



TURISMO

GESTÃO DE RECEITAS EM MEIOS DE HOSPEDAGENS

O sucesso de um empreendimento hoteleiro – hotel, pousada, albergue – depende de uma série de fatores. Uma boa gestão é um dos pontos que mais contribui para a consolidação e o crescimento de um hotel ou uma rede hoteleira.

Uma gestão empresarial eficiente deve levar em conta questões como a taxa de ocupação dos quartos, o valor a ser cobrado em cada categoria e os períodos do ano em que o estabelecimento é mais ou menos procurado. Contudo, isso não é tudo.

Além disso, deve-se considerar toda a gama de:



PRODUTOS



SERVIÇOS



EXPERIÊNCIAS
QUE SÃO DISPONIBILIZADAS
AOS CLIENTES PELO
ESTABELECIMENTO

Como se trata de um segmento de mercado altamente competitivo, sobretudo após a pandemia da Covid-19, é muito importante buscar compreender quais são os desejos dos consumidores e o que faz com que a sua escolha se converta num elevado nível de satisfação e na intenção de retornar ao hotel. O novo comportamento do consumidor de turismo deve ser particularmente observado nessa análise.

A gestão de receitas pode ser definida como o processo de ajustar dinamicamente as tarifas de um hotel ou pousada, tendo como base a demanda e a taxa de ocupação, ao mesmo tempo em que se gera o aumento das receitas pela oferta de outros serviços. Para isso, exploram-se novos mercados, prevendo o comportamento do consumidor, entregando produtos e serviços aos clientes de modo eficiente, e maximizando a eficácia dos recursos do hotel.

Assim, além de buscar traçar o perfil dos clientes e trabalhar no desenvolvimento de produtos e serviços que sejam adequados às suas aspirações e possibilidades financeiras, a implementação de estratégias eficazes de gestão da receita do hotel também pode ajudar os hoteleiros a melhorar o gerenciamento de recursos, a evitar a contratação de um número excessivo de funcionários nos períodos em que existe uma procura menor pelo hotel, e, inversamente, a assegurar que haja um número suficiente e adequado de funcionários trabalhando nas épocas mais movimentadas, operando no controle geral de custos.

Neste conteúdo, serão abordados aspectos em relação à precificação conforme o tipo de público e sazonalidade, os preços dinâmicos, os indicadores de gestão de receitas e as recomendações para os negócios hoteleiros.





GERENCIAMENTO DE RECEITAS COM BASE NO PERFIL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O hoteleiro Mario Cezar Nogales compara a gestão de receitas a uma partida de basquete:

1

PASSO

Primeiro é preciso:

- preparar os jogadores;
- fazer uma análise dos adversários;
- planejar ao máximo a suas ações.

2

PASSO

Em seguida, quando a bola já está em jogo, também será necessário:

- analisar os rebotes;
- a velocidade das jogadas;
- os tempos de bola;
- as cestas realizadas.

Com esses dados em mãos, a ação da equipe será ajustada para que o adversário seja neutralizado, o time faça o maior número de cestas e possa vencer o jogo.

A IMPORTÂNCIA DE TRAÇAR ESTRATÉGIAS COM BASE NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Atualmente, a grande quantidade de dados disponíveis e o aumento das possibilidades de rastreá-los e analisá-los podem gerar uma grande confusão.

No entanto, esses dados também são uma fonte riquíssima de informações sobre o comportamento dos clientes e oferecem muitas novas oportunidades para que as empresas aumentem sua margem de lucro.

