



# Unidade Ribeirão Preto -SP





# Bem vindos ao Senac

A gente faz diferença hoje para você  
fazer diferença amanhã.

# Curriculum

---

- **Luís Valíni Neto**
- Técnico Contábil
- Administrador de empresas pela Universidade de Ribeirão Preto – SP
- Pós-graduado em Administração de Empresas
- Pós-graduado em Economia e Finanças
- MBA em Finanças Empresariais pela Fundação Getúlio Vargas
- MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas
- Experiência profissional de 26 anos como executivo e consultor em empresas do segmento alimentício, metalúrgicas e empresas de distribuição varejo e serviços, nas áreas econômico-financeira, estratégica, informática, comercial, controladoria. Coordenador e professor da Pós Graduação de Controladoria e Finanças e Logística do Senac – Ribeirão Preto Sócio diretor da empresa de Valini & Associados.



## Senac Brasil

---

- O Senac promove, há mais de 38 anos, o crescimento profissional e pessoal de milhares de pessoas, por meio de uma vasta programação de cursos e atividades em 15 áreas de atuação.
- O Centro Universitário Senac oferece cursos de pós-graduação *lato sensu* contemporâneos, desenvolvidos para antecipar as tendências do mercado. Com metodologia que reforça a importância de unir a teoria à prática e professores renomados, os títulos de pós-graduação do Centro Universitário Senac preparam o profissional para o futuro.



## Senac Brasil

---

- Está presente em todos os estados do país, em mais de 2.500 municípios.
- Já prestou mais de 49 milhões de atendimentos.



# Senac Brasil

---

- **Nosso portfólio:**

- 36 títulos em graduação
- 70 em pós graduação
- e 84 em extensão universitária.
- Cursos presenciais e à distância.



## Senac Ribeirão Preto

---

- O Senac Ribeirão – conta com um quadro 4.500 alunos mês divididos em cursos técnicos, extensão, livres e pós-graduação.
- Possuí atendimento corporativo, onde levamos treinamentos formatados de acordo com as necessidades das empresas.



## Senac – Ribeirão Preto

---

- Além de cursos técnicos, cursos de curta duração e de extensão.
  - Há 4 anos oferece pós-graduação nas seguintes áreas:
    - Administração Hoteleira
    - Arquitetura Comercial
    - Controladoria e Finanças
    - Design de Interiores
    - Gestão Estratégica de Pessoas
    - Gestão Integrada da Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Responsabilidade Social.
    - Gerenciamento de Projetos – Práticas do PMI
    - Logística

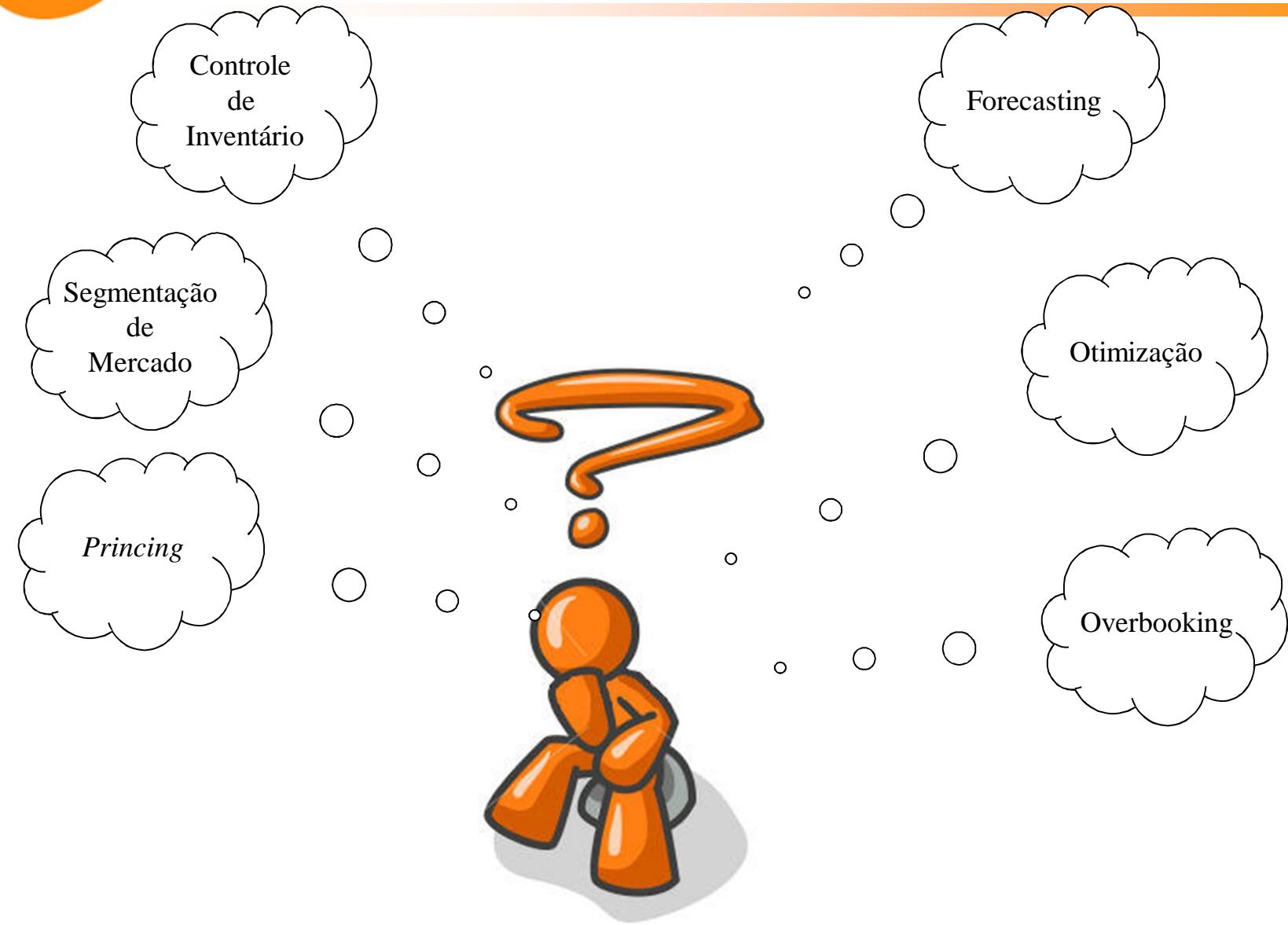
# ***REVENUE MANAGEMENT***





# Conceitos

# O que é Revenue Management





# O que é *Revenue Management*

---

*Revenue Management* é a arte e a ciência de prever a demanda de clientes em tempo real para determinar o preço ótimo em relação à disponibilidade de um produto.

Vender o produto certo ao cliente certo na hora certa pelo preço certo, maximizando a receita do produto de uma empresa.

American Airlines 1980

# O que é *Revenue Management*

---

- Vender para micromercados.
- Explorar o ciclo de valor do seu produto.
- Guardar produtos para os clientes mais valiosos.
- Concentrar-se no mercado com base em preços.
- Concentrar-se no preço ao invés de custos quando tiver que balancear a oferta e a demanda de seus produtos.
- Tomar decisões baseadas em conhecimento, não suposição.
- Continuamente reavaliar as oportunidades de receita.

# *Revenue Management X*

## Gerenciamento de Tarifas

---

- O RM não pode ser confundido com gerenciamento de tarifas, que é meramente a rejeição de tarifas baixas quando existe demanda para maiores tarifas.
- O foco agora não é mais a alta ocupação e, sim, a lucratividade.
- Basicamente, YM é o processo de adequar o tipo certo de capacidade ao tipo certo de cliente ao tipo certo de tarifa para que se maximize a receita ou o rendimento – *Yield* (Kimes, 1989).



# Histórico

## Um breve histórico

---

- RM foi "inventado" por grandes companhias aéreas após a desregulamentação do setor no final dos anos 1970 para competir com as novas companhias de baixo custo.
- Adequação dos preços baixos não era uma alternativa por causa da estrutura de custo mais elevado.
- American Airlines através de sua "*Super Saver Fares*" em (1975), foi a primeira empresa a tomar uma ação de RM que se conhece, com o objetivo de controlar a capacidade de inventário através de tarifas com desconto.

## Um Breve histórico

---

- RM permitiu as companhias aéreas de “alto-preço” (com agregação de serviços) proteger o seu setor, e, ao mesmo tempo, competir com novas companhias aéreas que tinham como foco baixas tarifas e poucos serviços oferecidos.
- Da arte à ciência: Desde então, a técnica de RM sofreu muitos avanços, novas ferramentas sofisticadas de RM foram desenvolvidas e, atualmente, nenhuma companhia aérea pode sobreviver sem algum tipo de programa de RM.
- Outras indústrias seguiram - hotel, aluguel de automóveis, linhas de cruzeiro etc.



