, Estratégia e Preços Dinâmicos na Hotelaria

Silva (2020) argumenta que, em um cenário de crescente competitividade, as organizações tendem a buscar o aprimoramento de suas atividades, promovendo revisões e ajustes com o objetivo de ampliar sua presença no mercado e alcançar maiores perspectivas de crescimento econômico. Para embasar as decisões estratégicas, cresce a demanda por tecnologias que auxiliem no cumprimento das metas organizacionais. Nesse contexto, as empresas têm adotado métodos e estratégias de gestão que visam aumentar a eficiência e agregar valor aos seus negócios.

A gestão de receita tem se destacado como área de grande importância na hotelaria e, segundo Helmold (2020) é o conceito que de forma sistêmica aumenta os fluxos de receita em uma organização, associado a ganhos, lucros e qualquer tipo de

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

renda pelo uso de ferramentas ou algoritmos inteligentes. Significa a orientação estratégica do produto ou serviço no mercado e o planejamento de longo prazo de vendas e atividades de vendas. Segundo Hayes, Hayes e Hayes (2021) os gestores de receitas são os indivíduos ou equipes diretamente responsáveis pela otimização dos rendimentos e lucros de uma empresa.

Falando de gestão de receita, deve-se falar também de preços dinâmicos e segundo Vinod (2016) a estrutura tarifária é uma alavanca para passar de muito restrito para livre de restrições, capaz de capturar clientes sensíveis ao preço e clientes não sensíveis ao preço.

Pode-se afirmar que o ser humano é racional-analítico por sua capacidade de realizar, decisões estratégicas de forma intuitiva, em um processo duplo, que busca um meio termo, que se denomina abordagem integrativa, que consiste em supor que ao decidir - lentamente, e de forma flexível, neutra e racional. Já sua aplicação, como afirmam Caramico, Romaro e Garcia (2022) não ocorre sob os mesmos critérios, pois as decisões estratégicas podem ser admitidas em um sistema intuitivo-experimental que, atuando em paralelo com o racional-analítico, é mais rápido, associativo e emocional no processamento das informações e, conseqüentemente, das escolhas.

Por isso o preço é uma das variáveis mais eficazes do lucro empresarial. Ao alterar o preço, os gerentes de hotéis podem incentivar ou restringir a demanda em um curto prazo, controlando as vendas dos quartos disponíveis. Vários pontos de análise devem ser considerados na gestão de preços como o custo de operação do quarto, as oscilações dos valores de preço por categorias e demanda de mercado, o preço de referência para cada categoria de demanda, a disponibilidade dos quartos por categoria que calculados em média podem ser consideradas, e os custos de transformação correspondentes, afirmam Bandalouski et al. (2018).

De acordo com Wang (2021) a previsão da demanda futura como o fluxo de passageiros nos hotéis, desempenha um papel importante na orientação da formulação de estratégias operacionais e de preços. A previsão do fluxo de passageiros oferece suporte de decisão para os gestores evitando o desperdício de

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

recursos e a perda de receita causada pela perda de clientes. É também a garantia da ocupação prioritária e de oportunidades de negócios, auxiliando no ajuste das estratégias e adaptação ao mercado. O fluxo de passageiros de hotéis é afetado por muitos fatores, como clima, ambiente, estação, feriados, economia, emergências e tem as características de flutuação não linear, de compreensão complexa.

Para Hayes, Hayes e Hayes (2021), a precificação estratégica é a aplicação de dados e *insights* pessoais para combinar efetivamente os preços cobrados com as percepções de valor e a disposição de pagar dos compradores e, que o verdadeiro valor de um serviço de produto é igual ao que um comprador estará disposto a pagar por ele.

Helmold (2020), aponta a importância do conceito dos 3Cs, de precificação estratégica, utilizados em setores da indústria e de serviços para estabelecer a estratégia de preços correta, observando determinantes e nos fatores necessários para o sucesso. O modelo dos 3Cs aponta que um estrategista deve se concentrar em três fatores-chave para o sucesso. Na construção de uma estratégia empresarial, três elementos principais devem ser levados em consideração: o custo, os clientes e a concorrência.

D'andrea e Guerra (2021) afirmam que a variação dos preços é um recurso usado no mundo inteiro e o que move o preço dinâmico é o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

Por isso Kotler e Armstrong (2016), trazem os custos do produto como definição do piso do preço a ser cobrado, e a percepção do consumidor quanto ao valor do produto definem o teto e, que por meio da determinação do preço, pode-se desempenhar os objetivos que definem as estratégias, analisando também a concorrência e fatores externos e internos do hotel.

As investigações e análises deste artigo, utilizarão como base as referências apresentadas, trazendo reflexões do quão importante é a renovação de novos conceitos diante do dinamismo dos negócios e que, o acompanhamento da implementação após a realização do treinamento e capacitação, pode trazer o

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

desenvolvimento de competências gerenciais e visão estratégica, para o alcance dos objetivos empresariais e mudanças no dia a dia.