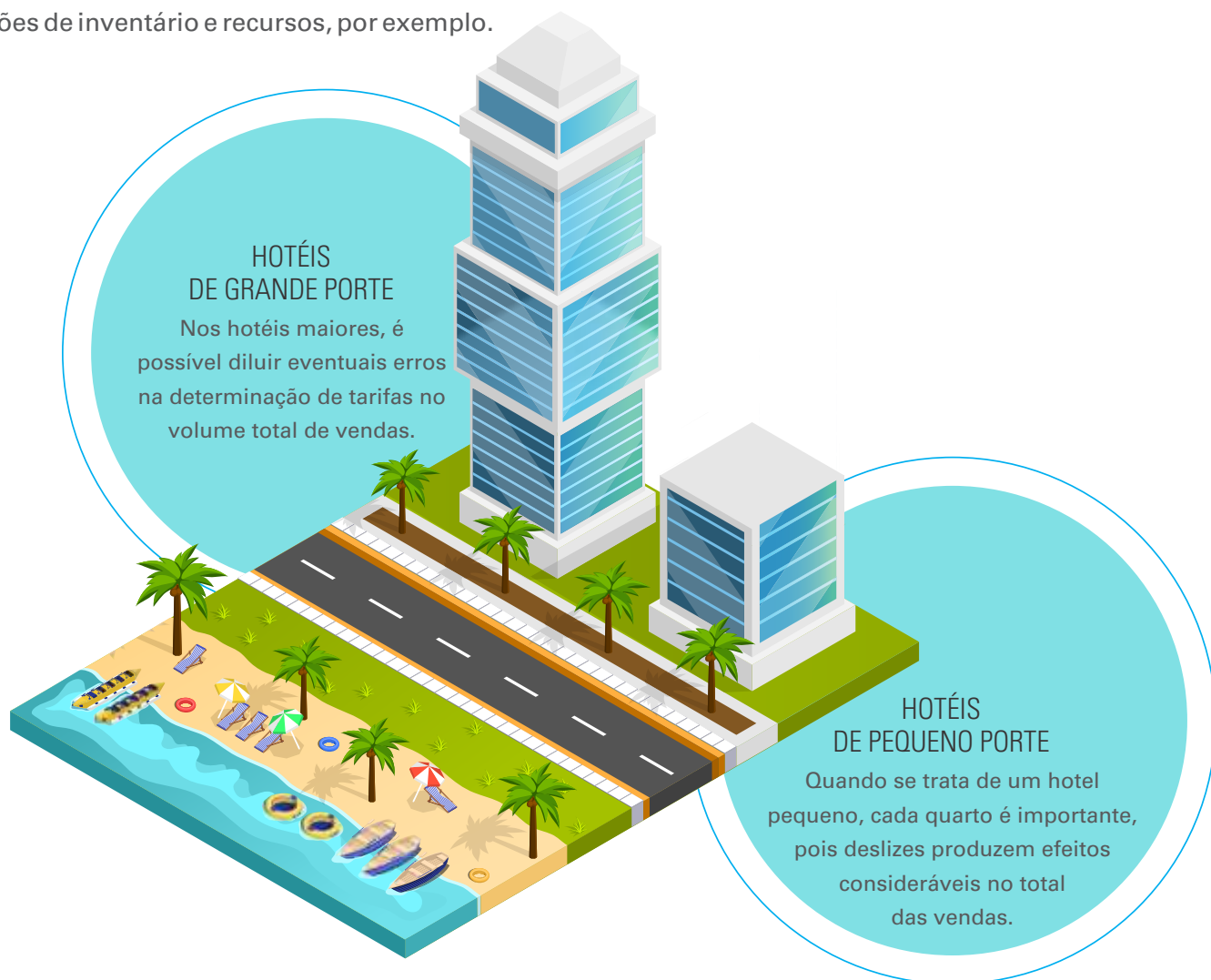
Assim, hoje os empreendimentos mais bem-sucedidos estão nas mãos de operadores experientes que procuram continuamente maneiras de aprender como obter vantagens competitivas.



A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE RECEITA EM MEIOS DE HOSPEDAGENS

No ramo dos hoteleiros independentes, no entanto, apenas uma pequena porcentagem usa estratégias de gerenciamento de receita, o que limita seu potencial de geração de receita. Ao contrário do que se poderia imaginar, embora a gestão de receitas seja fundamental para hotéis de todos os tipos, independentemente de sua capacidade, nos hotéis de menor porte isso cada vez mais é importante.

É crucial que esses pequenos empreendimentos determinem a tarifa de seus quartos com cautela, devido às limitações de inventário e recursos, por exemplo.



