



## **Como aumentar as receitas de um negócio: O conceito de gestão de receitas (*revenue management*)**

por João Gomes, Director Executivo do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo e Professor Associado da Universidade Fernando Pessoa

Na sequência do artigo publicado no último número da Hotéis de Portugal, no âmbito do MBA em Hotelaria e Turismo, do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, apresenta-se de seguida um artigo temático, ilustrativo do conhecimento, transmitido na área Económico-Financeira e que aborda em detalhe o conceito de **gestão de receitas**.

Este tema, de desenvolvimento recente, tem merecido um destaque importante nos sectores da hotelaria e turismo, sendo vulgarmente conhecido por *revenue management*. Atendendo às especificidades dos mercados das empresas dos sectores em análise, estas apresentam características importantes para a aplicação do conceito que de seguida se analisa.

### **A Gestão de Receitas (*Revenue management*)**

A gestão de receitas é uma função através da qual se pretende maximizar as receitas de um negócio, utilizando estratégias e táticas que permitam identificar micro-segmentos de mercado, optimizando-se a disponibilidade do produto e o seu preço, para cada um dos segmentos identificados. Esta função é, por isso, uma forma sofisticada de gestão da oferta e da procura, através da manipulação do preço e da gestão da capacidade disponível. Existem diversos autores que referem que a aplicação de um programa de gestão de receitas ajuda as empresas a vender o produto certo, na altura certa, ao cliente pretendido e ao preço certo.

Os programas de gestão de receitas começaram a ser desenvolvidos no final dos anos 80, especialmente em empresas hoteleiras e companhias aéreas, tendo o seu uso conduzido à obtenção de resultados bastante positivos. Por exemplo, a *American Airlines* apresentou,

num período de 3 anos, benefícios de 1,4 biliões de dólares, correspondentes a um aumento de 4 a 5% nas receitas globais, devido à implementação de um sistema deste tipo. Por outro lado, é tipicamente referido em diversos estudos que a correcta implementação de um sistema de gestão de receitas produz 3 a 7% de receitas adicionais, sendo o custo desta implementação muito reduzido quando comparado com os benefícios resultantes da sua aplicação. Mais recentemente, no sector do turismo, a utilização destes sistemas tem-se expandido a outras empresas, sendo de destacar as da área da restauração e do aluguer de viaturas. Por exemplo, a *Hertz Rent a Car* indicou um aumento médio de 5% nas receitas de cada automóvel alugado devido ao seu programa de gestão de receitas.

### **Características das empresas com programas de gestão de receitas**

Este tipo de programas tem sido implementado nas empresas referidas, porque o negócio apresenta algumas características particulares, que as tornam apropriadas para aplicação das técnicas e ferramentas utilizadas em programas de gestão de receitas. Assim, estes sistemas são adequados para empresas que apresentam:

- capacidade finita (por exemplo, um hotel tem um determinado número de quartos disponível para vender);
- stocks perecíveis (no caso de um hotel os quartos não vendidos em determinado dia não podem ser aprovisionados);
- microsegmentos de mercado com diferentes sensibilidades ao preço;
- procura variável e incerta;
- produtos que podem ser vendidos ou reservados antes do consumo;
- baixas razões custos variáveis versus custos fixos.

Um programa de gestão de receitas para ser implementado com sucesso deve ser focalizado no preço de venda e não nos custos. Para equilibrar a oferta e a procura, deve substituir o preço baseado no custo pelo preço baseado na procura do mercado, deve reservar uma quantidade suficiente do produto para os clientes de maior valor, deve explorar o ciclo de valor do produto e deve reavaliar continuamente as oportunidades para gerar receitas.

Vários estudos mostraram que um aumento do volume de vendas ou do preço de venda tem um impacto maior na rentabilidade de um negócio que a redução dos custos. Geralmente,

uma redução de 5% nos custos aumenta o lucro em 3%, enquanto um aumento de 5% no volume de vendas ou no preço de venda resulta num aumento do lucro de 20 e 50%, respectivamente. Mesmo assim, muitas empresas, para otimizar o lucro, continuam a desenvolver sistemas baseados na redução de custos e não nos ganhos de receitas.

### **A base de aplicação dos programas de gestão de receitas**

Na prática, a aplicação desta função implica definir os preços do produto de acordo com os diferentes níveis de procura, de tal modo que os clientes mais sensíveis ao preço e que estão dispostos a comprar ou reservar o produto quando a disponibilidade é maior (ou a procura menor), o possam fazer a preços mais baixos; pelo contrário, clientes menos sensíveis ao preço que pretendam comprar ou reservar o produto em momentos de disponibilidade baixa (ou procura elevada) também o poderão fazer, mas a um preço mais elevado.