METODOLOGIA

Este estudo ocorreu em um resort renomado, localizado em Santa Catarina, conhecido por suas práticas inovadoras em gestão de receita e serviços. O resort tem uma equipe de aproximadamente 1200 colaboradores, com uma clientela diversificada que inclui uma significativa parcela do mercado latino. Para garantir a confiabilidade e validade dos dados, aplicou-se a triangulação de métodos, cruzando informações das entrevistas, observações diretas e dados documentais.

Adotou-se um *design* de estudo de caso exploratório e qualitativo, que permite uma investigação profunda em ambientes naturais, enfatizando a compreensão das perspectivas dos participantes e a contextualização dos fenômenos observados. A pesquisa qualitativa é aquela que permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos e de acordo com Yin (2016) a pesquisa qualitativa oferece maior liberdade na seleção de temas de interesse, porque os outros métodos de pesquisa tendem a ser limitados por dados insuficientes, condições de pesquisa, dificuldade de extrair informações, entre outros fatores.

Uma das cinco características da pesquisa qualitativa é a busca por coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência de qualquer estudo, sendo uma consequência estudar um ambiente da vida real e seus participantes, porque complexidade do ambiente e de seus participantes provavelmente justificam o uso de entrevistas e observações e mesmo a inspeção de documentos e artefatos e de acordo com Yin (2016) é possível realizar a triangulação dos dados das diversas fontes, aumentando a credibilidade e confiabilidade do estudo.

Foram selecionados quatro líderes que atuam nas áreas de vendas, gestão de receita e *Business Intelligence*, que por experiência e envolvimento direto nos

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

processos modificados pelo treinamento, foram escolhidos por critérios de conveniência e relevância para os temas de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada, por entrevistas via *conference call* e pessoalmente. As respostas gravadas foram descritas em textos por um sistema da Microsoft para a análise minuciosa. As entrevistas visaram explorar as experiências e percepções sobre as mudanças práticas após o treinamento. As três perguntas abertas abrangiam temas como implementação de novas estratégias de precificação, mudanças em práticas de vendas e impactos percebidos no desempenho operacional. Além disso, durante seis meses, foram realizadas observações tanto presenciais quanto remotas nos departamentos envolvidos, para registrar as dinâmicas de trabalho e a aplicação das novas práticas em tempo real, bem como também, foram analisados relatórios internos da receita de 2022, 2023 e 2024, com os resultados das vendas antes e depois da implementação do curso, que como fontes de evidências foram compartilhados pela equipe de líderes do hotel. Os dados e relatórios externos do mercado foram utilizados para comparar os resultados do Resort com outros destinos brasileiros, e estão divulgados nas revistas da Resort Brasil - 2023.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo de caso refere-se à aplicação de um curso e treinamento de gestão de receita, realizado pela empresa *Gold* em 2023 para diversos colaboradores, contando também com a presença de líderes e gestores diretos das áreas de gestão de receita e áreas correlacionadas como vendas e marketing. O curso abordou temas de processos estratégicos em relação a gestão de receita na hotelaria, provocando *insights* nas equipes.

A contratação do *Gold* contou com a iniciação de um projeto no *Bleisure* que tem como foco manter a inovação dos processos de gestão de receita e áreas correlacionadas, realizando implementando conceitos colaborativos e de reflexão sobre novas formas de comunicar as estratégias dos departamentos. Foram explorados diversos assuntos como tomada de decisão nas precificações, estratégias

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

de negociação de vendas para incremento de receita, comunicação e divulgação de serviços para vendas *online* e vendas externas, como fazer estudos de precificação por períodos - ano vigente e ano subsequente e, como aperfeiçoar as vendas por segmento.

Foi introduzido pelo curso alguns conceitos desenvolvidos por Osterwalder e Pigneur (2011), referentes as sete faces da inovação em modelos de negócios e os seus nove componentes. A seguir o quadro 01 traz os principais conceitos trabalhados de Osterwalder e Pigneur (2011) e exercícios trabalhados de forma individual e em grupos no *Bleisure*:

Quadro 01 – Principais conceitos de Osterwalder e Pigneur abordados no Curso - *Gold*

Conceitos abordados – Capacitação		
Área	Novas Proposta	Dicas
BI & Vendas	Análise do Segmento de Vendas	Verifique os perfis dos seus clientes se estão corretamente segmentados para possível margem de aumento.
Gestão de Receita & Vendas	Análise de Negócio para Precificação	Para ativar <i>displacement</i> e <i>dilution</i> .
Gestão de Receita & Vendas	Aumentar Revpar (Receita por apartamento disponível)	Quando for aumentar a ocupação, escolher quais segmentos tem menos custo e mais receita para trabalhar
BI & Vendas	Análise comportamental dos clientes	Estudar os reviews e estudar comportamento de compra dos clientes.
BI & Vendas	Prospecção e novos nichos de mercado	Explorar novos nichos de mercado (novos micros mercados). Novas