O gerenciamento de receitas também está relacionado a:

- potencialização de toda a rede de serviços que é colocada à disposição dos clientes em sua estadia;
- distribuição estratégica e táticas de preços para vender o estoque perecível de sua propriedade para os hóspedes certos no momento certo, o que poderá impulsionar ainda mais o crescimento da receita;
- outros produtos, como amenidades e ofertas de alimentos e bebidas, que também fazem parte dessa mesma lógica.

É interessante perceber que a gestão de receitas não se refere somente ao valor oferecido pelos quartos disponíveis.



MÉTRICAS UTILIZADAS NA GESTÃO DE RECEITAS

Fazer uso de algumas métricas de desempenho e levá-las a sério pode gerar um aumento significativo nas receitas e lucro.

O **Trivago Business Blog** criou uma lista com os principais índices, a partir de informações do Prof. Dr. Legrand e do Dr. Delgado-Krebs, do Departamento de Hotelaria, Turismo e Gestão de Eventos da IUBH. Assim, os Key Performance Indicators (KPIs) mais importantes para os hotéis são:

CÁLCULO

TAXA DE OCUPAÇÃO

- É um dos indicadores de sucesso de nível mais alto.
- É possível utilizar e aplicar essa métrica a qualquer período específico que deseja analisar, diário, mensal ou anual.

$$\frac{\text{nº total de quartos ocupados}}{\text{nº total de quartos disponíveis}}$$

ALOS (TEMPO MÉDIO DE ESTADIA)

- Indica em que período se acomodam mais estadias de uma noite do que o usual.

$$\frac{\text{nº total de diárias}}{\text{nº total de reservas}}$$

Relatório de ADR (TARIFA DIÁRIA MÉDIA)

- Indica a média realizada de aluguel de quarto por dia e pode ser feito diária ou mensalmente.

$$\frac{\text{receita de quartos total}}{\text{nº total de quartos vendidos}}$$

Relatório RevPAR (RECEITA POR QUARTO DISPONÍVEL)

- Oferece um indicador instantâneo de como um hotel ocupa seus quartos. Pode ser apurado diariamente ou mensalmente.

$$\frac{\text{receita de quartos total}}{\text{nº total de quartos disponíveis}}$$

TRevPAR (RECEITA POR QUARTO DISPONÍVEL TOTAL)

- Parecido com o RevPAR, o TRevPar usa receita total do hotel, em vez de apenas a receita por quarto.

$$\frac{\text{receita líquida total}}{\text{nº total de quartos disponíveis}}$$

GOPPAR (LUCRO BRUTO OPERACIONAL POR QUARTO DISPONÍVEL)

- Fornece informações mais detalhadas sobre o desempenho real de um hotel, pois também considera os custos operacionais.

$$\frac{\text{lucro bruto operacional}}{\text{nº total de quartos disponíveis}}$$

ANÁLISE DE BENCHMARKING DA CONCORRÊNCIA

Fazer a análise da concorrência também é muito importante. Nesse sentido, os KPI's mais comuns de análise de *benchmarking* da concorrência são:

CÁLCULO

MPI (ÍNDICE DE PENETRAÇÃO NO MERCADO)	Métrica de desempenho de hotel que mede a ocupação de um hotel em comparação com uma cesta competitiva.	$\frac{\% \text{ de ocupação do hotel}}{\% \text{ de ocupação do mercado}}$
ARI (ÍNDICE DE TARIFA MÉDIA)	Mede a tarifa diária média de um hotel em comparação com uma cesta competitiva.	$\frac{\text{diária média do hotel}}{\text{diária média do mercado}}$
RGI (ÍNDICE DE RECEITA GERADA)	Mede a receita por quarto disponível de um hotel em comparação com sua cesta competitiva.	$\frac{\text{RevPAR do hotel}}{\text{RevPAR do mercado hoteleiro}}$
MCPB (CUSTO DO MARKETING POR RESERVA)	Acompanha a produção real em relação ao custo de cada canal.	$\frac{\text{receita dos quartos}}{\text{custos de canal de distribuição}}$
ROAS (RETORNO DE GASTOS COM PUBLICIDADE)	Mostra a proporção da receita por quarto gerada em relação aos custos de publicidade.	$\frac{\text{receita}}{\text{custo}}$
Taxa de Conversão de Publicidade	Calcula o número de visitantes exclusivos do site que se converte em reservas.	$\frac{\text{nº total de conversões}}{\text{nº total de visitantes exclusivos}} \times 100$
Sentiment Score	Monitora a reputação on-line e pode sinalizar ao hoteleiro possíveis deficiências.	$\frac{\text{conversas positivas} + \text{conversas neutras} - \text{conversas negativas}}{\text{total de conversas para a marca}}$