# **Grandes mudanças no ambiente competitivo**

# Consumidores rebeldes

---

- A fidelidade à marca se tornou uma espécie de oximoro.
- No passado, as pessoas usavam o produtos de marca como reflexo da forma com que gostariam de ser definida pelos outros.
- Hoje as pessoas cada vez mais se recusam a serem definidas, rotuladas ou classificadas. Elas gostam de sua diversidade.
- Os consumidores de hoje em dia exigem ser tratados com exclusividade.
- Eles estão exigindo produtos customizados.
- O difícil novo consumidor exige uma combinação personalizada de produto, serviço e preço.

# O Consumidor Rebelde

---

- Retirou das empresas o poder sobre o mercado.
- Recusa-se a ser classificado.
- Exige satisfação imediata.
- Deseja muitas opções.
- Exige valor – negocia preço, qualidade e conveniência.



---

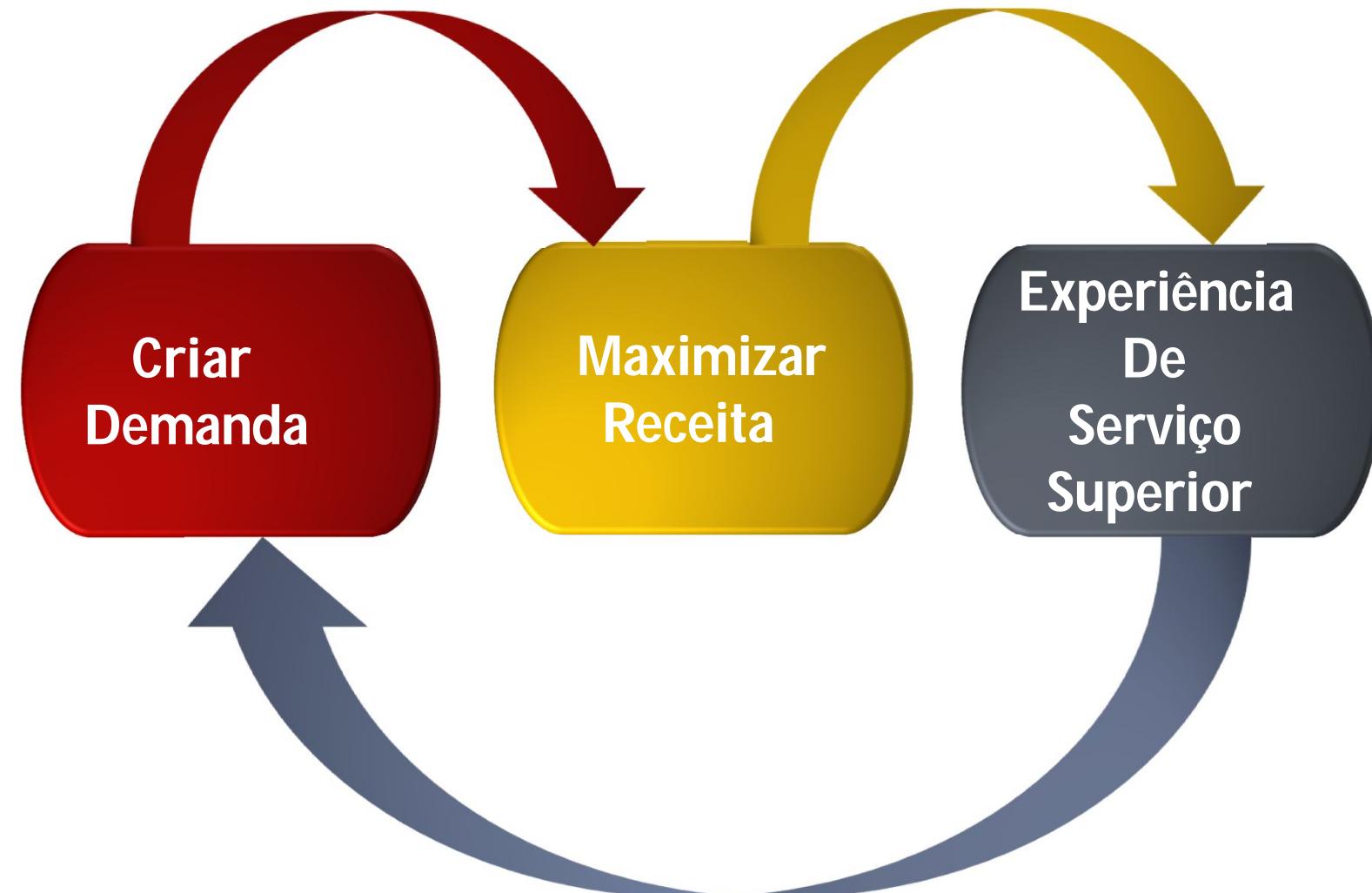
# Alguns segredos do *Revenue Management*

# Alguns segredos

---

- Oferecer descontos discretos para conquistar participação no mercado.
- Descobrir a demanda oculta que permitirá a fixação de preços de acordo com a situação.
- Compreender como se dá a troca ocasional por parte dos clientes entre preço e outros atributos dos produtos.
- Aumentar a receita sem aumentar o número de produtos ou as promoções.
- Identificar oportunidade de receita “perdidas”.
- Utilizar-se das informações de mercado com arma contra a concorrência.
- Estabelecer uma organização orientada para a receita que focalize o crescimento lucrativo.

# O Ciclo do *Revenue Management*





---

# Os conceitos principais do *Revenue Management*

# Os sete conceitos básicos

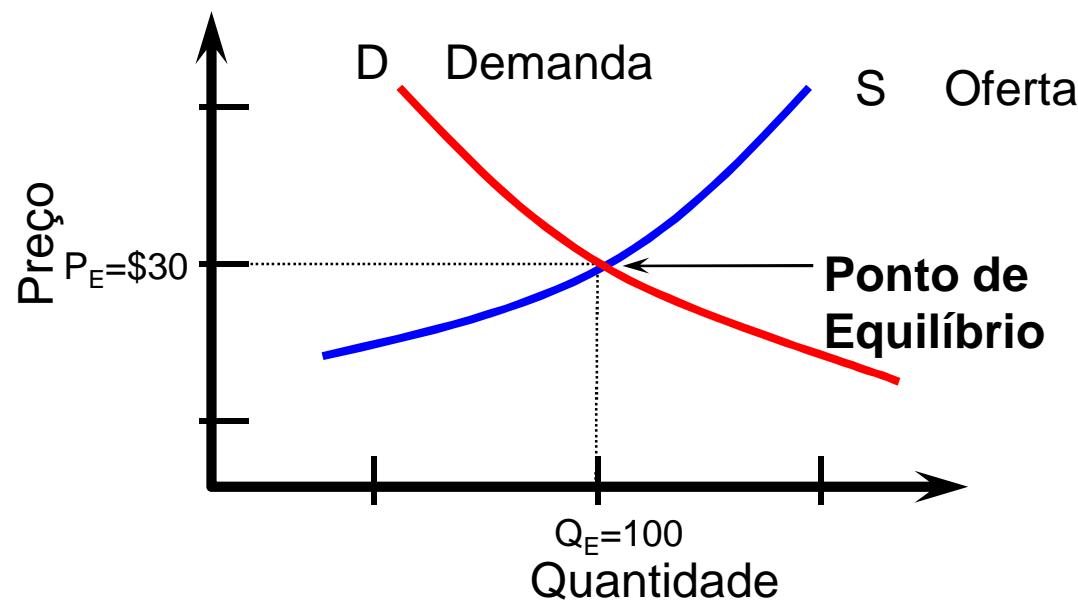
---

1. Focalize o preço em vez dos custos quando estiver equilibrando oferta e demanda.
2. Substitua os preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado.
3. Venda para micromercados segmentados e não para mercados de massa.
4. Reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos.
5. Tome decisão com base no conhecimento e não em suposições.
6. Explore o ciclo de valor de cada produto.
7. Reavalie continuamente suas oportunidades de receita.

**Focalize o preço em vez dos custos  
quando estiver equilibrando oferta  
e demanda.**

# Foque no preço quando balancear a oferta e a demanda

- **Pontos de equilíbrio:**
  - Existem para cada segmento de mercado e produto.
  - Identificar onde a oferta produz retornos otimizados.



## Foque no preço quando balancear a oferta e a demanda

---

- É quase impossível obter um equilíbrio perfeito entre a quantidade de produto oferecido e o desejo do mercado por ele quando e onde você o tiver disponível.
- Mesmo que você não tenha sucesso em estabelecer esse equilíbrio, o mesmo não durará muito tempo no mercado em constante mudança como o de hoje.