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

		tendências e prospecções constantes.
Marketing & Vendas	Ações na mídia	Relacionamento com parceiros e representantes comerciais.
Marketing & Vendas	Prospecção de novos canais de vendas (indiretos)	Novos mercados geográficos
Gestão de Receitas	Cálculo de elasticidade	Para analisar cada cotação de grupo, se vale ou não a pena.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do material da *Gold* (2024)

Após os conteúdos apresentados pelo curso da *Gold*, com maneiras de implementar e analisar os processos que podem trazer melhorias na estratégia de gestão de receita, vendas e marketing, cada departamento efetuou o seu Plano de Ação com seus gestores e líderes envolvidos e assim deu início a implementação dos conteúdos de capacitação de sua área. Cada líder de departamento ficou responsável pelo *follow-up* do desenvolvimento das atividades de forma protagonista, para ampliação dos resultados.

O *Gold* não foi apenas um curso para treinamento de gestão de receita e áreas correlacionadas, o seu propósito passa pela mudança de mentalidade, de uma forma transformadora, disruptiva e colaborativa, promovendo o engajamento contínuo dos indivíduos, sendo mais protagonistas de seus departamentos - autogestão.

Aplicando o conhecimento com Gestão de Receita

A primeira questão está relacionada se o gestor conseguiu implementar todas as mudanças que precisavam ser realizadas para a implementação da Inovação nos processos de Gestão de Receita em Vendas e Marketing, conforme aprendizado do curso, verificou-se os pontos facilitadores e dificultadores apontados pelos quatro entrevistados, identificando mudanças de visão e análises na execução dos processos

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

após a aplicação do curso. O entrevistado 1 menciona que a equipe tem pessoas novas e que é muito bom realizar este tipo de treinamento e em relação a implementação de novos segmentos foi citado pelos entrevistados 1 e 3, a importância de analisar corretamente os clientes criando mais opções de segmentação. Já o entrevistado 2 pontua a dificuldade no dia a dia de implementar novas ideias e mudanças porque talvez falte tempo. O entrevistado 4 traz os facilitadores referentes ao seu segmento de operadoras, que consegue mapear melhor as datas com oportunidades de venda, monitorando com frequência as vendas e argumentando melhor na gestão dos negócios.

O desafio da liderança é ser o protagonista e acompanhar o sucesso da implementação dos conceitos após o treinamento, por isso é muito importante estar engajado para que realmente se alcance os objetivos.

A segunda questão tratada durante as entrevistas, trouxe o tema de inovação nos processos de Gestão de Receita, com ênfase em Vendas e Marketing, solicitando os possíveis impactos nos resultados do Resort de 2023 para 2024, como pontos facilitadores e dificultadores pelos entrevistados. Como pontos facilitadores, o entrevistado 1 pontuou que o treinamento aumentou a visão do departamento de Gestão de Receita, havendo o atingimento das metas com a equipe mais capacitada, realizando negociações mais saudáveis, implementando receita extra, ampliando a análise efetiva da demanda por perfil de cliente e segmentos - principalmente para as vendas em dias da semana (período de baixa). O entrevistado 2 apresenta a importância de todos no Resort entenderem sobre a gestão de receita dentro do hotel, dos impactos nos resultados e, apresenta como facilitadores otimização da precificação, segmentação de mercado mais precisa e equipe engajada em pedir menos descontos. O entrevistado 3 destaca a automação da consulta de preços em materiais online - sites atualizados em tempo real, como um diferencial para vantagem competitiva. Apresenta também a importância da análise de *displacement* e cálculo de elasticidade para confirmação de grupos, para a otimização da receita e a análise da produção por segmento de cliente, atuando estrategicamente em vendas. Como dificultadores o entrevistado 1 apontou como a maximização da receita por segmento,

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

com filtros que restringem os segmentos de maior custo de distribuição, principalmente quando a demanda de vendas está alta, pois é quando a equipe de gestão de receita realiza a análise fria, renunciando negócios onerosos, sendo o maior desafio. Os entrevistados 2 e 4 estão de acordo que a comunicação entre os departamentos necessita melhorar. A ausência de integração dos sistemas, de acordo com o entrevistado 2 é um dificultador para a gestão de dados. Para o entrevistado 3 a morosidade em alguns processos de tomada de decisão são grandes desafios no dia a dia da gestão de receita e vendas, destacando negociações diferenciadas e paridade tarifária entre os segmentos.

