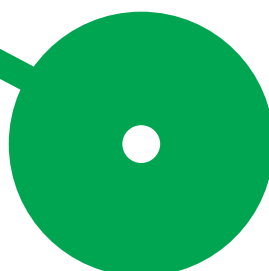


M <sup>—</sup> Mestrado  
Direção Hoteleira- Direção Comercial e Marketing

# *O Revenue Management e a sua aplicabilidade ao departamento de Food & Beverage*

Pedro Alberto da Costa Maia | 41190034

Vila do Conde, julho de 2022



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Pedro Alberto da Costa Maia | 41190034

*O Restaurant Revenue Management e a sua aplicabilidade ao  
departamento de Food & Beverage*

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira- Ramo Direção Comercial e Marketing

Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira

Orientação: Professor Doutor António Melo

VILA DO CONDE, JULHO DE 2022

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Pedro Alberto da Costa Maia | 41190034

**O Revenue Management e sua aplicabilidade ao departamento de F&B**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira- Ramo Direção Comercial e Marketing

Membros do Júri:

Presidente

Professor Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque  
Escola Superior de Hotelaria de Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Professora Especialista Mónica Pereira de Oliveira  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Professor Especialista Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo,  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, julho de 2022



# AGRADECIMENTOS

*“O que é bonito neste mundo, e anima, é ver que na vindima de cada sonho fica a cepa a sonhar outra aventura.”*

Miguel Torga

Para a realização da dissertação de mestrado foi necessário o apoio, de forma direta e indireta, de várias pessoas que me acompanharam ao longo desta etapa. Aproveito para agradecer profundamente a todos os que se envolveram na concretização desta caminhada.

Gostaria de agradecer diretamente aos meus orientadores, Professora Especialista Mónica Oliveira e Professor Doutor António Melo, e, igualmente, ao Professor Doutor Eduardo Albuquerque, por toda a ajuda e disponibilidade em colaborar na conclusão deste trabalho.

Destaco algumas palavras de agradecimento à Escola Superior de Hotelaria e Turismo e aos docentes que fizeram parte da minha formação académica desde o momento em que frequentei a Licenciatura de Gestão e Administração Hoteleira até aos docentes de Mestrado de Direção Hoteleira.

Por último, de destacar o apoio dado pela minha família e amigos pelo incentivo e motivação dado durante todo este processo de forma a poder alcançar todos os objetivos académicos.

## RESUMO ANALÍTICO

Nos últimos anos, o *Revenue Management* tem sido utilizado em vários setores, iniciando nas companhias aéreas, passando pelo setor hoteleiro e de restauração, com o foco na criação e maximização da receita.

Este estudo tem como principal objetivo o desenvolvimento e a aplicação do *Revenue Management (RM)* no departamento de F&B, através do estudo dos seus sistemas e estratégias, de forma a perceber como os estabelecimentos de restauração podem otimizar a receita, através da criação e implementação de sistemas de *RM*. Neste sentido, o *Revenue Management* torna-se uma ferramenta útil para a gestão de preços, tornando os estabelecimentos mais competitivos, tendo como ambição fazer crescer o negócio e torná-lo sustentável.

Começa-se esta investigação pela revisão da literatura onde procuramos compreender os princípios e características do *Revenue Management* no seu todo, conhecer as estratégias de *RM* e saber como aplicá-las no departamento de F&B e explorar o conceito de *Restaurant Profitability Management*. A metodologia escolhida foi a quantitativa, onde foram elaborados questionários que foram distribuídos pelos hotéis e restaurantes de Portugal.

Os resultados demonstram que a maior parte dos inquiridos não está familiarizada com o conceito de *Restaurant Revenue Management*. Dentro daqueles que estão familiarizados com o conceito, acreditam que a aplicação do conceito de *RRM* é importante para os resultados da empresa. Consideram que permite definir o cliente ideal com base nas suas características e permite tomar decisões com base no conhecimento, criar uma estrutura de custos fixos e variáveis, entre outros.

**Palavras-chave:** Hotelaria, *Food and Beverage*, *Restaurant Revenue Management*, Portugal

# ABSTRACT

In recent years, Revenue Management has been used in various sectors, starting in the airlines, passing through the hotel and restaurant sectors, with a focus on the creation and maximisation of revenue.

This study has as its main objective the development and application of Revenue Management in the F&B department, through the study of its systems and strategies, in order to understand how catering establishments can optimise revenue through the creation and implementation of RM systems. In this sense, Revenue Management becomes a useful tool for price management, making establishments more competitive with the aim of making the business grow and become sustainable.

This research began with a literature review where we sought to understand the principles and characteristics of Revenue Management as a whole, to know the RM strategies and how to apply them in the F&B department and to explore the concept of Restaurant Profitability Management. The methodology chosen was quantitative, where questionnaires were prepared and distributed to hotels and restaurants Portugal.

The results demonstrate that the major part of the respondents is not familiar with the concept of Restaurant Revenue Management. Most respondents believe that the application of the RRM concept is important for the company's results. Those who are familiar with the concept consider that it allows the ideal customer to be defined based on their characteristics and enables decisions to be taken based on knowledge, as well as create a structure of fixed and variable costs, among others.

**Keywords:** Hospitality, Food and Beverage, Restaurant Revenue Management, Portugal

# ÍNDICE

LISTA DE TABELAS.....	V
LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE SIGLAS.....	VII
GLOSSÁRIO.....	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – REFERÊNCIAS HISTÓRICAS AOS CONCEITOS.....	3
1.1 - CONCEPTUALIZAÇÃO DO <i>REVENUE MANAGEMENT</i> .....	3
1.2 - <i>RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT</i> .....	16
1.3 - O CONCEITO DE <i>RESTAURANT PROFITABILITY MANAGEMENT</i> .....	31
PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	41
2.1 – METODOLOGIA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	42
2.2 – OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	44
2.3 – PROCEDIMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	45
PARTE III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	47
3.2 – CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	53
3.3 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	57
3.3.1 – ANÁLISE DE DADOS.....	57
3.3.2 – TRATAMENTO DOS DADOS RECOLHIDOS.....	63
3.3.3 – RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	65
3.3.4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS POR OBJETIVO.....	66
PARTE IV – CONCLUSÃO.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS.....	83
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO.....	84