**Ataque primeiro as flutuações de  
curto prazo com o preço e depois  
com a capacidade**

## Conceito II

---

**Substitua os preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado**

# Precificação

---

- O processo de determinar como cada produto será definido no mercado. Esta definição gerará a precificação



# Criando uma estrutura de preço racional

---

- **Clientes**

- Quem são meus clientes?
- O que eles costumam comprar?
- O que eles estão dispostos a pagar pela qualidade que oferecemos?
- Como nossos clientes costumam reservar nossos quartos?

# Criando uma estrutura de preço racional

---

- **Propriedade**

- Qual é a qualidade do meu produto?
- .. Qual o retorno econômico é desejado?
- .. Quais são as minhas ações passadas e preços resultados dessas ações?

# Criando uma estrutura de preço racional

---

- **Mercado**
  - Qual é o estado atual da economia?
  - .. Quais são as perspectivas de mercado?
  - .. Qual é a demanda atual e futura. . .
  - .. Quais são os meus concorrentes e o que estão fazendo?
  - .. Como irão reagir a ações que irei tomar com meus novos preços?
  - ...

# Composição de preço tradicional

---

Margem

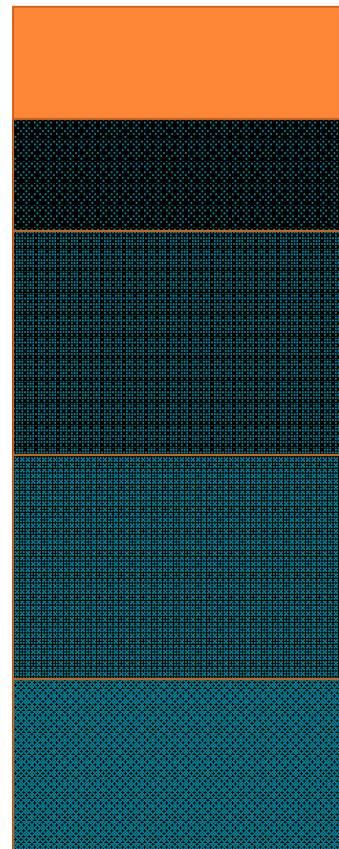
Despesas

Administrativas

Custos de vendas e  
distribuição

Custos de manufatura  
e serviços

Custos de P&D



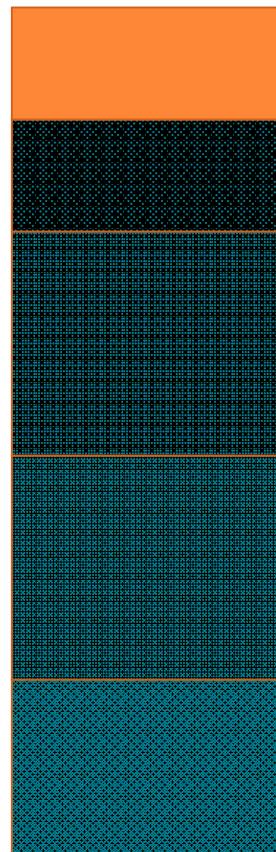
# Preço baseado em custos

Margem  
Despesas  
Administrativas

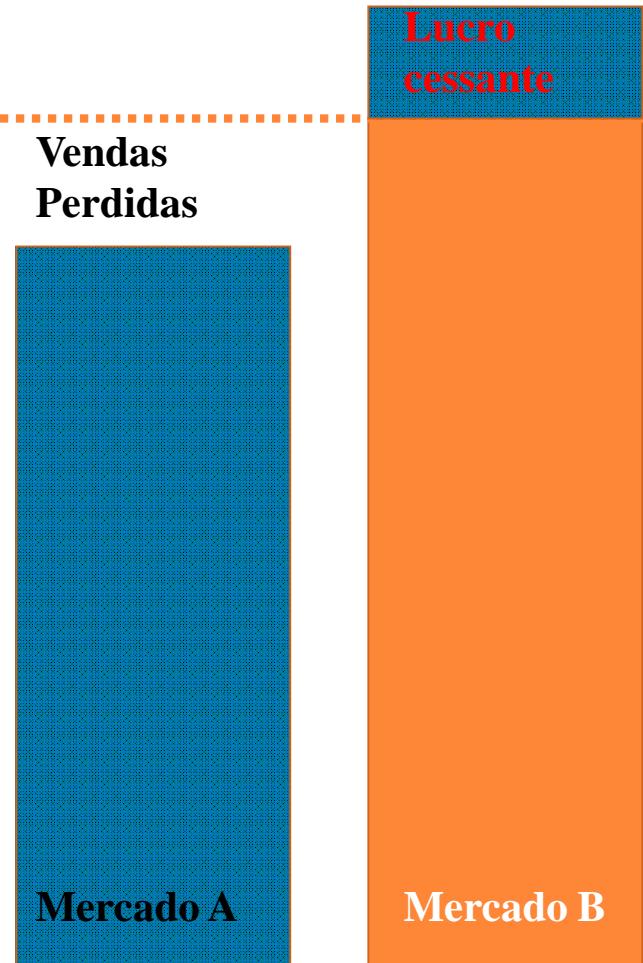
Custos de vendas  
e distribuição

Custos de  
Manufatura

Custos de P & D



# Valor de Mercado Percebido



# Percepção de valor

---

- A percepção de valor de um consumidor será influenciada por uma série de fatores:
  - Disponibilidade de alternativas da concorrência;
  - Quantidade de renda disponível;
  - Urgência ou necessidade (real ou percebida) do produto.
- Se o preço que atribuímos ao produto excede esse valor, os clientes não compram. É simples assim.

## Percepção de valor

---

- O comportamento do consumidor, obviamente, é notadamente difícil de se prever. Os fatores que levam à decisão de comprar e o preço que o consumidor se disporá a pagar não necessariamente estão interligados aos fatores demográficos ou psicográficos.
  - Há consumidores que estão acostumados a jantar em restaurantes refinados a negócios e não têm a mesma possibilidade frequentá-lo quando tem que pagar com seus próprios recursos.
  - Há consumidores que estão acostumados a jantar em restaurantes refinados quando estão a negócios e somente almoçar no mesmo restaurante com sua família quando há preços promocionados.

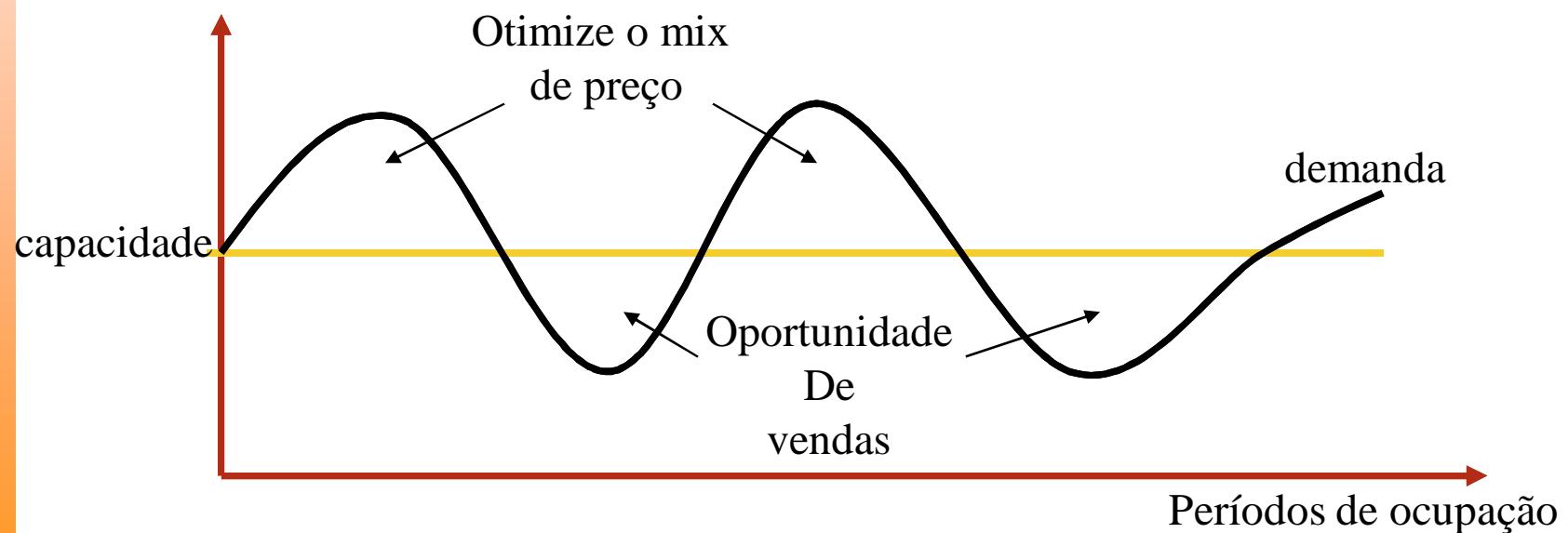
## Percepção de valor

---

- O exemplo demonstra que uma mesma pessoa com os mesmos perfis demográfico e psicográfico consome o mesmo prato a cada vez que vai ao restaurante, mas, dependendo das circunstâncias de tempo e lugar, seu comportamento de consumidor varia.
- Apenas por colocar o preço em seu produto não significa que é você quem determina.
- Utilizar preços baseados em mercados nem sempre significa que você precisa reduzí-los. As vezes, o mercado permitirá preços maiores que a fórmula do preço acima dos custos.
- É por isso que as empresas devem compreender o comportamento do consumidor em nível de micromercado.