A terceira questão de quais práticas você traz como mais importantes do *Gold* para as mudanças no dia a dia dos processos versus conexão dos departamentos envolvidos, o entrevistado 1 pontua que o entendimento deste departamento por outras áreas do Resort, da visibilidade a importância da análise dos dados, com a junção dos resultados do passado e previsão do futuro. É destacado o sucesso de conexão entre os departamentos para a tomada de decisão e o trabalho em conjunto por todos com o mesmo objetivo e que Marketing por exemplo gera o valor do serviço para o possível aumento da tarifa e receita de vendas. Ainda sobre o entrevistado 1 “os exercícios praticados no dia a dia em gestão de receita e ensinados no *Gold* contribuíram para a visão da gestão de receita aplicados em vendas e marketing, pois os colaboradores ficaram mais capacitados para a tomada de decisão, rentabilizando os resultados”. Os entrevistados 2, 3 e 4 trouxeram de forma geral a importância de saber negociar para o impacto positivo na receita final do resort, pois os exercícios de reflexão e análise são de grande importância para capacitar e desenvolver competências de negociação.

Sobre a questão de quais práticas você traz como mais importantes do *Gold* para as mudanças no dia a dia dos processos versus conexão dos departamentos envolvidos, é possível perceber que os quatro respondentes pontuam a importância de saber trabalhar estrategicamente com dados internos que cooperam para vendas. A seguir quadro de síntese com a visão de cada entrevistado:

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

Quadro 02 – Síntese e visão dos entrevistados

Quais praticas você traz como mais importantes do Gold para as mudanças no dia a dia nos processos versus conexão dos departamentos envolvidos.			
Entrevistados	Estratégia	Comunicação	Planejamento
1	Quando todos entendem a importância dos dados para a tomada de decisão, do trabalho em conjunto por todos com o mesmo objetivo, quando o mesmo é claro.	Colaboradores adquirem entendimento por outras áreas.	Importância da análise dos dados passado e futuro.
2	Eliminar descontos sem estratégia.	Melhorar a comunicação entre os departamentos	O ponto mais importante do <i>Gold</i> , é saber aplicar descontos com critérios afetando diretamente o resultado final.
3	Os exercícios de análise para a realização das negociações praticados em curso, são importantes para a reflexão e tomadas de decisão estratégicas.	O entendimento da rotina de cada departamento e como cada processo impacta no dia a dia de cada um.	Reflexão e análise dos dados para tomada de decisão.
4	Negociar com mais estratégia junto a equipe de RM.	Comunicação entre os departamentos fluida - vendas e marketing	Melhor previsão do desempenho da carteira de clientes.

Fonte: autora, 2024.

Por isso é tão importante promover cursos de capacitação e desenvolvimento de competências entre os líderes, para mudanças de paradigmas e até mesmo a troca de informações de processos estratégicos entre os departamentos.

Como quarta questão de análise de dados e receita, foi discutido se houve incremento na receita e maior distribuição de vendas entre os segmentos e clientes após os conceitos trabalhados, solicitando que os entrevistados citassem os índices de aumento e queda nos resultados de vendas. O entrevistado 1 compartilhou os índices alcançados pelo Resort para análise geral e pontuou que houve o crescimento do TREVPAR – receita total (hospedagens e extras) dividida por apartamentos disponíveis, mesmo com a queda de 2% do acumulado de ocupação em 2023, houve qualificação das vendas e, comparando os segmentos que mais produziram no primeiro trimestre de 2023 com os do primeiro trimestre de 2024, houve mudança de produção de lazer para eventos e grandes convenções, implementando receitas extras de vendas. O entrevistado 2 pontuou que alguns segmentos que não eram trabalhados

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

efetivamente, passaram a dar melhores resultados e, foram implementados nas análises, mensurando performance. O entrevistado 3 destaca o aumento da receita em 2023 quando comparado a 2022, mesmo com a baixa na ocupação e, o entrevistado 4 apresenta o segmento das agências online (OTA – Online Travel Agencies), que tiveram o maior desempenho de produção, quando comparado aos outros segmentos.

A seguir no quadro 03 é possível analisar o crescimento da receita média por apartamento disponível e a receita total quando é comparado os anos de 2022 e 2023, já trazendo um cenário mais rentável de venda, onde se tem menos apartamentos ocupados, com uma receita maior, evidenciando a importância de capacitar a equipe com visão estratégica.

Quadro 03 – Trevpar, Receita Total e Ocupação 2022 e 2023

<i>Bleisure</i>	2022	2023
TREVPAR	R\$1.327,88	R\$1.461,21
RECEITA TOTAL	262M	289M
Ocupação	75%	73%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de vendas *Bleisure* (2023)

Estes dados apontam o crescimento aproximado de 10% na receita total, sendo um dado positivo a se destacar. Por isso a importância de melhorar os processos e atender as necessidades dos clientes com propostas de valor (bilateral), é um conceito dos componentes na inovação no modelo de negócio segundo Osterwalder e Pigneur (2011).

A Resorts Brasil - Associação Brasileira de Resorts, realiza estudos em diversos períodos para análises de mercado. Com estes dados é possível realizar comparações de mercado versus *Bleisure* e ter os índices de penetração para analisar os dados alcançados.