## Lista de tabelas

TABELA 1: DEFINIÇÕES DE <i>REVENUE MANAGEMENT</i> .....	4
TABELA 2: QUATRO C'S DO YIELD MANAGEMENT .....	14
TABELA 3: CINCO PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE RM NA RESTAURAÇÃO.....	17
TABELA 4: MÉTODOS DE GESTÃO DA DURAÇÃO DE REFEIÇÕES.....	24
TABELA 5: NOVE FATORES QUE INFLUENCIAM A CONSTRUÇÃO DO MENU.....	28
TABELA 6: QUATRO GRANDES CUSTOS NOS DEPARTAMENTOS DE F&B.....	29
TABELA 7: CARACTERÍSTICAS DA PROCURA DE FORMA A AUMENTAR A LUCRATIVIDADE .....	32
TABELA 8: MEDIDAS PARA UM <i>FORECAST</i> MAIS EFICAZ.....	33
TABELA 9: MEDIDAS DE PLANEAMENTO NAS DECISÕES .....	33
TABELA 10: MEDIDAS DE CONTROLO DO PLANEAMENTO EFETUADO.....	34
TABELA 11: IMPACTO DO COVID-19 NO NEGÓCIO.....	47
TABELA 12: TEMPO DE ENCERRAMENTO DOS ESTABELECIMENTOS .....	49
TABELA 13: MEDIDAS PRIORITÁRIAS PARA A RETOMA DOS RESTAURANTES.....	50
TABELA 14: FATORES QUE INFLUENCIAM A PROCURA PELO RESTAURANTE.....	51
TABELA 15: DESIGNAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS .....	52
TABELA 16: DIMENSÃO DA EMPRESA .....	53
TABELA 17: LOCALIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO.....	53
TABELA 18: GÉNERO DOS RESPONDENTES.....	53
TABELA 19: FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES.....	54
TABELA 20: HABILITAÇÕES DOS RESPONDENTES.....	54
TABELA 21: FUNÇÃO DESEMPENHADA PELOS INQUIRIDOS NA ORGANIZAÇÃO .....	55
TABELA 22: COLABORADORES QUE TRABALHAM A TEMPO INTEGRAL.....	55
TABELA 23: TEMPO DE FUNCIONAMENTO DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS .....	56
TABELA 24: EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO RESPONDENTE.....	56
TABELA 25: GRAU DE CONHECIMENTO DO CONCEITO DE <i>RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT</i> .....	58
TABELA 26: IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DO CONCEITO DE RRM.....	59
TABELA 27: CARACTERÍSTICAS DE <i>RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT</i> MAIS RECONHECIDAS.....	60
TABELA 28: CONHECIMENTO DO CONCEITO DE RRM EM PORTUGAL.....	66
TABELA 29: IMPORTÂNCIA DO CONCEITO DE RRM.....	67
TABELA 30: CARACTERÍSTICAS DE <i>RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT</i> .....	68
TABELA 31: MEDIDAS E ESTRATÉGIAS DE AUMENTO DA RECEITA.....	69
TABELA 32: VANTAGENS DO CONCEITO RRM.....	71
TABELA 33: IMPORTÂNCIA DO CONCEITO DE RRM.....	72
TABELA 34: IMPACTO DAS MEDIDAS DA PANDEMIA COVID-19 .....	72
TABELA 35: FATORES QUE INFLUENCIARAM A PROCURA PELO RESTAURANTE .....	73
TABELA 36: MEDIDAS MAIS PRIORITÁRIAS PARA A RETOMA DO RESTAURANTE.....	73

## Lista de figuras

FIGURA 1: O IMPACTO DA CAPACIDADE NOS RESTAURANTES (MUDIE & PIRRIE, 2006, CITADO POR HEO 2013)	34
--	----

## Lista de siglas

*ADR- Average Daily Rate*

*CMPASH: Contribution margin per available seat hour*

*CMS: Capacity Management Science*

*F&B- Food and Beverage (Comidas e bebidas)*

*GDS – Global Distribution System (Sistema Global de Distribuição)*

*Parm: Perishable- Asset Revenue Management (Gestão de receita dos ativos perecíveis)*

*ProPAR- Profit per available room*

*ProPASH: Profit per available seat hour*

*POS: Point of sale*

*RM- Revenue Management*

*RevPAR- Revenue Per Available Room*

*RevPASH: Revenue Per Available Seat Hour*

*RRM: Restaurant Revenue Management*

*TrevPAR- Total Revenue Per Available Room*

## Glossário

**Beverage Cost:** são os custos diretamente relacionados com as bebidas. Somente as bebidas alcoólicas como as cervejas, os vinhos, os licores entre outros integram o *beverage cost*. Também podem ser incluídos vários custos dos ingredientes que levam à produção de determinada bebida que são usadas nas bebidas alcoólicas tais como: o limão ou a lima, frutos vermelhos, entre outros.

**Break-even-point:** é o ponto a partir do qual começamos a ter lucro; quando o valor imputado ao custo é igual ao valor da receita.

**Capacity:** É a gestão da capacidade como forma eficaz de gerir a duração de cada refeição.

**Capacity Management Science:** é um indicador que permite analisar a capacidade potencial e a eficácia de todos os procedimentos definidos pelo estabelecimento. Proporciona métodos de monitorização do serviço de forma a poder melhorar as prestações dos colaboradores e aumentar o lucro do estabelecimento.

**Cobranding:** É uma parceria entre duas ou mais marcas diferentes que se unem para uma ação conjunta de forma a promover um produto ou serviço.

**Forecast:** Consiste em realizar a previsão da procura de mercado com base no histórico das vendas com o objetivo de tomar melhores decisões e aumento da rentabilidade das vendas. Pode ser feito em todas as épocas do ano.

**Food-Cost:** são os custos de produção de cada item do menu e de toda a operação diretamente relacionado com a alimentação tais como: carnes, peixes, frutas, vegetais entre outros. É um dos maiores custos que um departamento de F&B tem que suportar.

**Happy Hour:** É uma estratégia comercial utilizada pelos estabelecimentos de restauração e similares com o objetivo de oferecer promoções aos seus clientes.

**Host/Hostess:** Receciona os clientes em restaurantes, bares, em eventos que implicam a organização de filas de espera para a entrada desses estabelecimentos de forma a garantir a qualidade do serviço.

**Labour Cost:** aqui são incluídos todos os custos com a equipa que trabalha na empresa. Para além do salário, inclui os impostos que estão envolvidos na folha de pagamentos de cada colaborador.

**Lay-out:** Modo de organização de um determinado espaço, com o objetivo de facilitar a circulação de pessoas.

**Online Reviews:** São comentários ou pontuações atribuídas a um estabelecimento, via online, isto é, são avaliações ao compartilhadas por clientes nas redes sociais, em diversos sites como sites de reservas, blogs de viagens.

**Overbooking:** é a prática de vender mais do que a capacidade máxima do estabelecimento. É uma forma de os estabelecimentos se precaverem de cancelamentos e *no-shows*.

**Profit per available seat hour:** mede a lucratividade de um estabelecimento de restauração, focando-se na margem de contribuição de cada item do menu.