Os índices elencados acima permitem que sejam tomadas decisões comerciais mais bem informadas. Com base na capacidade de prever e antecipar alguns cenários, os gerentes podem trabalhar na criação de promoções, distribuição e determinação de preços em função da demanda.

Confira alguns dos recursos empregados na captação de receitas:



RESERVAS
DIÁRIAS



COMPRAS DE
EXTENSÕES



VENDAS ADICIONAIS
OU EXTRAS

Um trabalho realizado com base em dados permite estimar:



NÚMERO DE CHEGADAS
E PARTIDAS



NÚMERO
DE DIÁRIAS



NÚMERO DE CAFÉS
DA MANHÃ

Essas informações são vitais para o funcionamento bem ordenado dos serviços de recepção e de governança, além de serem úteis para estimar custos e receitas.



DIFERENCIAÇÃO, PREÇO DINÂMICO E SAZONALIDADE

PRECIFICAÇÃO É FRUTO DE UMA DUPLA ANÁLISE

Em qualquer segmento de mercado, a precificação é fruto de uma dupla análise: financeira e mercadológica. De um lado, é preciso um olhar sobre custos, para dentro do negócio, que leve em consideração fatores como o custo das acomodações e a relação entre as despesas fixas e as variáveis. De outro lado, é igualmente importante fazer uma boa análise da concorrência e conhecer bem o consumidor.

GESTÃO DE RECEITAS MAIS ROBUSTAS

Além de monitorar custos, é preciso conhecer e avaliar o que os clientes de diferentes segmentos estão dispostos a pagar, e isso só pode ser realizado medindo e monitorando a oferta e a demanda de seus quartos de hotel. Cada hóspede tem um valor máximo que pode oferecer ao hotel e uma quantia em que sente como máxima a satisfação em relação ao valor que dispensou em sua estadia.

No gerenciamento de receitas, busca-se capturar o máximo dessa quantia que pode ser despendida pelo cliente, bem como elevar ao maior nível possível a sua percepção de valor. Assim, além de poder retornar ao hotel em busca de novos produtos, serviços e experiências, um cliente satisfeito poderá recomendar o hotel em sites e aplicativos, e ser fonte de indicação para os amigos.

O HÓSPEDE, NATURALMENTE, TEM TOTAL INFLUÊNCIA NA DETERMINAÇÃO DAS DIÁRIAS

Isso acontece porque as condições no momento da reserva, como também a experiência vivida em sua estadia, devem ser capazes de convencê-lo de que houve um bom custo-benefício ao escolher determinada acomodação. É interessante manter cadastros internos dos hóspedes, sempre atualizados.

Com isso, é possível conhecer ainda melhor a demanda, os fatores que foram determinantes em sua escolha e aquilo que o faria voltar ao hotel. Isso não quer dizer que os preços devam ser baixos necessariamente, mas sim que o cliente precisa enxergar uma vantagem no valor cobrado.

DIFERENCIAÇÃO

Nesse ponto, é importante que quartos de categorias diferentes sejam tarifados de forma diferente. Isso aumenta a percepção de valor por parte do usuário. Os hóspedes entendem e valorizam pagar um pouco mais por determinados confortos, ou mesmo ficar em ambientes mais simples por um preço menor. Um erro bastante comum é colocar valores próximos entre as tarifas, enquanto é a diferenciação que gera a percepção de valor.

SAZONALIDADE

A sazonalidade é outro fator que pode ser levado em conta para a determinação dos preços das acomodações, mas sempre mantendo-se a proporção entre os valores cobrados.

Uma regra prática para a determinação do valor das acomodações seria que a taxa de um quarto deve ser de R\$ 1 para cada R\$ 1.000 de custo de construção e fornecimento por quarto, assumindo uma taxa de ocupação de 70%.