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

A figura 1 elaborada pela Resorts Brasil apresenta 132 resorts classificados com dois perfis: campo e praia. Espalhados pelo Brasil, os Resorts são empresas nacionais e redes internacionais e compartilham as informações de receita, ocupação e diária média para a Associação Brasileira de Resorts para melhor trabalhar com suas estratégias e *network*.

Figura 01 - Resorts Associados a Resorts Brasil



Fonte: Radar Resorts Brasil – 2023.

Abaixo a figura 02 apresenta informações da produção por segmento nos Resorts Brasileiros em 2022, onde o mercado de lazer teve maior destaque, devido a retomada das viagens e otimização no mercado nacional - fronteiras fechadas:

Figura 02 – produção nos Resorts Brasileiros por segmento de cliente

**Segmentação da demanda
2022 – Resorts**

Market mix 2022 - Resorts

Segmento Segment	Receita Total por apto ocupado (R\$) Total Revenue per occupied room (R\$)		
	Above R\$ 1250	Under R\$ 1250	Brazil
Negócios Business	3,6%	3,3%	3,5%
Lazer Leisure	70,5%	74,9%	72,5%
Grupos de eventos Groups	22,8%	19,7%	21,4%
Tripulação Crew	0,6%	0,2%	0,4%
Outros Other	2,5%	1,9%	2,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

Fonte: Resorts Brasil, (2023).

O quadro 04 demonstra a participação em porcentagem da produção por segmento no *Bleisure* nos anos de 2022 e 2023:

Quadro 04 – porcentagem de produção por segmento - *Bleisure*

<i>BLEISURE</i>	2022	2023
LAZER	44%	43%
GRUPO DE LAZER	15%	14%
VACATION	10%	10%
EVENTOS	32%	34%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de vendas *Bleisure* (2023)

Pode-se notar o mesmo comportamento de mercado do *Bleisure* para o segmento de lazer em 2022 – quadro 04, quando comparado com a demanda geral do mercado de Resorts na figura 02 - Resorts Brasil. No ano de 2023 a distribuição entre os tipos de clientes e segmento aumentou, devido ao crescimento do mercado de Turismo e pode-se observar a influência do *Gold*, com a melhor definição dos segmentos nos relatórios, incremento de receita e maior distribuição de vendas após os conceitos trabalhados.

Pode-se afirmar que mesmo com a dificuldade de realizar a distribuição de vendas por segmento devido aos períodos sazonais e de alta demanda, é possível dar visibilidade para diversos tipos de clientes e ter o aumento da receita.

As informações de mercado a seguir foram extraídas dos relatórios de análises de vendas do Resort e cesta competitiva, após a solicitação do acesso para a equipe

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

de Gestão de Receita do *Bleisure* - quadro 05; pois a quinta pergunta efetuada questionava se houve o aumento do *market share* de 2022 a 2023 e até mesmo do primeiro trimestre de 2024.

Quadro 05 – Compset, Market Share e Fair Share 2022

				JANEIRO A DEZEMBRO 2022					
	Quartos disponíveis	Quartos vendidos	OCC %	ADR	Revpar	PenRevpar	PenOCC	Fairshare	Marketshare
All inclusive Santa Catarina	198.000	148.958	75%	1.357	1.021	0,95	1,10	19%	20%
All inclusive São Paulo	147.600	62.283	42%	1.785	753	0,70	0,62	10%	15%
All inclusive Mangaratiba	124.560	87.126	70%	1.898	1.328	1,23	1,03	15%	12%
All inclusive Trancoso	90.000	66.979	74%	1.837	1.367	1,27	1,09	11%	9%
All inclusive Bahia	160.920	93.109	58%	1.098	635	0,59	0,85	9%	16%
All inclusive Nordeste	102.600	97.545	95%	1.758	1.672	1,55	1,40	16%	10%
All inclusive Nordeste	130.680	90.572	69%	1.276	884	0,82	1,02	11%	13%
All inclusive Pernambuco	49.320	37.179	75%	2.375	1.790	1,66	1,11	8%	5%
	1.003.680	683.751	68%	1.579	1.075			100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de vendas *Bleisure* (2022)

Os dados de resultados do *Bleisure* e Resorts da concorrência apresentam a comparação da performance e evidenciam que houve incremento nos resultados, no período de aplicação do *Gold* como treinamento.

É possível notar que o índice de penetração no mercado do REVPAR – receita de hospedagem por apartamento disponível, estava abaixo de 1 (0.95), não sendo o melhor classificado entre a concorrência, mas com grandes chances de melhorar. Já a ocupação dos apartamentos vendidos está bem acima da média, o que demonstra que o Resort está com demanda e visibilidade, tendo que filtrar minuciosamente os segmentos para a estratégia de distribuição de vendas.

A seguir o quadro 06 apresenta os resultados, *market share* e *fair share* de 2023 do Resort e concorrência. Observa-se resultados diferentes em relação ao índice do Revpar: igual a 1, aumentando a rentabilidade e receita, mesmo com queda em ocupação.