# *Revenue Management e Pricing*

- Objetivo é ajustar a demanda com a capacidade "fixa".
- Reservar quartos para as tarifas de alta demanda de ocupação em períodos de alta sazonalidade e direcionar as tarifas com descontos para períodos de baixa sazonalidade.



**Não determine os preços com base nos custos.**

**Estabeleça preços que os consumidores aceitarão em um ambiente de preços flexíveis; caso seja necessário, reduza os custos para atingir as margens exigidas.**

# Venda para micromercados segmentados e não para mercados de massa.

*“Segmentação de mercado é a chave para os baseados  
em mercado e para a maximização de receitas”.*

Robert G. Cross

# Segmentação de mercado

---

- A segmentação de mercado é a chave para a determinação dos preços com base no mercado e a maximização da receita.
- A segmentação é quase sempre definida em termos demográficos (idade, sexo, renda, educação, ocupação etc.) e psicográficos (opiniões, estilo de vida, personalidade etc.).
- São conceitos úteis quando o propósito é criar produtos e direcionar o marketing.

# Segmentação de mercado

---

- A disposição de um consumidor de pagar por um produto pode refletir seu perfil demográfico e psicográfico.
- A verdadeira decisão de compra será ditada pela situação real de cada um.
- Mas para o propósito de formação de preços baseados no mercado, o que realmente desejamos saber é:

O que este cliente se dispõe a pagar por este produto neste momento?

# Segmentação de mercado

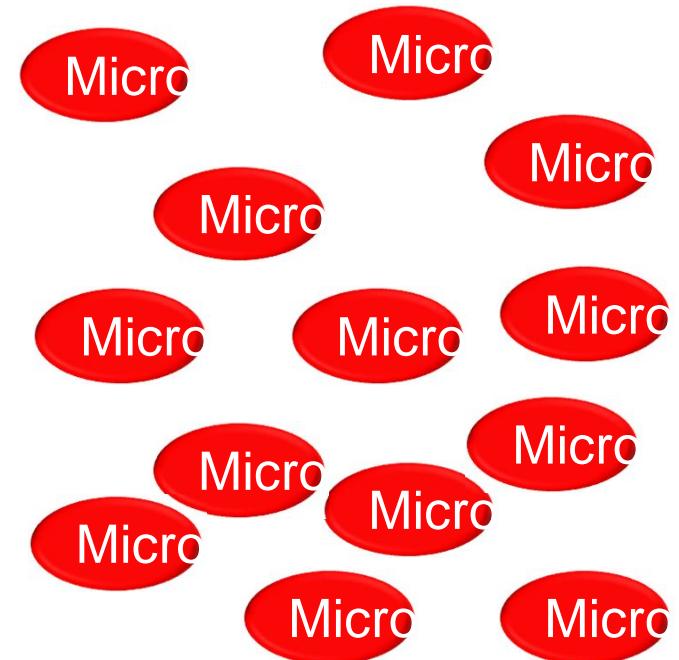
---

- Cada produto demonstra certo grau de elasticidade de preço nos vários segmentos de mercado.
  - *Quanto maior o preço menos produto venderá.*
  - *Quando menor o preço mais produto venderá.*
- O erro que a maior parte das empresas comete é tentar chegar ao preço médio adequado ao consumidor médio.
- Não existe consumidor médio. Portante, não se deve determinar um preço médio.