**Profit per available room:** é o lucro ganho por cada quarto disponível que foi vendido.

**Revpash:** É a receita que cada outlet de F& B auferem por hora; o seu cálculo é feito através de Total Receita do Ponto de vendas / Lugares X horas de abertura

**Revenue Management Systems:** É uma ferramenta usada pelos hotéis com o objetivo de gerir suas receitas. Esta ferramenta consiste na análise de uma grande quantidade de dados e informar que preços geram um aumento de receita.

**Revenue Management:** é um sistema de gestão que assegura que seja vendido o produto ou serviço certo, ao preço certo, em quantidade certa, ao cliente certo, na hora certa.

**Restaurant Revenue Management:** é a aplicação de um sistema de informação e de estratégia de preços tendo em conta a capacidade certa, o cliente certo, no lugar certo e à hora certa. O principal objetivo será definir uma determinada estratégia de preços de acordo com as previsões do nível da procura. Nestas previsões devem ser incluídos os clientes que são sensíveis ao preço de forma a criar um preço favorável para esse segmento e que seja praticado fora do horário de pico. Devem ser também contemplados os clientes que não são sensíveis aos preços, incluindo esses consumidores no horário de pico.

**Revenue per available room:** é um dos indicadores mais utilizadas para avaliar o desempenho do hotel relativamente à sua receita. Determina a receita por quarto disponível,

**No-shows:** Não comparência, sem aviso prévio, de um cliente que tem reserva.

**Taxa de Ocupação:** é a percentagem que nos indica a ocupação de um estabelecimento durante um determinado período de tempo.

**Table-Mix:** é um indicador que mostra quais as mesas e assentos que estão ocupados, quais as mesas que estão desocupadas, as reservas que foram feitas e o tempo de espera por cada cliente

**Total Revenue Management:**

**Total Revenue per Available Room:** indicador inclui todas as receitas geradas pelo hotel e dá um certo panorama sobre a lucratividade da unidade hoteleira.

**Value-pricing:** É uma estratégia de definir preços que se baseia no valor percebido de um produto ou serviço pelo consumidor.

**Walk-ins:** são clientes que entram num estabelecimento sem reserva

**Yield Management:** é um conjunto de estratégias para o controlo da procura, a disponibilidade, o preço e o segmento de mercado,

## Introdução

Nos dias de hoje, nos setores da hotelaria e restauração, há uma constante preocupação no que se refere à maximização da receita e à procura, principalmente nas épocas mais baixas. Há, cada vez mais, a necessidade de criar estratégias que levem a uma otimização do lucro.

Com o intuito de tentar maximizar a receita, controlando a capacidade rígida e uma procura inconstante, surgiu o *Revenue Management* (RM) que teve a sua origem no setor aéreo, expandindo-se por outras áreas como a hoteleira, a restauração, o golfe e os casinos (Anderson & Xie, 2010).

Kimes & Wirtz, (2013, p.2) afirmam que “*Revenue Management* é a aplicação de sistemas de informação e estratégias para alocar o cliente certo, à hora certa, no lugar certo, com a capacidade certa.” Baseia-se, assim, em quatro pilares fundamentais e sua principal função é estabelecer o preço de acordo com a procura, considerando inúmeros fatores. A partir da década de 1990, a aplicação do *Revenue Management* alargou-se a mais áreas de atividade como a hotelaria e a restauração (Bobb & Veral, 2008).

Desde a sua criação, que o RM sofreu alguns desenvolvimentos, tendo sido um deles no seu objetivo principal, passando de um foco na taxa média de ocupação para a maximização da receita, centrando-se no lucro (Anderson & Xie, 2010).

Presente em várias áreas de atuação, o RM aplica-se igualmente no departamento de F&B, intitulado *Restaurant Revenue Management*. Trata-se de uma aplicação e adequação das estratégias de *Revenue Management* à restauração e aos departamentos de F&B. Permite determinar várias formas de interligar a procura com a oferta por forma a que a unidade de restauração maximize a receita (Kimes & Robson, 2004).

A presente investigação tem como principal objetivo estudar o *Restaurant Revenue Management* nos empreendimentos turísticos, mais concretamente na área de F&B, visto tratar-se de uma área ainda pouco explorada em Portugal. Pretende-se, desta forma, analisar as práticas de *Revenue Management* e aplicá-las ao departamento de F&B dos empreendimentos turísticos em particular e à restauração no seu todo. Esta investigação visa aportar uma nova abordagem ao *Revenue Management* em que se pretende ajudar a enfrentar novos desafios consequentes de um aumento da oferta e do surgimento de novos conceitos de gestão. Por outro lado, ambiciona-se apresentar uma nova visão que

permita uma gestão assente na recolha e análise de dados, em diferentes práticas e procedimentos que permitam apoiar as tomadas de decisão por parte dos gestores dos diferentes estabelecimentos. Além disso, espera-se que, com a aplicabilidade deste estudo, se criem informações para os gestores hoteleiros, em especial durante a tomada de decisões estratégicas.

Assim, esta investigação encontra-se estruturada em três capítulos. Numa fase inicial deste trabalho de investigação, isto é, no primeiro capítulo, iremos proceder à revisão da literatura onde serão abordados três temas: i) o *Revenue Management*, o seu conceito geral, os seus princípios e características e as suas estratégias; ii) *Restaurant Revenue Management* e iii) *Restaurant Profitability Management*, abordados numa perspetiva de desenvolvimento do lucro dos estabelecimentos. Procederemos à recolha de informação relativamente aos sistemas de *Revenue Management* disponíveis e a casos práticos de forma a compreender como o RM é aplicado em F&B e quais as suas vantagens. Posteriormente, para reforçar e suportar o estado de arte, aplicaremos um inquérito por questionário aos profissionais dos diferentes estabelecimentos de restauração e departamentos de F&B dos empreendimentos turísticos, de forma a saber se conhecem as estratégias de RM, se as aplicam e quais as vantagens que a sua unidade sentiu com esta aplicabilidade. Na metodologia e questão de investigação será apresentada a metodologia que foi adotada para a dissertação de forma a demonstrar a prática utilizada na abordagem desta temática. De seguida iremos proceder a uma análise descritiva onde são apresentados e analisados os dados recolhidos nos questionários, com base na revisão da literatura. Finalizando o trabalho, elaboram-se conclusões do estudo realizado, identificam-se as limitações encontradas após a realização do trabalho de investigação e, por fim, serão indicadas algumas recomendações futuras sobre a temática face às limitações obtidas durante o processo de investigação.

## Parte I – Referências Históricas aos Conceitos

Nesta fase do projeto de investigação, procuramos proceder a uma revisão bibliográfica do conceito de *Restaurant Revenue Management*. O primeiro passo será realizar uma breve conceptualização geral daquilo que é o *Revenue Management*. De seguida, iremos proceder à descrição do *Restaurant Revenue Management*, o seu conceito, estratégia e o desenvolvimento de um programa de *Restaurant Revenue Management*. Por último, iremos abordar o *Restaurant Profitability Management*.

