

# Revenue Management: Uma visão otimizada do negócio

As cadeias e unidades hoteleiras procuram ir ao encontro das necessidades dos clientes, enquanto garantem a prestação dos melhores serviços e, conseqüentemente, a maximização dos seus lucros e receitas. Pelo caminho, o revenue management estabelece-se como uma técnica fulcral para a análise de métricas, dados, implementando as práticas necessárias para uma melhor decisão sobre o negócio.

Marta Quaresma Ferreira

**A**s alterações constantes no setor do turismo e as novas características e exigências apresentadas neste setor levam à constante necessidade de criar e oferecer um melhor serviço para corresponder às crescentes expectativas dos clientes.

Em Portugal, o turismo registou um aumento de 131,4% em 2022 face a 2021 (dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística no 'Estatísticas do Turismo 2022'), com as necessidades apresentadas pelo mercado a culminarem na adoção de ferramentas de gestão por parte das unidades hoteleiras, nomeadamente ao nível do revenue management.

Com o foco em obter e analisar dados históricos relativos à atividade operacional de uma unidade hoteleira, o revenue management interpreta os resultados e as tendências para, de forma rentável, aplicar as estratégias de venda, definir políticas de preços, o público-alvo,

avaliar dados e decisões já tomadas e, assim, posicionar o seu negócio de forma a aproveitar ou reorganizar os seus recursos de forma rentável.

### UMA AJUDA NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS

**Luís Vilão**, Director of Sales & Revenue Management do Brown's Hotel, considera que esta tem sido uma área "bastante aprofundada no meio hoteleiro, exatamente por desempenhar um papel fundamental na rentabilização de uma unidade". A estratégia deve ser aplicada com uma abordagem 360° a toda a estrutura da unidade, prossegue, "com o objetivo final da maximização do resultado líquido".

A aplicação de estratégias ao nível do revenue management permite maximizar a receita e otimizar a ocupação de quartos nas unidades hoteleiras. "Abre muitas mais possibilidades e perspetivas de venda do que a venda através de preços estáticos, até porque é por meio

de análises precisas e de gestão de receita que prospera a rentabilidade do negócio", acrescenta **Manuela Ribeiro**, Diretora de Vendas e Revenue da Vila Galé.

Na perspetiva das empresas, a construção e definição da melhor estratégia "requer uma compreensão profunda do negócio, do mercado em que atuamos e dos padrões de comportamento dos clientes", explica Bruno Ferrão, da Beds Revenue. Entre outras regras para a definição de uma estratégia eficaz de revenue management, o Business Development de Portugal destaca a necessidade de analisar o mercado, os dados, implementar um sistema de tarifa dinâmica, monitorizar a disponibilidade dos produtos/serviços, realizar testes de preços e estratégias e, posteriormente, acompanhar o processo e efetuar ajustes, caso sejam necessários. As fórmulas únicas não existem quando o assunto são modelos de revenue e mesmo a estratégia adotada também vai depender de "condicionantes internas da

propriedade ou externas do mercado”, sem esquecer que os objetivos da empresa podem mudar de forma gradual ou mais abrupta ao longo tempo, “o que implica quase sempre uma redefinição do modelo de revenue a curto, médio ou longo prazo”, sublinha **Pedro Mendes**, Growth & Operations Manager da RM Hub.

A par das estratégias, o surgimento de tecnologias é fundamental para o acesso e a análise de dados com eficiência, como é o caso das ferramentas de Business Intelligence.

Mas não só: “Se tendencialmente se pensa em análise de indicadores como OCC, ADR, REVPAR, facto é que os inputs de marketing (tendências, canais, consumo, dispositivos) são cada vez mais relevantes e essenciais para as decisões estratégicas de revenue. Sem foco no cliente não é possível otimizar a receita”, justifica **Ana Sofia Castelo**, General Manager E-GDS.

### VISÃO DE HOTELEIRO: A IMPORTÂNCIA DO ‘VENDER BEM’

No caso das unidades hoteleiras, Luís Vilão, do Brown’s Hotel, acredita que é necessário “ir além da venda do



quarto” para vender bem e para garantir um bom negócio: “O ponto chave é que nem sempre a melhor tarifa possível é a tarifa mais alta e isto nem sempre é consensual. Seja porque cada estrutura tem as suas es-

pecificidades, seja porque o normal revenue manager está principalmente canalizado para o alojamento”.