# Venda para micro mercados

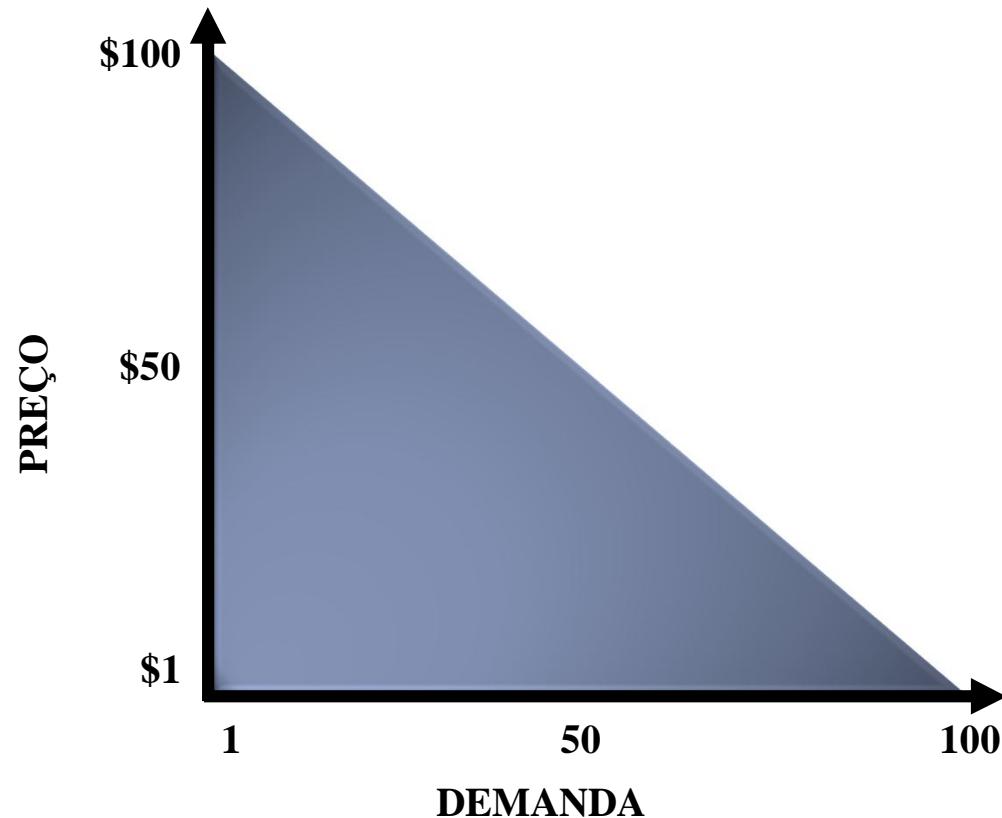
Massa

Versus

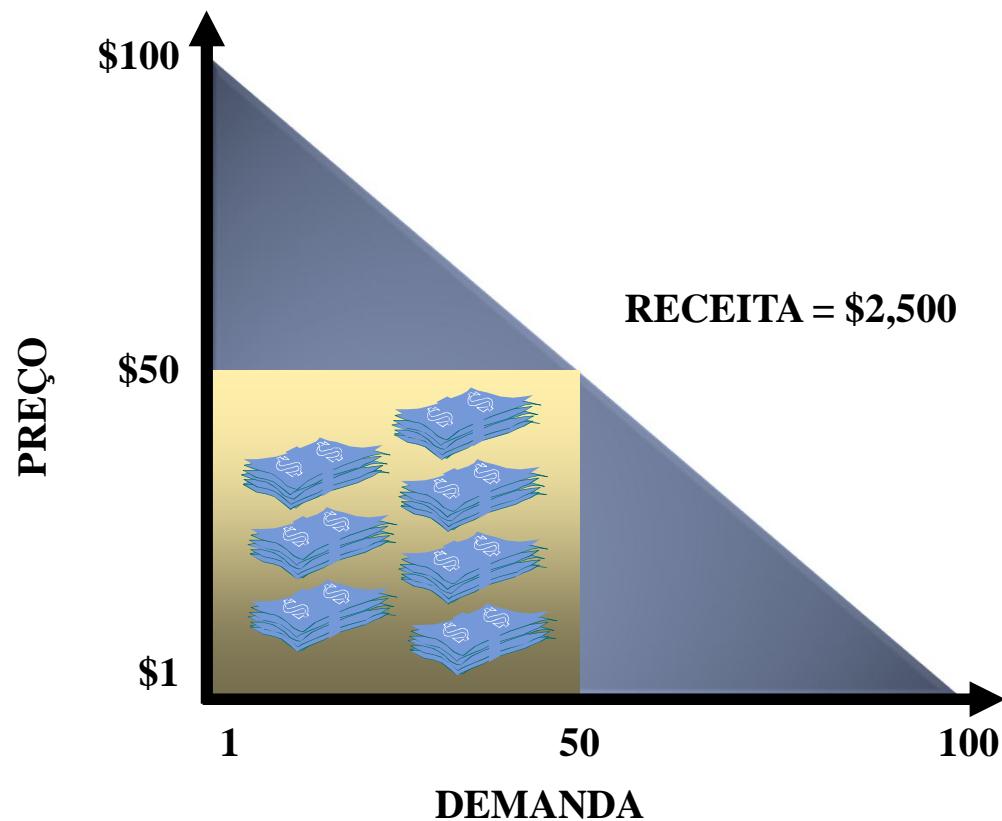


# Segmentação em micro mercados

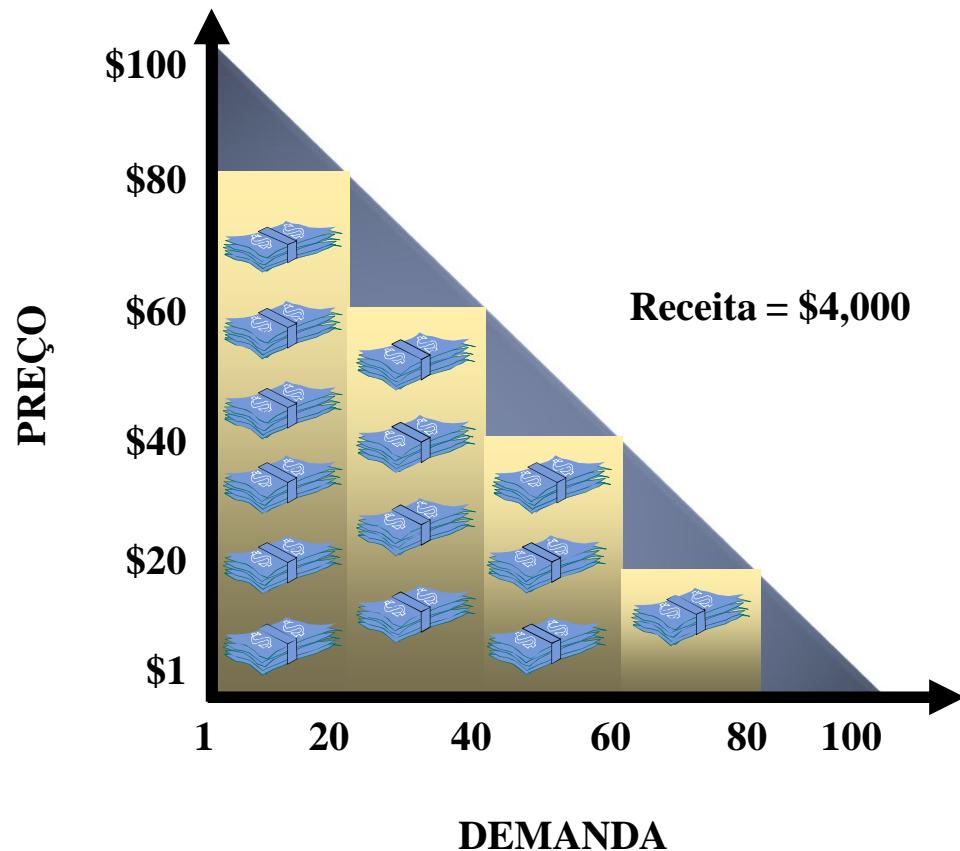
**Uma visão prática da aplicação da teoria da Microeconomia**



# Otimização de mercado trabalhando com preço único

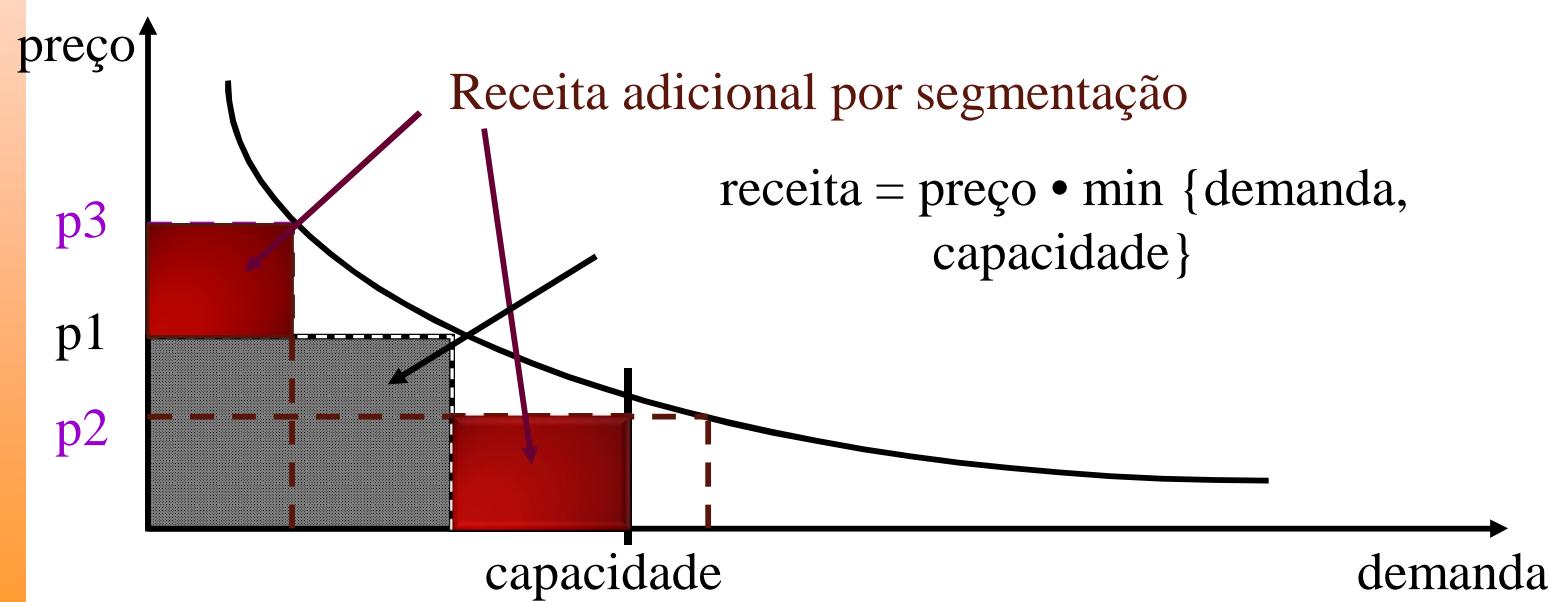


# Diferenciação de preços- Multiplos Preços



# Segmentação de Mercado

- Hóspedes são muito heterogêneos em termos das suas necessidades e disposição para pagar.
- Um único produto e preço não maximiza a receita de um hotel.



**Segmentos diferentes exigem preços diferentes.**

**Para maximizar a receita e permanecer competitivo, os preços devem variar de acordo com a sensibilidade ao preço de cada segmento de mercado**

## Conceito IV

---

### Reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos

“...você deve encontrar uma maneira de prever quais segmentos estão dispostos a pagar mais e poupar os produtos para eles.”

Robert G. Cross

# Reservando produtos e capacidade

---

- Como fazer previsões que permitam que você guarde produtos para seus clientes mais valiosos?
  - Quantifique a inelasticidade do preço nos segmentos de mercado onde as reservas são tardias.
  - Estimar a demanda remanescente.
  - Use o racionamento de preço ou limitações de capacidade para “guardar” produtos para clientes de maior lucro.

**Compreenda a demanda em nível de  
micromercado com o máximo de  
precisão e reserve produtos para os  
clientes mais valiosos para atingir a  
melhor receita possível**



## Conceito V

---

**Tome decisões baseadas no  
conhecimento e não em suposições**

# Conhecimento X Suposições

---

- O que é mais importante é adotar um programa de RM de tamanho e abrangência apropriados. Seja qual for o caso, a primeira medida a ser tomada para implementar uma solução com base no RM é reunir o máximo de dados possível acerca do comportamento do consumidor e do mercado em que se encontra.
- Uma visão clara do verdadeiro comportamento do consumidor minimiza desvios e conjecturas na hora da tomada de decisões. As opções de produtos e de preços devem ser consideradas sob uma ótica muito mais definida.

# Forecasting

---

- A ferramenta do RM que permite que você tome decisões com base no conhecimento, e não em suposições, é a previsão.
- É essencial prever o comportamento dos consumidores quando você for explorar as oportunidades de mercado.
- Previsões melhores significam melhores decisões de negócios e estas significam melhores lucros.
- Uma previsão verdadeira deve antever o que acontecerá, independentemente do que você pensa que ocorrerá ou deseja que ocorra.