Quadro 06 - Compset, Market Share e Fair Share 2023

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

	RN OCUPADOS		TAXA OCC		Revpar	PenRevpar	PenOCC	Fairshare	Marketshare
	Quartos disponíveis	Quartos vendidos	OCC %	ADR					
All inclusive Santa Catarina	198.000	144.538	73%	1.589	1.160	1	1,20	20%	19%
All inclusive São Paulo	147.600	43.761	30%	2.004	594	1	0,49	8%	14%
All inclusive Mangaratiba	124.560	55.842	45%	2.124	952	1	0,73	10%	12%
All inclusive Trancoso	90.000	37.218	41%	2.160	893	1	0,68	7%	9%
All inclusive Bahia	192.960	142.770	74%	1.693	1.253	1	1,21	21%	19%
All inclusive Nordeste	102.600	108.552	88%	2.022	2.139	2	1,44	19%	10%
All inclusive Nordeste	130.680	79.220	61%	1.667	1.010	1	0,99	11%	13%
All inclusive Pernambuco	49.320	20.434	41%	2.728	1.130	1	0,7	5%	5%
TOTAL	1.035.720	632.335	61%	1.843	1.125			100%	100%

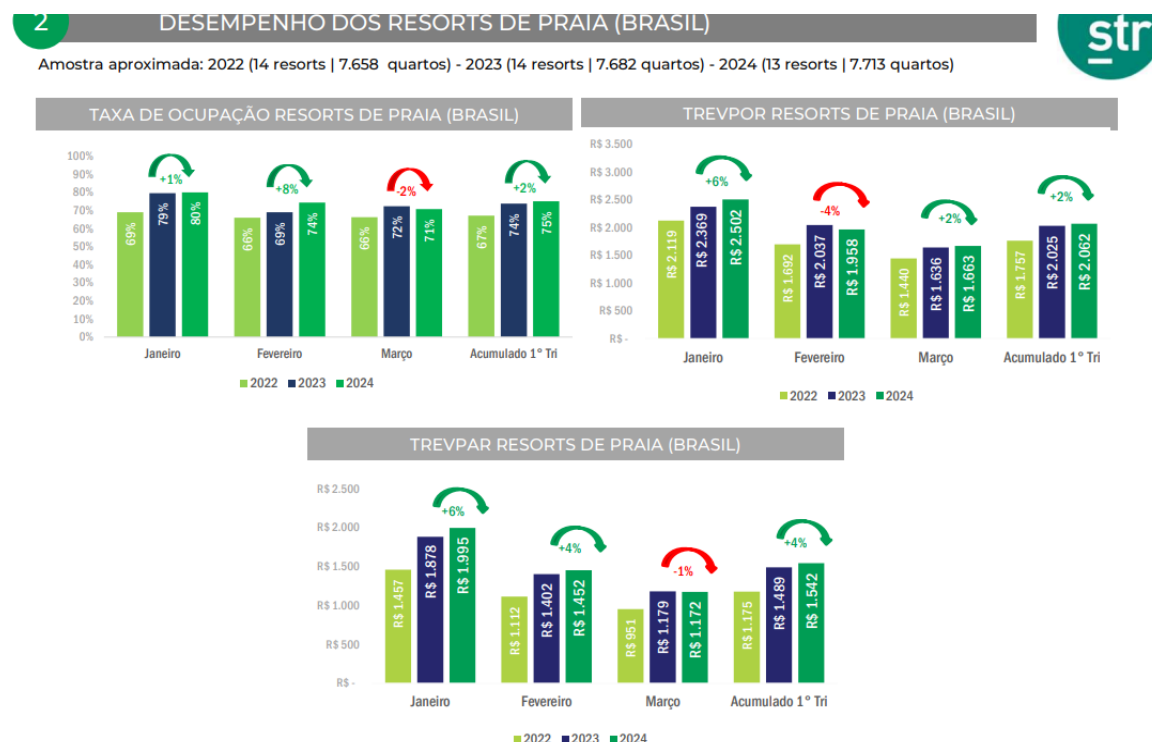
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de vendas *Bleisure* (2023)

Comparando os quadros 05 e 06, em 2023 percebe-se a qualificação da demanda com o aumento da diária média em 15% e a baixa na ocupação em 2%.

A seguir são apresentados gráficos com os resultados do primeiro trimestre dos Resorts Brasileiros, comparando o mesmo período em 2022, 2023 e 2024. É possível identificar que há resultados crescentes, com o primeiro trimestre de 2024 super aquecido para o Turismo. O mercado está nesta crescente desde a retomada em 2022, o que foi positivo para os resultados alcançados no acumulado, principalmente para o segmento de lazer.

Figura 03 – Desempenho dos Resorts de Praia (Brasil)

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza



Fonte: Radar Resorts Brasil - 2023.