No processo de venda, Luís Vilão considera que a decisão de reserva não é, aos dias de hoje, limitada apenas

pelo preço apresentado, mas tendo em conta também outros fatores. O sucesso do negócio e das metas alcançadas a nível de reservas depende também dos custos e do conhecimento que o revenue manager tem dos mesmos. “Parece óbvio, mas nem sempre é a realidade. Trata-se de informação que capacita a decisão de preço de uma forma completa – se não sei quanto custa, como é sei que a decisão que tomo é a mais rentável quando nem sempre o valor mais alto assim o é?”, questiona.

Na visão de Manuela Ribeiro, da Vila Galé, o recurso ao marketing é “essencial” para “dar visibilidade ao produto”, assim como a escolha de algumas das estratégias de revenue management já referidas, como o conhecimento da concorrência, da segmentação, do inventário e da respetiva procura. Em conjunto, estes fatores vão ajudar “a definir a melhor tarifa” e, conseqüentemente, vão contribuir de forma positiva para o negócio.

## ESTRATÉGIAS, FERRAMENTAS E O ‘EMPURRÃO’ DA TECNOLOGIA

A criação de estratégias para a gestão de cadeias ou unidades hoteleiras assenta, em muitos casos, no tra-

balho desenvolvido e no acompanhamento proporcionado pelas empresas de revenue management. A estratégia definida para uma unidade hoteleira centra-se na análise dos dados externos e internos de cada marca, explica **José Pedro Almeida**, CEO & Founder da XLR8 RMS, nomeadamente no “enquadramento de mercado, posicionamento, concorrência, padrões de reserva, índices de satisfação”.

Na visão da RM Hub, é necessário um “alinhamento total com os gestores de cada unidade hoteleira e os seus objetivos”, com uma procura por identificar forças, necessidades, fraquezas e oportunidades.

Os estudos do mercado são outra das tendências apontadas pelas empresas para a adaptação das necessidades à boa e fácil gestão, assim como as ferramentas, que oferecem uma janela de oportunidade para analisar os mais diversos parâmetros, comparar dados históricos e alinhar a informação com as exigências e objetivos das unidades hoteleiras.

A tecnologia tem contribuído para a abertura de portas ao nível da automatização de tarefas, de uma maior rapidez e um maior grau de detalhe e análise.

Ferramentas como o Revenue Management System



**José Pedro Almeida, CEO & Founder da XLR8 RMS**

(RMS), que permite uma análise rápida dos dados históricos, fornece informação sobre a procura e as tarifas e liberta as equipas de um conjunto de tarefas graças à sua automação; e o sistema Rate Shopping, que compara igualmente o mercado e a competição, com o objetivo de fornecer dados para melhorar a performance do hotel, são apresentadas pelas unidades hoteleiras como opções capazes de ajudar a determinar, por exemplo, um valor final.

Manuela Ribeiro da Vila Galé defende que as ferramentas que impliquem o armazenamento e compilação de

dados, análises obtidas através do cruzamento de informação e a monitorização de questionários de satisfação dos hóspedes levam a uma “avaliação constante das métricas” destes dados que permitem “determinar o preço final mais adequado em cada momento”.

“Não há receitas mágicas e tudo parte de previsões e decisões, mas facto é que a tecnologia é o fator crítico de sucesso para garantir que as estratégias estão alinhadas. Desde a recolha de informação, à automação de processos, ou ao simples acesso imediato e descomplicado, em qualquer dispositivo, à informação e à ação, tudo depende da eficiência da tecnologia. Só assim é possível garantir a boa implementação de estratégias”, reitera Ana Sofia Castelo, da E-GDS.

## PARCERIAS E DISTRIBUIÇÃO

Tal como as estratégias, as parcerias estabelecidas e os canais de distribuição devem apresentar-se alinhados e compatíveis com o tipo de negócio e especificidades de determinada unidade hoteleira.



**Ana Sofia Castelo, General Manager E-GDS**

A abordagem estratégica deve passar por identificar os canais mais utilizados pelo público e avaliar a reputação e confiabilidade oferecida por potenciais parceiros, como é o caso das plataformas de reserva online, detalha a AvaiBook. O último passo implica uma regular monitorização e avaliação de cada canal de parceiros, de forma a ajustar, se necessário, a estratégia e a maximizar a rentabilidade do negócio.