# Forecasting

---

- Boas previsões reduzem a incerteza com relação ao futuro, e previsões muito boas transformam essa incerteza em probabilidade.
- O ser humano em geral é péssimo na hora de fazer previsões, pois está sujeito a tendenciosidades, conscientemente ou não.
- Cada vez mais a limitação significativa do ser humano é nossa incapacidade de digerir a grande e crescente quantidade de informações a respeito de nossos clientes e mercados, especialmente se eles se tornarem mais fragmentados.

**Faça previsões da demanda em nível de micromercado para conhecer as mudanças sutis nos padrões de comportamento do consumidor.**



# Conceito VI

---

**Explorar cada ciclo de valor dos  
produtos**

Robert G. Cross



# Como explorar o ciclo de valor de cada produto

---

- A ferramenta do RM que responde à questão acerca de quais ações produzirão os resultados ideais sob a atual previsão de atividade de consumo é a otimização.

# Otimização baseada em Revenue Management

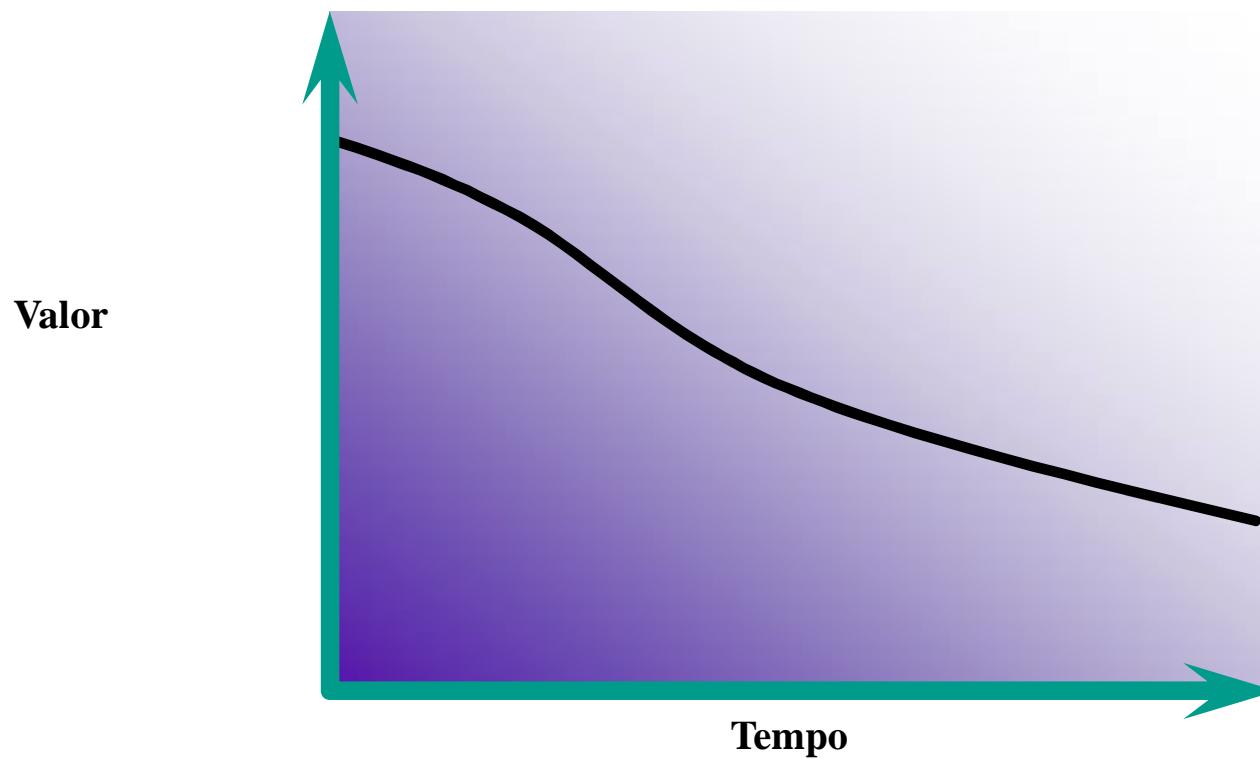
---

- Nem toda empresa necessita empregar complexos algoritmos de lançamentos espaciais em seus problemas diários, mas você deve experimentar para ver como essa analogia da receita com o foguete se aplica ao seu caso.
  - Para tanto é necessário seguir três etapas.
    - Dividir seus negócios em estágios lógicos (submercados)
    - Projetar uma trajetória da receita para cada estágio
    - Determinar o ponto ótimo na escala temporal para lançar cada estágio subsequente (loja de roupas)