### 1.1 - Conceptualização do *Revenue Management*

O *Revenue Management* teve origem na década de 80, nos Estados Unidos, a partir da indústria de aviação. O surgimento deste modelo permitiu às organizações desenvolverem uma maior competitividade. Com a expansão das *GDS (Global Distribution Systems)* e através das empresas *Low Cost*, emergiram novas oportunidades de distribuição da oferta. Com o aparecimento da *GDS*, houve uma implementação e evolução de novas técnicas e, por conseguinte, uma maior abertura a novos consumidores para as companhias aéreas, mantendo, assim, a sua quota de mercado.

No início da década de 90, as unidades hoteleiras começaram a aplicar as técnicas de *Revenue Management* através de sistemas informáticos. Consequentemente, os estabelecimentos hoteleiros aumentaram as receitas devido a um aumento significativo da procura. Atualmente, o *Revenue Management* está instalado em várias indústrias como em hotéis, aluguer de carros, aviação, restauração, o setor dos cruzeiros, os spas, os casinos e nos parques temáticos.

*Revenue Management*, também considerado por alguns autores como *Yield Management*, apesar de serem conceitos diferentes, abrange um conjunto de técnicas de gestão que consistem na definição de uma política de preços com o objetivo de maximizar os lucros na prestação de serviço e na venda de bens. Para Kimes (2004) uma estratégia de *RM* que seja bem-sucedida terá de oferecer uma variedade de preços para diferentes segmentos de mercado.

O *RM*, é uma estratégia utilizada pelas empresas com o objetivo de maximizar o lucro. Esta estratégia aplica-se às companhias aéreas (Carroll & Grimes, 1995; cit. por Bujisic, et al, 2014), hotéis (Cross, Higbie & Cross: 2009; Kimes: 2003; Relihan III: 1989; citado por Bujisic, et al: 2014), restaurantes (Bertsimas & Shioda: 2003; Kimes:1999;

Kimes, et al: 1999; Kimes, et al: 1998; Susskind, et al: 2004; cit. por Bujisic; et al: 2014), campos de golfe (Kimes & Singh: 2009; cit. por Bujisic ; et al: 2014)), casinos (Hendler & Hendler: 2004; Norman & Mayer, 1997; citado por Bujisic ; et al: 2014), resorts (Pinchuk: 2006, citado por Bujisic; et al: 2014), e eventos de entretenimento (Volpano 2003, citado por Bujisic ; et al: 2014).

Na tabela seguinte apresenta-se uma coletânea de definições de RM, segundo diferentes autores, por forma a abordar diferentes perspetivas deste conceito segundo a literatura.

Kimes & Thompson (2004)	<i>Revenue Management</i> (RM) consiste na aplicação de sistemas de informação e de estratégias de preços de forma a alcançar a capacidade certa, para o cliente certo, no local certo. Traduz-se na definição de preços de acordo com o nível de procura prevista, de forma que os clientes que sejam mais sensíveis ao preço possam usufruir de um serviço a preços favoráveis fora do horário de pico da procura, enquanto aqueles clientes menos sensíveis ao preço poderão adquirir uma refeição dentro do pico da procura.
Cross (1998, p. 34)	O <i>Revenue Management</i> “é a aplicação de táticas disciplinadas que preveem o comportamento do consumidor a nível de micromercado e otimizam a disponibilidade de produtos e os preços para maximizar o crescimento da receita.” Em termos práticos, o <i>Revenue Management</i> assegura que seja vendido o produto ou serviço certo, ao preço certo, em quantidade certa, ao cliente certo, na hora certa.
Talluri and Van Rysin (2005), cit. por Wang et al (2015)	O RM é um processo informático com um conjunto importante de informações, de previsões e uma otimização massiva produzida diariamente. Os sistemas de RM são construídos através de um conjunto de informações colecionadas através de ferramentas, tais como utensílios de previsão e de otimização, um sistema de reservas e, por fim, um sistema de informação. O <i>Revenue Management Systems</i> engloba três componentes: as reservas, operações e ferramentas de apoio.
Lieberman (2003), citado por Wang, et al (2015)	Considera que, de forma a melhorar a eficácia e eficiência dos sistemas de RM, o analista deve compreender e compensar os limites dos sistemas.
Talluri et al (2009)	O RM pode ser categorizado de acordo com três pontos: decisões estruturais, decisões ao nível do preço e decisões relativas à quantidade. Na primeira é definida a forma de vender o produto ao cliente, a segmentação de mercado e a diferenciação definida pelo estabelecimento, os termos em que pretende vender o serviço ou produto, isto é, se pretende realizar descontos e os métodos de cancelamento de uma reserva e de reembolso. No método de definição de preços estão incluídas decisões tais como a determinação do precário de toda a oferta do estabelecimento ao longo dos períodos da atividade. O terceiro ponto - método de decisão de quantidades - tem em consideração as propostas e ofertas de compra, a gestão das quantidades produzidas de acordo com a capacidade do estabelecimento e o ciclo de vida de um produto no mercado.

TABELA 1: DEFINIÇÕES DE REVENUE MANAGEMENT

Fonte: Elaboração Própria

Emergem, pois, desta sucedânea de definições noções básicas e estruturantes associadas ao conceito de RM tais como: otimização de recursos, adequação dos mesmos ao contexto situacional e ao cliente, maximização da receita e sistema de informação de suporte (sistema informático).

Para Cross (1998, p. 40), existem sete conceitos essenciais de RM:

- 1- Focalizar no preço em vez dos custos quando se equilibrar a oferta e a procura;
- 2- Substituir os preços com base nos custos pelos preços baseados no mercado;
- 3- Venda para micromercados segmentados;
- 4- Reservar os produtos para os clientes mais valiosos;
- 5- Tomar decisões com base no conhecimento;
- 6- Explorar o ciclo de valor de cada produto;
- 7- Reavaliar as oportunidades de receita.

**Conceito nº 1- Focalizar no preço em vez dos custos quando se estiver a equilibrar a oferta e a procura.**

Para alcançar oportunidades de aumentar as receitas dos estabelecimentos é necessário que a organização esteja focada no mercado. A procura e a oferta têm de ser consideradas na análise. Nesta vertente, uma estratégia adequada a este conceito é aumentar os preços quando a procura é maior e diminuir os preços quando esta é menor. Esta medida tem duas consequências: a primeira é cativar os clientes que não são sensíveis aos preços em épocas altas e “transportar” os clientes sensíveis ao preço para épocas mais baixas. A segunda consequência relaciona-se com o suporte dos custos inerentes à estratégia, como por exemplo, os custos fixos e variáveis (Cross, 1998)

**Conceito nº2- Substituir os preços com base nos custos pelos preços baseados no mercado.**

Segundo Cross (1998), os consumidores apresentam uma perspectiva de valor diferente do da organização. Estas perspectivas por parte do cliente são: disponibilidade de alternativas da concorrência, urgência na sua necessidade do produto e o seu rendimento disponível. Caso o preço exceda estes três parâmetros, os clientes não adquirem o produto ou serviço disponível.