No caso prático da RM Hub, a filosofia por trás das parcerias visa “conhecer o melhor possível as característi-

cas, pontos fortes e menos fortes de cada ferramenta. Só assim conseguimos usá-las para melhorar a performance do hotel, ou quando é o caso, sabermos aconselhar a melhor opção na hora de mudar ou aderir a um novo parceiro”, afirma Pedro Mendes.

O estado da maturidade comercial, a localização da unidade hoteleira e a sazonalidade vão pesar igualmente na decisão, assim como os custos associados, os modelos de negócio em causa, o posicionamento dos próprios canais e a própria presença estratégica dos parceiros e dos canais de distribuição num determinado mercado.

“Estar atento ao mercado, trabalhar em coordenação interna com os vários departamentos dentro das unidades e em parceria com os canais certos é fundamental para a maximização da receita obtida”, complementa Ana Sofia Castelo, da E-GDS.

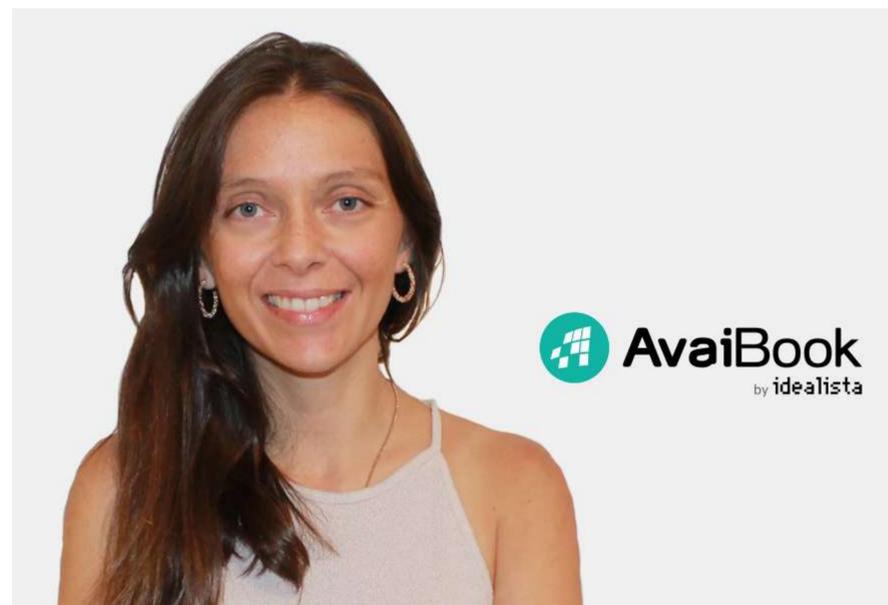
Ainda no âmbito das parcerias, as relações entre unidades hoteleiras podem trazer, na visão dos próprios, mais-valias ao turismo como um todo.



**Pedro Mendes, Growth & Operations Manager da RM Hub**

Na perspetiva do Director of Sales & Revenue Management do Brown's Hotel, uma "melhor promoção do nosso país significa um aumento da procura, o que vai influenciar positivamente todos os agentes locais. Não obstante, a troca de ideias e parcerias entre hotéis também serve como canalizador de melhorias nos serviços, otimizando a experiência de quem nos visita".

Em linha com esta ideia, a Diretora de Vendas e Revenue



**Joana Sobreiro, da Avaibook**

da Vila Galé admite que as parcerias podem permitir vender eventos em conjunto, por exemplo, numa campanha de marketing que contribui para amplificar o interesse por um destino em particular que queira atrair eventos com elevada adesão.

As unidades hoteleiras podem ainda recomendar/reencaminhar hóspedes para hotéis parceiros em caso de falta de disponibilidade ou partilhar os recursos ou serviços com hotéis parceiros.

### SUCESSO DAS ESTRATÉGIAS: COMO MEDIR?

O incremento financeiro e o Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR) são dois dos indicadores que podem ser utilizados na hora de avaliar o sucesso das estratégias implementadas, o desempenho do hotel e a necessidade de melhorar os planos aplicados.