Esse cálculo, no entanto, não leva em consideração o prazo de inflação, a contribuição de outras instalações e serviços para a rentabilidade desejada do hotel, além de assumir um certo nível de taxa de ocupação.

FÓRMULA DE HUBBART

Outra forma de se calcular é a fórmula de Hubbart, em que se consideram os custos operacionais, os lucros desejados e o número esperado de quartos vendidos (ou seja, demanda).

É um cálculo complexo que leva em conta: o lucro desejado pelo hotel; o retorno sobre investimento (ROI); as taxas fixas de administração; e as despesas operacionais não distribuídas, incluindo despesas com processamento de dados, recursos humanos, transporte, *marketing*, operação e manutenção da propriedade etc.

PRECIFICAÇÃO DAS ACOMODAÇÕES: É POSSÍVEL COBRAR TANTO POR HÓSPEDE QUANTO POR QUARTO

Pode-se, ainda, fazer as duas coisas. Basta colocar um preço por tipos de quarto e outros para quem viaja sozinho, para casais ou pessoas com crianças. Normalmente, o preço do viajante solo é apenas um pouco menor do que o quarto para casal, além disso, é comum que os hotéis ofereçam gratuidade para crianças de até determinada idade.





A TENDÊNCIA DE PROCURA DE PACOTES DE ÚLTIMA HORA OU EM DATAS FESTIVAS

O perfil do turista brasileiro oscilou bastante em relação às suas preferências de viagem. A pandemia da Covid-19 foi uma das principais responsáveis por essa mudança. Com isso, a busca por destinos mais próximos se acentuou. Assim, em um cenário marcado pelas incertezas, as compras efetuadas em cima da hora, com roteiros com prazos de duração mais curtos e mais próximos de casa, se tornaram bem mais comuns.

Para atrair esses clientes, é possível:



oferecer descontos de acordo com o tempo de permanência do hóspede: quanto mais dias, menor o valor da diária. Isso ajuda a convencer seu hóspede a fechar pacotes de estadias mais longas em seu hotel;



criar descontos para quem comprar com antecedência mínima de 60 dias ou oferecer algumas diárias a mais para quem se hospedar por um prazo maior;



eleva a rentabilidade do seu negócio, bem como gerar uma melhor divulgação do estabelecimento, em datas comemorativas que são fundamentais para a área de hotelaria. Nesses momentos, há uma maior demanda de reservas no local.

Hotel Grand Hyatt, em São Paulo, se adequa ao novo momento do turismo



Como inspiração e referência para as micro e pequenas empresas do setor de turismo, um caso interessante foi a transformação empreendida pelo **Grand Hyatt São Paulo**. O estabelecimento identificou uma mudança no perfil dos seus consumidores, com um crescimento significativo na procura por hospedagem no formato *staycation*, que é o modelo em que os viajantes buscam experiências dentro de suas próprias cidades.

Com base na observação e identificação dessa oportunidade, o hotel criou um pacote promocional exclusivo para atender às demandas dos clientes que buscam um refúgio mais perto de casa. O diretor de *marketing* e vendas do hotel, Thiago Castro, salientou que apesar de o turismo local e regional ter obtido um grande crescimento durante a pandemia, a reserva por moradores de São Paulo e região foi se mostrando uma tendência no empreendimento desde 2018.

Outra mudança observada no comportamento dos consumidores foi a de estadias curtas e reservas de última hora. Segundo Thiago, o novo hóspede procura combinações que proporcionam um ambiente de muito lazer, por pouco tempo e sem muita programação. “Internamente comentamos que nos tornamos um *resort* urbano, ao passarmos a atender um grande público nesse perfil”, explicou ele.

Para atender a esse público, o hotel tem incentivado a prática do *staycation* com o lançamento de produtos e serviços voltados para o lazer, como experiências gastronômicas e de entretenimento ou mesmo tratamentos de beleza e bem-estar. Também foi criado o pacote *Hyatt Night In*, que promove benefícios para hóspedes que buscam passar uma noite aproveitando o hotel.