A figura 03 evidencia o trabalho positivo realizado pelo Resort em 2022, pois a visibilidade e otimização de demanda quando comparado o índice de ocupação média de mercado do 1º trimestre, o resultado é de 67% mercado versus 75% realizado pelo Resort.

Como última pergunta, os entrevistados tinham que responder sobre melhorias no relacionamento entre os departamentos e possíveis motivações nos colaboradores das áreas de vendas e marketing após a consultoria. Foi destacado que houve mudanças positivas, principalmente com a conexão de gestão de receitas e vendas. Os entrevistados 1 e 3 apontaram que as metas ficarão mais fáceis de serem atingidas, por todos terem acesso ao planejamento e formas de analisar os dados. O entrevistado 2 traz a motivação como destaque e o entendimento sobre a aplicação dos conceitos, e de acordo com o entrevistado 4 há uma melhor compreensão quanto as necessidades de cada segmento, mas há desafios para atravessar com as mudanças e atualizações de marketing que estão avançando a cada dia para as melhorias nos processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo presente teve como objetivo responder as questões de como a realização de um treinamento de gestão de receita pode impactar nos processos estratégicos em uma empresa de serviços de hotelaria e quais são os facilitadores e dificultadores durante a implementação dos processos pelos líderes.

A metodologia da pesquisa utilizada foi a de estudo de caso exploratório e qualitativo, onde foram selecionados quatro líderes que atuam nas áreas de vendas, gestão de receita e *Business Intelligence*. Nas entrevistas foram aplicadas 6 perguntas que abrangiam diversos temas. Para coletar dados durante seis meses foram realizadas observações presenciais e remotas nos departamentos envolvidos e foram analisados relatórios internos da receita de 2022, 2023 e 2024, com os resultados das vendas antes e depois da implementação do curso, que como fontes de evidências foram compartilhados pela equipe de líderes do Resort.

É possível afirmar que treinamentos que geram valor para capacitação terão aceitação positiva por grande parte dos colaboradores.

O *Gold* foi ministrado presencialmente, em mesas redondas para gerar troca e análises em grupos, contribuindo para a motivação e atenção dos colaboradores, ampliando o entendimento para pôr em prática os temas trabalhados.

A relevância dada as atualizações nos processos na área de gestão de receita, com a aplicação de exercícios no curso - que são praticados no dia a dia por este departamento, gerou valor e entendimento para as negociações, trouxe visões estratégicas, principalmente as de curto prazo, para que a margem de erro diminua, possibilitando assim o incremento de receita com cada venda, concedendo maior autonomia para os líderes nas decisões. Outro ponto a trazer como destaque é saber segmentar as vendas e clientes, para o trabalho estratégico ser funcional.

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

Um dos pontos para se analisar com mais frequência, foram os resultados de receita e ocupação, pois houve crescimento da receita no Resort nos últimos dois anos, assim como em outros destinos consolidados no mercado, mas a qualificação das vendas é algo a se destacar.

As referências e literatura de Treinamento, Capacitação, Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Liderança na Hotelaria, apresentam positivamente a importância da presença de atualização da equipe e de todos os colaboradores para o alcance da excelência nos serviços. E nas áreas de Gestão de Receita, Estratégia e Preços Dinâmicos na Hotelaria, este estudo evidência que o conhecimento destes conceitos pode trazer mais eficácia para o lucro empresarial.

De acordo com os objetivos propostos em verificar se a realização de um treinamento de gestão de receita pode impactar nos processos estratégicos em uma empresa de serviços hoteleiros, é possível afirmar pela análise realizada que a empresa pode ser competitiva por meio de treinamento e desenvolvimento das competências de suas lideranças, com a identificação das melhorias implementadas, através de novas maneiras de fazer as coisas.

Em relação aos facilitadores e dificultadores, pode se destacar a importância de atualizar a equipe com frequência, pois sempre haverá novos colaboradores que precisam ampliar o conhecimento sobre os processos da organização. E mesmo com toda a motivação de um novo treinamento, percebe-se que algumas áreas têm dificuldade de implementar em sua rotina o planejamento devido a diversas atividades para executar.

Este estudo apresenta limitações referente ao número de pessoas entrevistadas nos departamentos de gestão de receita, vendas e marketing, havendo a possibilidade de ampliar a visão da implementação do treinamento, realizando a entrevista com mais colaboradores.

Como proposta de estudo futuro, acompanhar o comportamento e mudanças de mercado em distribuição de vendas, para identificar novas medidas estratégicas,

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

principalmente com treinamentos e atualizações dos líderes e colaboradores, para o alcance de bons resultados dentro das empresas de serviços hoteleiros.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com Apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

À Fundação São Paulo, pela oportunidade de realizar o Mestrado Acadêmico com apoio da bolsa de estudos na modalidade FUNDASP.

REFERÊNCIAS

ALERASOUL, Sayed Alireza et al. **Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework**. Human Resource Management Review, v. 32, n. 3, p. 100854, 2022. doi: 10.1016/j.hrmr.2021.100854. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482221000334>). Acesso em 10 out. 2024.