Para Cross (1998, p.45), “o poder de fixar o preço nitidamente passou para o consumidor. É ele que define o preço e as condições em que aceitará.” O mercado, i.e., o consumidor final, é quem determina o preço e define qual o ponto ideal para que se

considere um preço aceitável para consumir o serviço ou produto. O conhecimento do mercado irá ajudar a determinar as necessidades e a percepção de valor com o objetivo de trazer o retorno adequado.

### **Conceito nº 3- Venda para micromercados segmentados.**

Para Cross (1998, p.48), “a segmentação de mercado é a chave para a determinação dos preços com base no mercado e a maximização da receita.” A segmentação é decidida através de dados demográficos, tais como o sexo, a idade, educação, ocupação, rendimento disponível, entre outros, de forma a direcionar as políticas de *marketing*.

Em suma, mercados diferentes pedem preços diferentes e, para se maximizar a receita e manter a competitividade, os preços devem ser adequados à sensibilidade de cada segmento de mercado.

### **Conceito nº4- Reservar os produtos para os clientes mais valiosos.**

Neste conceito, Cross (1998) defende que é necessário compreender e segmentar a procura num micromercado com a máxima atenção e precisão de forma a referenciar clientes valiosos com o objetivo de reservar produtos a um determinado preço, com o objetivo de maximizar a receita.

### **Conceito nº 5- Tomar decisões com base no conhecimento.**

As técnicas de RM permitem a evolução de tecnologia e sistemas para armazenar informação útil para as empresas sobre os clientes que consomem os seus serviços. Os dados fornecidos devem ser armazenados, analisados e interpretados de forma a prever a procura e tomar melhores decisões. Estes sistemas permitem guardar factos internos sobre o comportamento do consumidor e avaliar as condições de mercado.

Para implementar um programa de RM é necessário recolher o máximo de informação possível sobre o comportamento do consumidor. Estes dados devem ser filtrados e analisados. Após a análise feita, serão aplicadas técnicas ou modelos matemáticos para prever o comportamento do consumidor. Estas previsões permitem minimizar desvios e falhas na tomada de decisão. Uma das técnicas de RM é a previsão da procura. Uma boa previsão implica boas oportunidades de negócio (Cross 1998).

### **Conceito nº 6- Explorar o ciclo de valor de cada produto.**

Para Cross (1998, p. 59), “... os sistemas de *Revenue Management* (modelos computadorizados) funcionam melhor quando utilizados por especialistas de mercado para gerar soluções muito melhores”.

Neste conceito é importante gerar a receita máxima percebendo o ciclo de valor de cada produto ou serviço e a otimização de preços para cada segmento de mercado. Para isto acontecer é necessário cumprir três etapas:

1. Dividir o negócio em estágios, i.e., em mercados;
2. Projetar a receita de cada estágio;
3. Determinar o ponto ótimo de cada estágio.

#### **Conceito nº 7- Reavaliar as oportunidades de receita.**

Este conceito aborda a importância de fornecer ferramentas de apoio à decisão para que os empreendedores optem por uma melhor tomada de decisão. Para Cross (1998, p. 64), “A função de um gerente de RM é estabelecer a missão, fornecer as ferramentas, coordenar as atividades e assegurar que as metas sejam cumpridas.” Os sistemas informáticos fornecidos pelas estratégias de RM desempenham funções de fornecimento e filtragem de dados relevantes para a tomada de decisão.

De acordo com Wang, et al (2015), citando Bonnie Buckheister (2013), RM é gerir todas as fontes de receita em cada momento e ponto de contacto com o consumidor final de forma a atingir a rentabilidade máxima do estabelecimento. Para Kimes (2011), citado por Wang, et al (2015), abrange todas as potenciais receitas de um estabelecimento hoteleiro, incluindo o restaurante, o spa e outras fontes de rendimento do hotel, pois são incluídas nas estratégias de *Revenue Management*.

De acordo com o blog da *Hospitality Sales and Marketing Association International*, citado por Wang, et al (2015), é necessário adotar uma visão mais holística nas estratégias de RM, envolvendo duas vertentes: a primeira está relacionada com o conhecimento da receita de cada hóspede de forma a segmentar o cliente com base no seu valor e na segunda vertente é necessário aplicar os mesmos princípios de RM dos hotéis às outras fontes de rendimento, ou seja, nos restantes departamentos como a restauração e os spa, entre outros. Segundo *Origin World Lab* (2014), o conceito de *Total Revenue Management* é a relação das receitas de todos os setores de um estabelecimento hoteleiro que permita criar um pacote de preços de modo a maximizar a receita total dos estabelecimentos.

Para Forgacs (2010), citado por Wang, et al (2015), a gestão dos canais de distribuição são um objetivo estratégico em três vertentes: a produção de receita, eficiência nos custos e facilidade de controlo. Vinod (2009), citado por Wang, et al(2015), considera que as estratégias e técnicas de RM estão impreterivelmente ligadas aos canais de distribuição. Toh, Raven, & DeKay, (2011), citado por Wang, et al (2015), caracterizam a distribuição como um sistema de serviços em que, de acordo com o pagamento de uma comissão ou taxa, vendem o produto ou serviço dentro dos seus métodos e sistemas. Para Mauri (2015), citado por Wang, et al (2015), os canais de distribuição são uma componente importante na definição de estratégias de RM. A distribuição permite um maior e mais amplo acesso direto aos mercados.

Para Phillips (2005), citado por Wang, et al (2015), o RM é um modelo baseado na maximização das contribuições, controlando a rotação de stock, sendo estes geridos de modo diferente na incorporação dos canais de distribuição diretos ou indiretos e são integrados nas receitas do estabelecimento. Noone (2003), citado por Wang, et al(2015), afirma que as estratégias de RM podem ser ajustadas com acordos entre os canais de distribuição e os estabelecimentos de forma a criar modelos de políticas de preços e promoções e garantias, de acordo com o segmento de mercado já proposto por Reinartz and Kumar (2002, cit. por Wang, et al 2015).