# Explorando o ciclo de valor

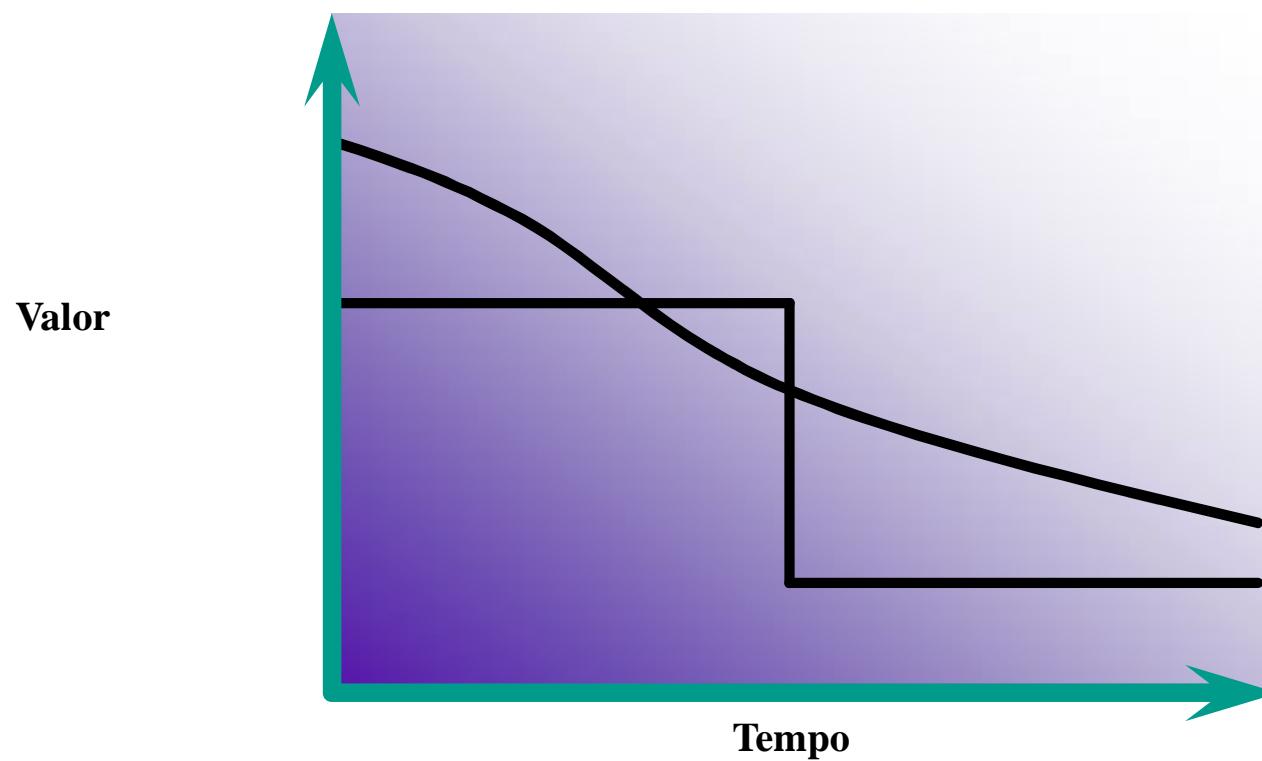
---

**Exemplo: Loja de varejo de roupas**



# Explorando o ciclo de valor

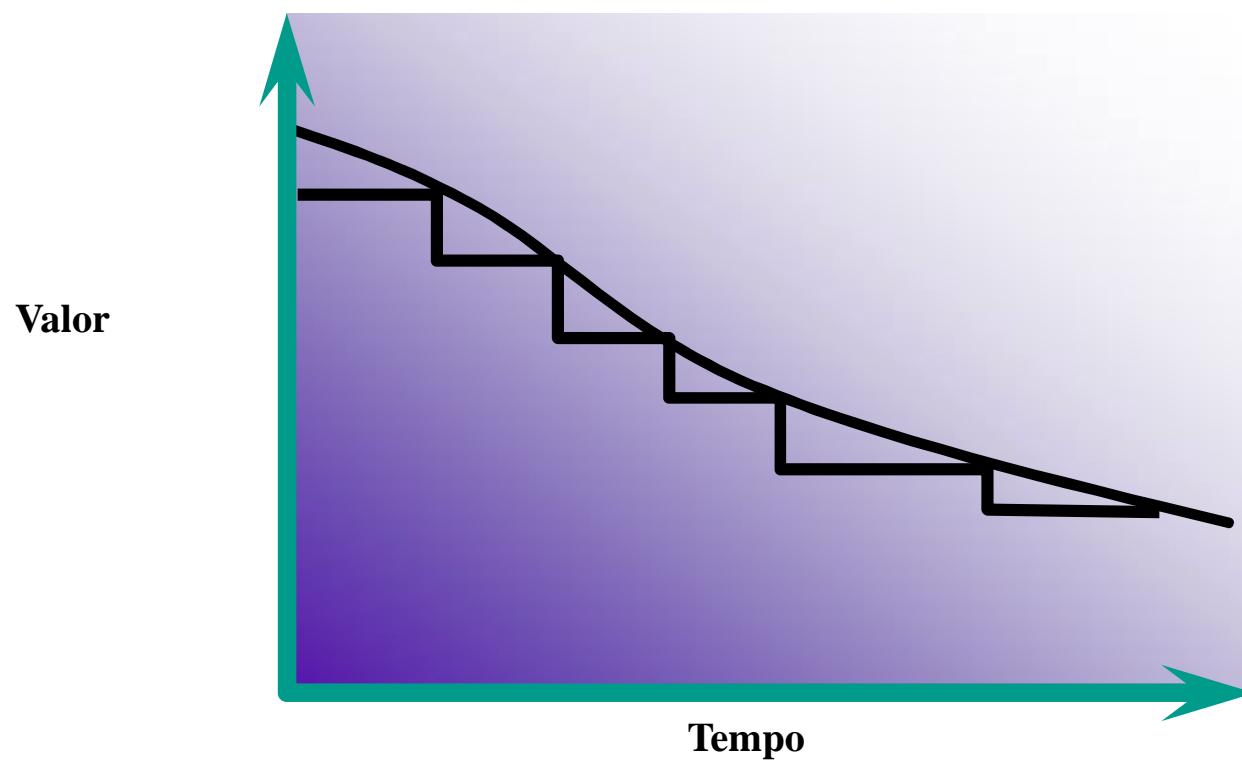
Remarcação de preços padrão



# Explorando o ciclo de valor

---

*Remarcação de preços robusta.*



# Tática de RM

---

Gerar a receita máxima através da compreensão do ciclo de valor e da otimização de prazos e preços do produto em cada segmento de micromercado.



## Conceito VII

---

**Reavaliar continuamente suas  
oportunidades de receita**

# Pré-condição para implantação do RM

---

- **A implantação do RM é mais eficaz nas seguintes condições:**
  - O produto é perecível e podem ser vendidos com antecedência;
  - A capacidade (estoque) é limitada e não pode ser aumentada facilmente;
  - O mercado/clientes podem ser segmentados;
  - Os custos variáveis são baixos;
  - A demanda varia e se desconhece os momentos de decisões dos clientes;
  - Os produtos e os preços podem ser ajustados ao mercado.

# Pré-condição para implantação do RM

---

- **A implantação do RM é mais eficaz nas seguintes condições:**
  - O produto é perecível e podem ser vendidos com antecedência;
  - A capacidade (estoque) é limitada e não pode ser aumentada facilmente;
  - O mercado/clientes podem ser segmentados;
  - Os custos variáveis são baixos;
  - A demanda varia e se desconhece os momentos de decisões dos clientes;
  - Os produtos e os preços podem ser ajustados ao mercado.

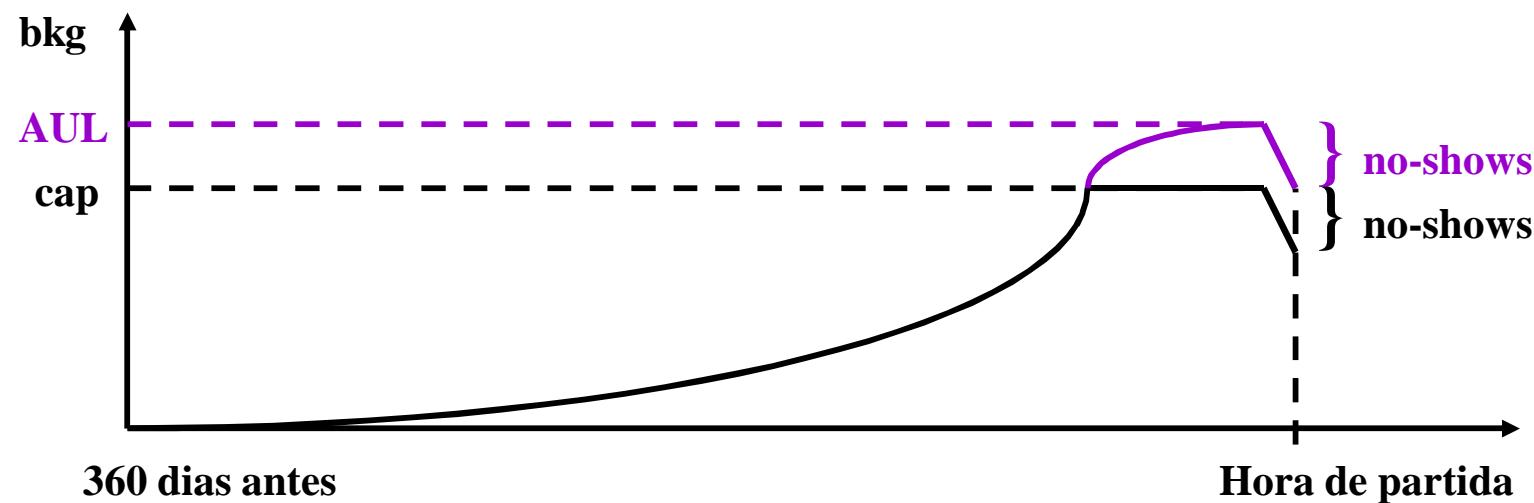
## *Overbooking*

---

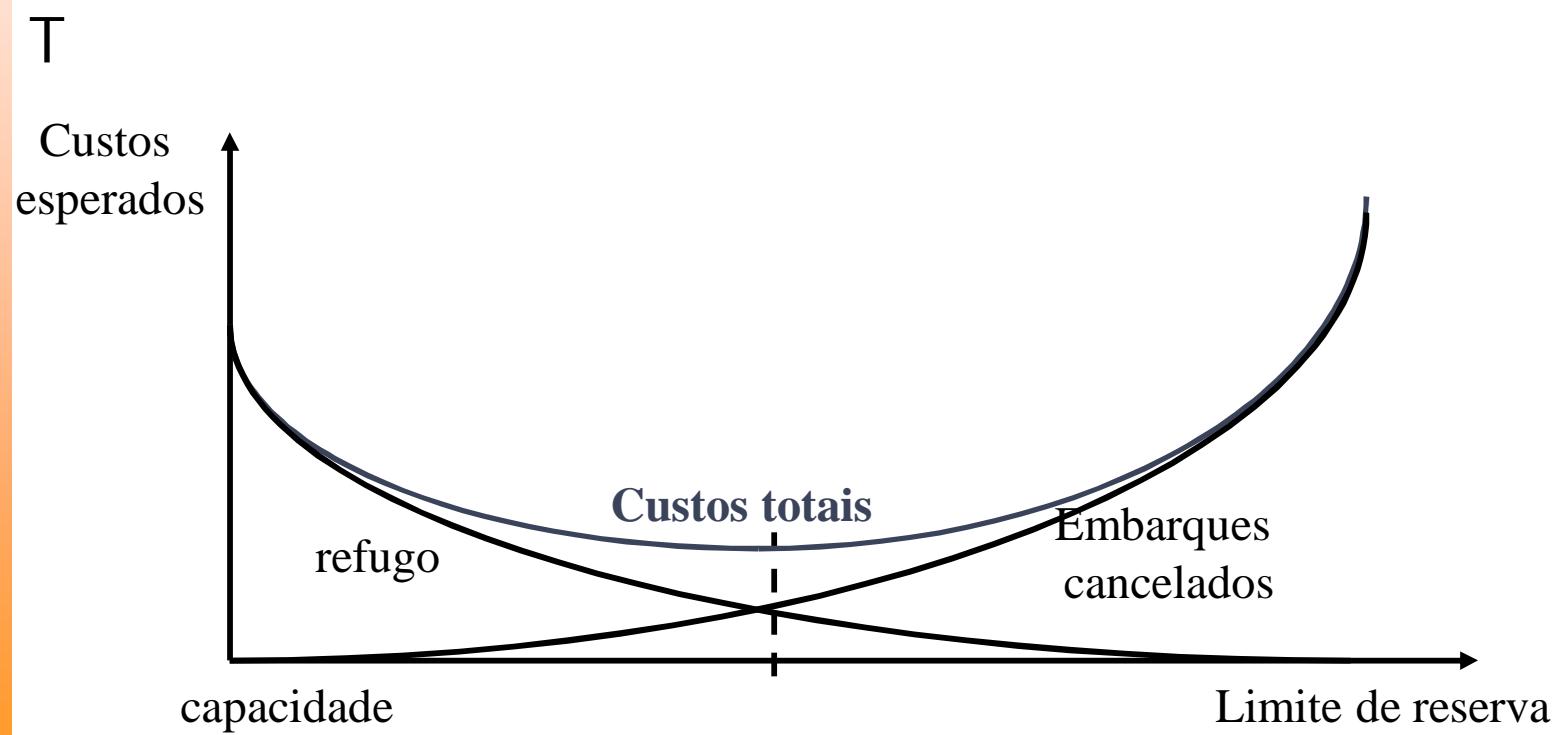
- Overbooking é prática realizada na aviação do mundo todo. Consiste na empresa aérea vender mais bilhetes do que o disponível no voo com base na média de desistência dos voos anteriores.