Manuela Ribeiro sublinha que "as estratégias variam ao longo do ano e dependendo dos mercados e segmentos", o que leva, conseqüentemente, a que os vários indicadores se adaptem. "No fim da linha está a receita, mas como existem os custos operacionais, o indicador a destacar é o GOPPAR (lucro operacional bruto por quarto disponível) - mede o lucro operacional de uma unidade [hoteleira], ou seja, é o melhor indicador de desempenho. E ainda o TREVPAR (receita total por quarto disponível) e o REVPAR (receita por quarto disponível)", indica.

### OS DESAFIOS E O CAMINHO A PERCORRER

Os desafios e flutuações do mercado têm variado ao longo do tempo, com a pandemia da COVID-19 a tra-



zer uma necessidade e uma maior capacidade de compreensão do padrão de comportamento dos clientes e das suas preferências nos diferentes segmentos.

As tendências e fluxos de turistas e viajantes, explica Pedro Mendes da RM Hub, iam-se “consolidando de forma regular e estável”, o que oferecia alguma segurança sobre “os cenários prováveis de crescimento ou decréscimo de um determinado destino para os anos seguintes”. Hoje, estas tendências “são cada vez mais voláteis e, por vezes, surpreendentes”.

Joana Sobreiro, da Avaibook, aponta a gestão de preços e a monitorização de grandes volumes de dados como dois dos principais desafios. A concorrência obriga também os gestores a estarem mais atualizados sobre estratégias inovadoras.

Para Ana Sofia Castelo, da E-GDS, as mudanças sociais, demográficas e económicas têm-se transformado, por si só, em “desafios diários para os hoteleiros”. “As prioridades dos hóspedes estão a forçar os hoteleiros a ajustarem sistematicamente os seus processos e as suas ofertas, pelo que estar atento ao mercado no seu todo, saber escolher as fontes de informação e dar resposta de

forma ágil é mesmo um dos principais desafios que os revenue managers enfrentam”. A tecnologia tem-se imposto como outro dos desafios. Apesar de os revenue managers estarem a adaptar-se aos tempos, João Pedro Almeida, da XLR8 RMS, alerta para as barreiras ao nível do *top management* “que nem sempre entende a necessidade de adaptação célere em decisões chave como a aquisição de novas ferramentas tecnológicas, na mudança o modelo de *governance* (em que as decisões têm que ser tomadas na hora e com base em dados) ou no ajustamento da estratégia comercial para modelos dinâmicos”. Enquanto as grandes cadeias internacionais já procederam a esta alteração, a maioria dos grupos hoteleiros e unidades hoteleiras está ainda atrasada no que diz respeito ao “empowerment dos revenue managers”. Um outro problema, comum a muitos setores como é o caso do IT, prende-se com a dificuldade em atrair e reter talento na área do setor hoteleiro.

### ALOJAMENTO LOCAL: O BOM, O MAU OU O VILÃO?

De acordo com dados combinados do Instituto Nacional de Estatística e do Eurostat, o alojamento local representava cerca de 40% do total de dormidas em território nacional em 2019. Desta forma, e ao nível do revenue management, clarifica José Pedro Almeida, o alojamento local implica um impacto no que à oferta diz respeito, afetando também o valor apresentado por uma unidade hoteleira para uma diária. Por sua vez, a RM Hub olha para esta questão como uma representação do potencial turístico de um destino – “o seu crescimento e desenvolvimento [do alojamento local] tem impacto visível em todo o ecossistema do alojamento turístico”, contribuindo para o aumento exponencial do negócio na área da hotelaria.



O aumento da concorrência leva à necessidade de um ajuste estratégico nos preços praticados. Ana Sofia Castelo, da E-GDS, aponta vários fatores a ter em consideração na aplicação de preços de uma diária, entre eles a ocupação, a procura do mercado, assim como a oferta disponibilizada pelo alojamento. No entanto, conclui, esta avaliação não tem de representar um impacto negativo: “a diferenciação de serviço na hotelaria é um dos fatores que pode fazer crescer o preço médio da diária, maximizando a receita, objetivo primordial da atividade de revenue management”.

Já Bruno Ferrão, da Beds Revenue, considera que são “clientes diferentes”: “Acredito que possa ser ao contrário: se temos hotéis completos, o alojamento local pode aumentar a sua tarifa. E já temos alguns a fazer revenue”. ■