A lei da oferta e da procura, a sensibilidade ao preço que os clientes apresentam e a disponibilidade do produto, são por isso, a base de aplicação de um sistema de gestão de receitas. A sensibilidade ao preço é medida pela elasticidade, que indica a variação percentual da procura quando o preço varia em 1%. Utilizando a teoria económica associada a estes conceitos, pode afirmar-se que o aumento de 1% no preço de venda vai provocar uma redução na procura que em termos percentuais é igual ao valor da elasticidade. Isto significa que, quanto maior é a sensibilidade ao preço, menor é a procura, quando se verifica um aumento desse preço. Por este motivo, um hotel vende usualmente os seus quartos a segmentos de lazer (clientes mais sensíveis ao preço) a um preço inferior ao que vende ao segmento de negócios (clientes menos sensíveis ao preço).

Um programa de gestão de receitas utiliza, por isso, como estratégias principais a discriminação do preço e a gestão da capacidade disponível, utilizando conceitos como o *overbooking*, as restrições ao uso e ao tempo de utilização do produto. Por exemplo, as companhias aéreas oferecem uma variedade de tarifas aos seus clientes, algumas com bastantes restrições, ao contrário do que acontece com a tarifa máxima. Estas últimas estão associadas a estadias em que não é obrigatório passar o fim de semana no destino - os bilhetes podem ser adquiridos em qualquer altura, sem penalizações de cancelamento, etc.

As tarifas mais baixas, pelo contrário, estão sujeitas a todas estas restrições. O desafio consiste em identificar correlações entre os preços de reserva de diferentes segmentos de mercado e as suas preferências em alguns dos atributos do produto. Se a empresa conseguir identificar estas correlações, então pode definir preços diferentes para diferentes níveis desses atributos, permitindo ao cliente que este compre o nível do atributo que pretende.

### **Métodos e técnicas**

Os métodos e técnicas adoptados num programa de gestão de receitas podem ser extremamente sofisticados, como aqueles que são utilizados actualmente em empresas hoteleiras e companhias aéreas, ou podem utilizar-se aproximações mais simples como algumas desenvolvidas por hotéis no final dos anos 80. Quando os hotéis começaram a adoptar técnicas deste tipo utilizavam um gráfico de controlo da procura, no qual se representava a procura esperada para determinado período em função do número de dias em que a reserva era efectuada. Se para determinado dia o hotel recebia mais reservas que o esperado, a procura era considerada elevada e o desconto no preço dos quartos reduzido ou eliminado. Pelo contrário, quando o hotel recebia menos reservas que o esperado, eram lançadas campanhas promocionais e descontos no preço para tentar aumentar a procura. No início dos anos 90, o *Holiday Inn* utilizava uma variante interessante desta técnica, classificando a procura em *hot*, *warm* e *cold*. Os gestores eram encorajados a desenvolver estratégias e táticas para lidar em determinado momento com o correspondente nível de procura.

Os métodos utilizados actualmente podem, como já se referiu, ser bastante sofisticados e têm como base modelos de previsão e optimização, utilizando conceitos de probabilidade, que são desenvolvidos com base nas novas tecnologias de informação. Existem vários tipos de *software* disponíveis que podem ser utilizados para efectuar previsões e simulações. Estes permitem analisar os dados históricos da empresa para identificar segmentos de mercado, para prever a procura e para identificar acções que permitam maximizar as receitas. As simulações com optimização são cada vez mais utilizadas neste processo, já que permitem modular a influência de diferentes níveis de preço e de procura no volume de receitas.

No âmbito do seminário de ferramentas de apoio à tomada de decisões do MBA, utilizam-se exemplos de alguns sistemas deste tipo, implementados em empresas de hotelaria e turismo. O desenvolvimento e análise dos modelos que permitem otimizar as receitas, é efectuado com várias ferramentas informáticas de previsão e simulação disponíveis no mercado, sendo de realçar os métodos de Monte Carlo.

**Conclusão** Como conclusão, importa referir que o sucesso de qualquer programa de gestão de receitas depende do compromisso e do apoio da alta direcção da empresa, bem como do envolvimento e participação de todos os recursos humanos no desenvolvimento, implementação e controlo do programa. Quando uma empresa implementa um sistema de gestão de receitas, está a adoptar uma nova perspectiva sobre a forma como o seu negócio será conduzido. Este processo, implica uma mudança significativa no foco da empresa, o que enfatiza a importância de planear atempadamente cada elemento do programa. O grau de sucesso a atingir com o mesmo, dependerá do esforço efectuado nesta fase inicial.