# *Overbooking*

- Overbooking para compensar a não comparência foi uma das funcionalidades de gestão primeiro Receita (1970)



Algoritmos sofisticados de overbooking buscam equilibrar os custos esperados de cancelamentos de reservas com as vendas acima da capacidade.



# Maximizando as receitas

---

**Preço**

**Como  
precificaremos  
nossa  
produto**

**Alocação do  
Inventário**

**Como  
Definiremos  
os produtos  
que possuímos**

**Estratégia  
de Vendas**

**Como  
Venderemos  
nossos  
produtos**

# Relações do Volume

**Curto Prazo**  
Maximizar as receitas



**Balanceando as Relações de  
Longo Prazo e Curto Prazo**



**Longo Prazo**  
Relacionamento com Clientes



# Administrando a demanda e definindo a estratégia

## Primeiro Nível

0 a 75% de ocupação

Se concentrar em alavancar de volume.

## Segundo Nível

76% a 80% de ocupação

Hotel se concentra mais no mix de preço e volume de quartos disponíveis

- Hotel reclassifica os descontos especiais concedidos à empresas.

- Limitar descontos sobre em períodos de picos de venda.

## Terceiro Nível

+ de 80% de ocupação

Hotel focará em preços

Elimine descontos de programas de benefícios a clientes que não estejam trazendo benefícios.

# Abordagens para o Revenue Management

---

- Uma aplicação bem sucedida de Revenue Management pode exigir tecnologias de sofisticação impressionante, mas a perspectiva e a mentalidade são tão essenciais quanto.
- Podemos trabalhar com três abordagens de RM:
  - Baixa tecnologia
    - Exemplo uma barbearia.
  - Média tecnologia
    - Washington opera
  - Alta tecnologia
    - Austrian Airlines

- **Barbearia**

- John era cliente de uma barbearia que possuía uma única cadeira.
- Como John viajava muito, somente tinha condições de ir aos sábados cortar seu cabelo.
- O problema era que o sábado era o dia de maior fluxo de atendimento da barbearia e isso gerava uma longa fila de espera.
- Neste dia reuniam-se na pequena barbearia, aposentados para discutir futebol e famílias inteiras para cortar cabelos.
- O proprietário tinha medo de mudar a abordagem de atendimento e perder seus clientes.

# Baixa Tecnologia

---

- **Problemas que estavam ocorrendo:**

- A barbearia fica superlotada aos sábados, mas sem movimentos às terças.
- Alguns dos clientes que iam aos sábados somente poderiam ir neste dia.
- Seu aluguel e suas contas estavam aumentando, mas muitos de seus clientes se aporiam a um aumento indiscriminado.
- Devido a superlotação muitos clientes deixavam de ser atendidos e havia perda de receita.
- Havia-se cogitado em colocar mais uma cadeira de barbeiro e contratar um outro profissional, mas não poderia arcar com este custo.

# Baixa Tecnologia

---

- **Solução:**

- Aumentou os preços do corte de cabelo aos sábados em 20% e reduziu os preços em 20% às terças-feiras.
- A perda de clientes que poderiam ir somente aos sábados foram mínimas.
- O tempo de espera aos sábados foi reduzido para 30 minutos.
- As mães e aposentados adoraram a ideia de cortar seus cabelos à um custo menor durante a semana.

- **Conclusão:**

- O nível de satisfação dos clientes aumentou muito e suas receitas subiram em 20%.

- **Washington Opera**

- **Situação:**

- Localizada no *Kennedy Center for the Performing Arts* na capital dos Estados;
    - É uma das maiores companhias profissionais de ópera do país;
    - Prejuízo na temporada de 1993 e 1994;
    - Era necessário reverter o prejuízo na próxima temporada
    - A solução até então encontrada era aumentar os ingressos indiscriminadamente em 5%.
    - Perceberam que se aumentassem indiscriminadamente os preços poderiam perder o público que ia aos espetáculos durante a semana.



- **Situação atual:**

- O orçamento da temporada era de US\$ 12.000.000;
- 70% provinham da venda de ingressos que influenciavam em outros tipos de receitas;
- A companhia produzia 7 óperas por temporada;
- 4 eram apresentadas no teatro de dois mil e duzentos lugares e 3 no de mil e cem pessoas;
- Por limitações não poderiam ser programadas apresentações extras;
- Os ingressos possuíam três níveis de preços:
  - Plateia;
  - Primeiro balcão;
  - Segundo balcão.

- **Situação atual:**

- As apresentações de sexta-feira e sábado à noite sempre se esgotavam;
- A companhia negava pedidos de ingressos para os finais de semana;
- Um número significativo de lugares nas apresentações durante a semana não eram vendidos, sendo preenchidos com funcionários que não pagavam;
- Muitas pessoas que compravam ingressos para o meio da semana também procuravam trocar seus ingressos para os espetáculos do final de semana, o que aumentava os custos administrativos.

- **Solução:**

- Com sua equipe, analisou cada lugar no teatro de acordo com a acústica e visibilidade do dispositivo eletrônico acima do palco que exibia tradução simultânea em inglês;
- Após análise foram estabelecidos nove níveis de preços para os diferentes micromercados;
- Houve elevação em até cinquenta por cento das cadeiras e setores de melhor visualização e acústica e reduziu-se os preços de 660 lugares, incluindo vários na plateia;
- Os preços variavam entre US\$ 29,00 a US\$ 150,00 a partir de agora tornando os espetáculos mais acessíveis;
- Também foram diferenciados preços para espetáculos durante os dias de semana e finais de semana.

- **Resultado final**

- A Ópera aumentou sua receita em 9% para a temporada seguinte;
- A companhia vendeu todos os lugares mais caros da plateia e 90 por cento dos ingressos para toda a temporada dois meses antes da abertura da nova temporada.



# Alta Tecnologia

---

- Delta Airlines

## Conclusão

---

- Gestão de receitas é um processo que pode aumentar significativamente as receitas da capacidade de pressão das empresas através de uma melhor gestão de estoques e preços. Usando conceitos RM, essas empresas podem proteger inventário prêmio para venda a preços mais elevados, estimular o crescimento do mercado, oferecendo descontos e minimizar o desperdício de estoques perecíveis.

# Conceitos utilizados a indústria hoteleira

- **Percentagem de ocupação** - revela o sucesso da equipe em atrair os hóspedes para seu hotel
  - $\frac{\text{Número de quartos vendidos}}{\text{Número de quartos disponíveis}} \times 100$
- **Percentagem de ocupação dupla** - medida de capacidade de da equipe do hotel em atrair mais de um hóspede para um mesmo quarto, assim quanto maior esta taxa maior será renda adicional

$$\frac{(\text{Número de pessoas} - \text{número de quartos vendidos})}{\text{Número de quartos vendidos}} \times 100$$



# Conceitos utilizados a indústria hoteleira

---

- **Tarifa Média Diária =** 
$$\frac{\text{Total de receitas diárias}}{\text{N.o de quartos vendidos}}$$
- **RevPAR – Room Revenue por available room**
  - Capacidade de um hotel para produzir receita e quantos reais cada quarto está produzindo.

Receita dos Quartos

Número de quartos disponíveis

# Objetivos na indústria hoteleira

---

- **Objetivos do *Revenue Management***
  - Maximizar o lucro das vendas de cada quarto
  - Maximizar o lucro de outros serviços hoteleiros (alimentos, bebidas, e serviços de convenção)

# Componentes do *Revenue Management*

---

- Yield – valor da receita que poderíamos assegurar se 100% dos quartos disponíveis fossem vendidos à sua tarifa máxima.
- **Receita realizada**  
Número de quartos disponíveis X tarifa média praticada
- **Receita Potencial**  
Número de quartos disponíveis para venda X o preço de balcão.
- **Yield = Receita Realizada**  
**Receita Potencial**