O RM apresenta algumas características, tais como:

**1. Segmentação de mercado:** a organização deve selecionar os vários tipos de clientes. A segmentação é um fator importante, pois ajuda a prever a procura e as necessidades dos potenciais clientes. Segundo Wirtz, et al (2003), é importante segmentar o mercado de forma a oferecer serviços exclusivos e alguns benefícios com o intuito de criar satisfação nos clientes. No ponto de vista de Bobb & Veral (2008), a segmentação de mercado é muito semelhante ao princípio de Pareto, que consiste no seguinte: 80% da receita vem de 20% de clientes. Este fator advém de uma determinada gestão do inventário e saber distribuí-lo de uma forma mais correta pelo diferente segmento de mercado.

**2. Inventário de reservas:** caracteriza-se pela capacidade total da organização. Quando os clientes efetuam as reservas existe um determinado padrão que serve para prever a procura futura para a organização. Para Wirtz, et al (2003), as restrições na duração de reservas é uma estratégia bastante utilizada.

**3. Produtos ou serviços vendidos com antecedência:** o objetivo é vender os produtos e serviços antes do seu consumo efetivo, mediante reserva.

**4. Elevado custo marginal no aumento da capacidade:** as organizações hoteleiras e de restauração, por norma, apresentam uma capacidade fixa. Desta forma, a criação de um serviço pode levar a um aumento substancial de custos.

**5. Baixo custo marginal de venda:** no caso das unidades hoteleiras, na venda de um quarto, o custo dessa venda representa um custo sobejamente baixo no total dos custos da unidade.

**6. Procura sazonal:** a procura é caracterizada por épocas (altas e baixas), dias da semana e datas especiais, levando os níveis de ocupação a ser substancialmente variáveis. Esta característica pressupõe uma maior atenção à procura futura, de forma a garantir a rentabilidade da organização.

**7. Vários tipos de preços:** neste ponto é utilizada uma política variada de preços tendo em consideração o segmento de clientes, o tipo de quarto (no caso das unidades hoteleiras) e a época do ano, com o objetivo de aumentar a rentabilidade. Abrate, et al (2019) abordam o preço dinâmico, afirmando que existem quatro diferentes correntes inseridas nesta tipologia de preço que são: a discriminação intemporal dos preços, que significa a determinação de diferentes preços em variadas épocas ao longo do tempo; a criação de um preço justo, i.e, a relação entre o preço e a sua adequação ao serviço prestado; controlar o inventário, ou seja, gerir e distribuir o inventário de acordo com o segmento de mercado, reservando o melhor stock para quem está disposto a pagar mais; e, por fim, a existência de uma cultura organizacional, que aborda a transmissão das estratégias a seguir aos colaboradores. Abrate & Viglia (2016) identificam três princípios que influenciam os preços e a sua evolução: 1) variáveis tangíveis, de acordo com as características do serviço prestado; 2) variáveis relativas à reputação, de acordo com as pontuações e comentários dos clientes; 3) variáveis relativas ao contexto, como por exemplo a localização da organização.

Variáveis tangíveis: estes atributos são característicos por estarem num plano mais estratégico, mas também podem ser utilizados ao nível tático. Por exemplo, no caso hoteleiro, os estabelecimentos podem taticamente alocar quartos dependendo de fatores como as reservas e o cliente alvo. Existem alguns aspetos tangíveis como, por exemplo, o tamanho dos quartos ou mesas disponíveis e a existência de outros serviços que têm

efeito no preço final (Coenders, et al, 2003; Roubi & Litteljohn, 2004; Monty & Skidmore, 2003, White & Mulligan, 2002; citados por Abrate & Viglia, 2016). Também são usados outros fatores, como, por exemplo, os relacionados com o destino, tais como o acesso a instalações para congressos, se o estabelecimento está mais orientado para o negócio. O número de estrelas em que o estabelecimento está cotado é igualmente considerado como variável tangível. (Yacouel & Fleischer, 2012; cit. por Abrate & Viglia, 2016). Em suma, este tópico aborda o impacto das instalações e das facilidades que o estabelecimento exhibe no preço final apresentado ao cliente. É com base nestas características que as organizações estabelecem os preços premium. Esta estratégia permite alcançar e definir novos alvos de segmentação de mercado (Abrate & Viglia, 2016).

Variáveis relativas à reputação: Van Schaik and Ling (2009), citados por Abrate & Viglia, (2016), consideram que, para um cliente que tem por objetivo fazer uma reserva, é necessário haver uma organização mais eficaz do processamento da informação. Permite também uma melhor avaliação da informação prestada. Por exemplo, a informação obtida pelos comentários e avaliações dos clientes que já frequentaram o estabelecimento influenciam mais as decisões dos clientes futuros em comparação com a informação detalhada. Para Chen (2008), Tsang & Prendergast, (2009), citados por Abrate & Viglia (2016) as avaliações de outros clientes influenciam bastante a escolha de um produto porque são meios mais eficazes de poder avaliar um produto. Atualmente a reputação é feita através dos comentários online. Para Mauri & Minazzi (2013), citados por Abrate & Viglia (2016), os comentários dos clientes são mais independentes e confiáveis. Têm ganho bastante importância em comparação com o método tradicional de avaliar a qualidade de um estabelecimento (Zhang et al., 2011, citado por Abrate & Viglia, 2016). Em suma, no que se refere ao preço dinâmico, as *online reviews* ganham uma ampla relevância.

Variáveis relativas ao contexto: do ponto de vista estratégico, esta variável é importante quer em relação ao aspeto atrativo, quer no que diz respeito à densidade da área onde a organização está estabelecida e a competitividade (Rigall-ITorrent & Fluvia, 2011, Balaguer & Pernías, 2013; Urtasun & Gutierrez, 2006, citado por Abrate & Viglia, 2016). Numa perspetiva mais tática, sendo a localização caracterizada como fixa, a organização deve utilizar as técnicas de preço dinâmico (Abrate & Viglia, 2016). Su (2007), Bachis and Piga (2011), citados por Abrate & Viglia (2016), consideram que as

técnicas de preço devem ser adequadas a cada época e à quantidade de reservas recebidas, de forma a segmentar o mercado de acordo com a sua vontade de pagar.

**8. Forecast:** aborda a previsão da procura de mercado com o objetivo de tomar melhores decisões e aumento da rentabilidade das vendas. É o ponto de partida do *Revenue Management*. Podem ser retiradas algumas informações a partir do histórico de reservas: capacidade total, saídas, chegadas, receitas, *no-shows*, entre outros. Com a informação guardada pelo *forecast*, os estabelecimentos tornam-se mais eficazes e podem obter uma maior rentabilidade, são capazes de gerir melhor o *staff* e a orçamentação para cada setor do estabelecimento. É no *forecasting* que encontramos o termo *pick-up*. Para Weatherford & Kimes (2003), este termo é definido como o número de reservas com um determinado intervalo de tempo que foram verificadas e conferidas. Para Lee (1990), cit por Weatherford & Kimes (2003), *forecasting* é dividido em 3 tipologias: modelos de histórico de reservas, modelos de reserva avançada e modelos combinados. Para Bobb & Veral (2008), se as previsões da procura forem bem feitas, pode ser construído o perfil de cliente que irá fazer a reserva, promovendo uma maior eficácia na gestão do inventário. Para os mesmos autores, existem algumas combinações possíveis, tais como:

- a) Serviço disponível ou indisponível;
- b) A reserva será feita ou não será feita;
- c) A reserva poderá ser cancelada, alterada, reagendada;
- d) A possibilidade de haver um *no-show*.