O pacote inclui *early check in* às 8h e *late check out* às 17h, possibilitando que os consumidores aproveitem ao máximo a estadia, com café da manhã incluso, *upgrade* para quarto com vista à Ponte Estaiada, além de 15% de desconto em alimentos e bebidas. O pacote inclui, ainda, a *Signature Experience*, experiência etílica do hotel, que conta com uma degustação de três drinks exclusivos.

Referências:

www.revfine.com/wp-content/uploads/2021/07/The-Top-10-Hotel-Marketing-Revenue-Management-Technology-and-Software-Tips-version-1.1.pdf
www.siteminder.com/r/hotel-revenue-management-strategies/
businessblog.trivago.com/pt-br/receita-gestao-dicas-pequenos-hoteis/
blog.equipotel.com.br/2019/11/19/como-melhorar-as-operacoes-do-seu-meio-de-hospedagem-investindo-em-treinamento-de-gestao/
www.revistahoteis.com.br/conheca-a-importancia-do-revenue-management-na-hotelaria/
2msmarketing.com.br/2019/09/16/gestao-de-receitas/
omnibeas.com/blog/2017/06/precificacao-para-hotelaria-5-estrategias-para-adotar-no-seu-negocio/
omnibeas.com/blog/2019/07/o-que-levar-em-consideracao-no-valor-da-diaria-do-hotel/
www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf
hotelariaweb.com/marketing-digital-hoteleiro/
blog.hospedin.com/cadastro-de-hospedes/
hotelariaweb.com/reservas-diretas-na-baixa-temporada-7-dicas-excelentes/
stays.net/blog/perfis-de-hospedes-para-seu-negocio/
blog.hmax.com.br/perfil-de-hospede/
atarde.uol.com.br/empregos/materias/2158589-datas-comemorativas-sao-oportunidades-de-fomentar-os-negocios
www.hubimobiliario.com/grand-hyatt-sao-paulo-nota-mudanca-no-perfil-do-consumidor-e-aumento-na-procura-pelo-modelo-staycation/
asksuite.com/br/blog/instagram-marketing-hoteleiro/
gpslifetime.com.br/conteudo/variedades/artigos/8/artigo-a-mudanca-do-perfil-do-turista-brasileiro-na-pandemia
www.megaplayrecreacao.com.br/blog/saiba-como-aproveitar-as-datas-comemorativas-para-aumentar-reservas-no-hotel/

AÇÕES RECOMENDADAS



Registre e controle todas as receitas do seu hotel ou pousada de forma sistemática. Isso pode ser feito por meio de um software de gestão, planilha Excel ou até mesmo o bom e velho caderninho. Lance as informações em categorias estruturadas.



Pelo menos uma vez por mês, separe tempo para analisar detalhadamente as informações sobre as receitas. Apenas os registros feitos no dia a dia podem não ser suficientes. Vale a pena calcular índices e fazer algumas contas.



Compare os meses um ao lado do outro, em colunas. Verifique receitas totais, por grupos de clientes, por tipos de pacotes, tarifas médias e os demais indicadores do setor. Assim, você observará tendências que podem possibilitar certas previsões.



Mantenha-se atualizado em relação às novidades do setor de turismo, dentro e fora do Brasil. Experimente novas formas de geração de receitas de acordo com o que perceber dentro e fora do seu negócio. Seja empreendedor e corra riscos calculados com base em dados.



Mantenha seus custos e despesas na ponta do lápis e dos dedos e lembre que não se trata necessariamente de reduzir o que sai, mas sim aumentar os lucros da operação. Então, vale aumentar custo ou despesa, se trazer proporcionalmente melhor margem e mais receita.



Verifique, junto ao SEBRAE/RJ, a disponibilidade de cursos e a possibilidade de consultoria especializada para contribuir com a gestão do seu negócio na temática de gestão financeira, gestão de custos, formação de preço de venda e análise de marketing. Ligue para 0800 570 0800 e agende atendimento na unidade mais próxima.



TURISMO
BOLETIM DE TENDÊNCIA
ANO 2021

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestora do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Mara Godoy

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Conteudista: Bernardo Medina

Diagramação: Atrevo

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610). Fotos: Banco de imagens.