BANDALOUSKI, Andrei M. et al. **An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business**. RAIRO-Operations Research-Recherche Opérationnelle, v. 52, n. 1, p. 119-141, 2018. Disponível em: <http://www.numdam.org/articles/10.1051/ro/2018001/>. Acesso em 06 out 2024.

BARBOSA, Manuel Gonçalves. **Educação, vida precária e capacitação**. Educação & Sociedade, v. 39, n. 144, p. 584-599, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/7Mst9xNwvxGTtMBFgMv5jbp/> . Acesso em: 12 out. 2024

Caramico, A., Romaro, P., & Gallo, F. (2022). **Aspectos da tomada de decisão pelo Trader no mercado financeiro conforme a Contemporânea Teoria de Finanças**. Revista Administração em Diálogo-RAD, 24(3), 81-97.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa**. 9th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.35. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771271/>. Acesso em: 11 out. 2024.

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

CPT – Centro de Produções Técnicas, Viçosa – MG, Disponível em: <http://www.cpt.com.br/artigos/o-setor-hoteleiro-e-suas-caracteristicas>. Acesso em 15 jun 2024.

GUERRA, Ana; D'ANDRÉA, Carlos. **Dimensões algorítmicas do trabalho plataformizado: cartografando o preço dinâmico da Uber**. In: E-compós. 2021. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/2046> . Acesso em: 18 out. 2024.

GONDIM, Cibelle Batista; RODRIGUES, Jaciara Jesuino; DA SILVA, Jefferson Oliveira. **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA HOTELARIA: UM ESTUDO NOS SETORES DE RECEPÇÃO E RESERVAS EM HOTÉIS NA ORLA DE JOÃO PESSOA–PB**. Anais Fórum internacional de Turismo do Iguassu, 2015. Disponível em: <http://festival.deangelieventos.com/wp-content/uploads/2016/05/6.-Desenvolvimento-de-Compet%C3%Aancias-na-Hotelaria.pdf> . Acesso em 10 out. 2024.

HAN, Jung Woo et al. **Organizational learning through training effectiveness: evidence from the hospitality industry in Vietnam**. The Learning Organization, v. 30, n. 5, p. 532-553, 2023. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-03-2022-0036/full/html?casa_token=Wg7HSEYN2OkAAAAA:IGvc6gmMm9l9Sf13qv0ZNQt_gw_SAAanM1uJzhlv0NIGYGOGA8uFzZ3qjdTeG7l4KnKxzZILIZsd1vH_BYv3iuxycZrK-wPE5-r2TBSX5ZqDITf9D8iA Acesso em: 09 out. 2024.

HAYES, David K.; HAYES, Joshua D.; HAYES, Peggy A. **Revenue management for the hospitality industry**. John Wiley & Sons, 2021.

HELMOLD, Marc; HELMOLD, Marc. **Total revenue management (trm)**. Springer International Publishing, 2020.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida F. **Manual de Treinamento**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. p.150. ISBN 9788597017991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597017991/>. Acesso em: 19 out. 2024.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of Marketing, 16/e**. pearson education limited, 2016.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Business model generation**. Business Model, 2010.

PODER 360, Publicado em 05 fev. 2024, Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/turistas-estrangeiros-injetaram-us-69-bi-no-brasil-em-2023/> Acesso em: 25 jun 2024.

Marcela Campelo Lara Calefe | Crisomar Lobo de Souza

Resorts Brasil – RADAR, São Paulo, jan. 2023, Disponível em: <https://cdn2.revistahoteis.com.br/wp-content/uploads/2023/02/Radar-Resorts-Brasil-Jan-2023.pdf> . Acesso em: 23 jun 2024.

Resorts Brasil - Hotelaria em números, São Paulo, – 2023, Disponível em: [file:///C:/Users/Comercial18/Desktop/PUC/Hotelaria_em_Numeros_2023%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Comercial18/Desktop/PUC/Hotelaria_em_Numeros_2023%20(1).pdf) . Acesso em: 23 jun 2024.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018. E-book. p.39. ISBN 9788547230449. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547230449/>. Acesso em: 12 out. 2024.

STR – Soluções de Dados; 18 mar. 2020; Disponível em: <https://str.com/pt-br/data-insights-blog/what-is-trevpar> . Acesso em: 25 jun 2024.

VINOD, Ben. **Evolution of yield management in travel**. Journal of Revenue and Pricing Management, v. 15, p. 203-211, 2016.

WANG, Tianyang. **An intelligent passenger flow prediction method for pricing strategy and hotel operations**. Complexity, v. 2021, n. 1, p. 5520223, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2021/5520223> . Acesso em: 10 out. 2024.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. E-book. p.17. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/>. Acesso em: 13 out. 2024.

ZARIFIAN, Philippe. **Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço**. Relação de serviço: produção e avaliação, p. 67-93, 2001.