Para Weatherford & Kimes, (2003), os modelos de histórico de reservas incluem o acumular das reservas baseando-se na sua duração. É considerado como um método tradicional. Neste método estão incluídos os métodos estatísticos como as variações das médias de reservas, regressão linear.

Para os mesmos autores, os modelos combinados usam a junção entre o histórico de reservas e o modelo de reserva avançada. Este método pode ser dividido em dois tópicos: modelos aditivos e modelos multiplicativos. O modelo aditivo considera as reservas que caíram num determinado dia antes da chegada e é independente do número total de quartos vendidos nesse dia. O método multiplicativo considera que as reservas que serão feitas no futuro estão dependentes do número de quartos já vendidos.

De acordo com Lee (1990), citado por Weatherford & Kimes (2003), o modelo multiplicativo é dividido em duas tipologias: o modelo de curva de reservas e um modelo de reservas antecipadas. O modelo de curva de reservas descreve se a curva das reservas é linear ou não linear. O modelo de reservas antecipadas avalia o total de reservas antes da chegada.

A escolha do método de previsão tem de incluir o que deve ser previsto, se são as chegadas ou as noites, se é pela categoria de preço, pela duração da estadia ou pelos períodos ou épocas que devem ser incluídos na previsão.

**9. Otimização:** ajuda a selecionar o segmento mais lucrativo para o estabelecimento mediante a seguinte informação: n<sup>o</sup> de quartos disponíveis em caso de estabelecimento hoteleiro, nível de cancelamentos e *no-shows*, o número de reservas que estão previstas e o impacto da duração da reserva.

**10. Close to arrival:** serão aceites as reservas para determinada data caso esta seja feita com algum tempo antecedência.

**11. Overbooking:** é a prática de vender mais do que a capacidade máxima do estabelecimento. Para Wirtz, et al (2003), o *overbooking* é uma forma de os estabelecimentos se precaverem de cancelamentos e *no-shows*. Quando esta estratégia é usada, as organizações terão de optar entre o custo de oportunidade do stock não utilizado e o custo de um eventual deslocamento do cliente. Caso haja um deslocamento de um cliente, haverá uma perda de um futuro negócio e uma péssima impressão para a imagem da organização. Caso não haja uma diminuição do custo de deslocamento e um serviço seja prestado com qualidade, a empresa poderá aumentar a aposta nesta estratégia, mantendo o cliente satisfeito.

**12. Monitorização:** é a comparação entre a informação fornecida pelo sistema pelo PMS (Property Management System) com o *forecast* realizado.

**13. Capacidade do estabelecimento:** segundo Lovelock (2001, citado por Wirtz, et al, 2003), existem diferenças entre a capacidade máxima e a capacidade ótima. No que se refere à capacidade máxima, esta representa a limitação física na qual os estabelecimentos poderão acomodar os seus clientes. A capacidade ótima representa a lotação ideal em que a procura e a oferta e os clientes recebem o melhor produto e serviço possível. Para além destes dois termos, existe a restrição da capacidade que causa

uma rejeição de novos clientes quando há uma maior procura em detrimento de clientes que não são sensíveis ao preço e que têm um maior poder de compra (Wirtz, et al, 2003).

O RM tem como principal função a gestão da receita utilizando diversas estratégias e instrumentos, com o objetivo de aumentar o lucro dos estabelecimentos. Uma das ferramentas é as diversas formas de definir os preços. Os preços podem ser baseados na procura, aplicação de preços fora do pico de procura e a discriminação de preços (Wirtz, et al, 2003). No entanto, estas estratégias poderão não ser percebidas da melhor forma pelo consumidor final. Para Choi & Mattilla (2003), as organizações têm de definir os preços de acordo com as sensibilidades de cada segmento de mercado, ou seja, ter em consideração o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo serviço ou produto. Existem clientes mais sensíveis ao preço e outros mais insensíveis.

Existem várias formas de controlar a disponibilidade das organizações. Segundo Talluri et al (2009), a primeira tipologia de controlo é a criação de um limite de reservas, i. e., limitar a oferta disponibilizada num determinado momento. Neste tópico, o estabelecimento pode dividir a capacidade total em grupos. Quando a capacidade de um grupo chegar ao limite, a organização fecha as vendas desse grupo. Outra forma de limitar as reservas é hierarquizar a capacidade, ou seja, avaliar com base em classificações. Essas avaliações podem ir de um *ranking* mais elevado para um mais baixo, podendo ser uma forma de distribuir os preços de acordo com essas avaliações. A segunda forma de controlar a disponibilidade é proteger uma determinada capacidade para que esta possa ser vendida para um estipulado segmento de mercado. O terceiro tópico é o controlo do preço. Nesta perspetiva, o foco é na receita. É estabelecido um preço limite tendo em consideração a capacidade do estabelecimento e a época (alta ou baixa).

**14. Conceito de *Yield Management*:** de acordo com Withiam (2001, p.4), o objetivo da *yield management* é “... utilizar estratégias para interligar a procura com a disponibilidade.” Para que uma estratégia de *Yield Management* seja bem-sucedida é necessário realizar um controlo da procura (Kimes & Chase, 1998). Estas estratégias podem ser divididas em duas vertentes: o preço e a duração. Segundo os mesmos autores, o preço pode ser variável ou fixo. O preço fixo é caracterizado por ser um determinado preço para um serviço para todos os clientes, enquanto o preço variável é caracterizado por ter diferentes preços para diferentes clientes ou para diferentes períodos. Para Kimes & Chase (1998), o *Yield Management* é caracterizado pela gestão dos cinco C’s relativos

ao serviço: calendário (duração das reservas), *clocks* (a altura do dia em que é vendido o serviço), *capacity* (o inventário do estabelecimento), custo (preço de venda ao cliente) e *customer demand* (a procura). Todos estes elementos têm por objetivo maximizar a receita de forma a melhorar o lucro da organização.

Withiam (2001), define os quatro C's da seguinte forma:

<b>Calendário</b>	Está diretamente relacionado com o <i>forecasting</i> . Uma das diferentes estratégias e formas de prever a procura, podemos encontrar o <i>overbooking</i>
<b>Clocks</b>	Aborda a combinação entre o tempo de serviço e a disposição dos clientes em pagar pelo serviço. Os gestores devem estar atentos à sensibilidade dos clientes ao preço de forma a aumentar a procura pelo seu serviço.
<b>Capacity:</b>	Este parâmetro diz respeito à gestão da capacidade como forma eficaz de gerir a duração de cada refeição. Os gestores podem prever a duração destas refeições de forma a distribuir os clientes da melhor maneira.
<b>Cost</b>	Referente à gestão do preço, i.e., cobrar o preço mais alto ao mesmo tempo que o cliente considere que o preço que está a pagar é o mais justo. Ao fazer esta gestão é necessário que o preço determinado seja o adequado para o segmento escolhido.

TABELA 2: QUATRO C'S DO YIELD MANAGEMENT

Fonte: Elaboração Própria

O preço variável pode ser utilizado para controlar a procura, utilizando descontos nos períodos mais baixos de procura (Kimes & Chase: 1998). O controlo da duração das reservas é um ponto mais complexo, pois permite uma maior eficácia nas estratégias de *Yield Management*. Para Kimes & Chase (1998), uma melhor gestão da duração, das estadias (no caso dos hotéis) e das refeições (no caso dos restaurantes), ajuda a maximizar a receita nos diferentes períodos. Permite também reduzir a incerteza nas chegadas, principalmente na restauração e nos departamentos de F&B dos hotéis onde a incerteza nas chegadas de clientes é maior.

De acordo com os autores supracitados, a duração da estadia é definida como o tempo em que o cliente faz usufruto de um serviço e pode ser dividido pelo tempo (p. ex. noites em que fica no hotel) e pelo evento (p. ex. um almoço ou jantar). Dentro deste ponto, há duas perspetivas a ter em consideração: a incerteza na chegada e a incerteza na duração. Reduzir a incerteza nas chegadas permite às empresas reduzir os *no-shows*. Relativamente à incerteza na duração, a sua redução permite gerir a capacidade e decidir da melhor forma as reservas que pode aceitar ou recusar.

Os indicadores de atividade permitem avaliar o desempenho da organização e planear o futuro de acordo com os resultados. No setor hoteleiro, os indicadores mais utilizados são caracterizados pelo triângulo: *ADR* (*Average Daily Rate*), *REVPAR* (*Revenue*

*per Available Room*) e a Taxa de Ocupação. (International Journal of Hospitality Management, 2017).

Para a *International Journal of Hospitality Management* (2017), o ADR é a média de preços pago num dia por quarto ocupado, a taxa de ocupação mede o desempenho de cada hotel (quartos vendidos apresentados em percentagem face à capacidade) e o REVPAR mede a média de receita por cada quarto disponível. Estes rácios permitem-nos controlar o sucesso do hotel a nível financeiro. Um outro indicador que poderá ser utilizado é o *Total Revenue per Available Room (TRevPAR)* (ibid.). Este indicador inclui todas as receitas geradas pelo hotel e dá um certo panorama sobre a lucratividade da unidade hoteleira (calcula-se dividindo o total da receita do hotel pelo número de quartos disponíveis). Um outro indicador que deverá ser considerado é o *Profit per Available Room (ProPAR)* que é calculado dividindo o lucro obtido pela capacidade da unidade.

Weatherford & Bodily (1992) abordam o conceito de *Perishable- Asset Revenue Management* (PARM). Os autores explicam que o objetivo do PARM é otimizar a gestão de receita com ativos disponíveis através de uma segmentação do preço. Este conceito foca-se em: maximizar o lucro, maximizar a capacidade dos estabelecimentos, maximizar a receita média por cliente, maximizar a receita, minimizar os custos com a perda de clientes, maximizar a presença da empresa nos meios ligados à internet, alcançar o preço máximo que cada cliente pode pagar.

O *Revenue Management* tem por principal objetivo gerar o máximo de receita possível utilizando as informações para captar todas as oportunidades de negócio. Estas informações incluem: indicadores de desempenho, informações sobre o preçário da concorrência, dados que permitam prever a procura, segmentar o mercado, saber quais são os hábitos de consumo dos seus clientes, entre outros. A análise dos dados angariados permitem orientar o gestor nas várias tomadas de decisão, nomeadamente na definição de preços e na monitorização da oferta e da procura. O RM apresenta algumas características, tais como: segmentação de mercado, otimização, monitorização, capacidade do estabelecimento, overbooking, forecast, vários tipos de preços, entre outros. Para além de ser aplicado na hotelaria e nas companhias aéreas, este conceito pode ser aplicado na restauração e nos departamentos de F&B.

## 1.2 - Restaurant Revenue Management

Os restaurantes apresentam características importantes para a aplicação das técnicas de *Revenue Management*, tais como capacidade fixa, precibilidade, procura variável ao longo do tempo, uma estrutura de custos e segmentação de mercado. Existem indicadores adequados para poder avaliar da melhor forma a eficácia das operações de cada estabelecimento de restauração. Um dos indicadores mais usuais é o *REVPASH* (*revenue per available seat hour*). Para Kimes, et al (1999), o principal objetivo do *Restaurant Revenue Management (RRM)* é maximizar o *REVPASH*.

Kimes, Barrash & Alexander (1999, p.18) definem *Restaurant Revenue Management* como “... vender no lugar certo, ao preço certo e com a duração certa.”

Para Kimes (1999), o *REVPASH* é o indicador mais adequado para avaliar a rentabilidade de um restaurante, a ocupação das mesas e a média de receita por lugar sentado permitindo também avaliar a eficácia do serviço e a capacidade de produção do restaurante. O autor considera que a principal dificuldade na implementação das estratégias de RRM é o facto de a unidade de venda ser a refeição e não a quantidade de tempo. Para uma mais eficaz gestão da receita, Kimes (1999) considera que os estabelecimentos devem desenvolver métodos internos para melhorar o tempo de duração das refeições de forma a aumentar a rotação das mesas. Existem várias metodologias que devem ser consideradas: a introdução da política de reservas, a modificação, redesenhar o menu e a definição de procedimentos que tornam o serviço mais eficaz.

Kimes (1999), estabelece cinco passos para a implementação de uma estratégia de RM na restauração:

<b>Estabelecer linhas de base</b>	Neste passo, os gestores devem recolher todos os dados possíveis tais como os padrões de chegada, o <i>REVPASH</i> , os horários das refeições e as preferências dos clientes. Estes dados são retirados dos POS e devem ser utilizados através de métodos de observação durante o serviço.
<b>Perceber as causas dos problemas</b>	Os gestores devem examinar quais as razões para que não haja uma mais rápida duração das refeições e um desempenho ineficaz do <i>REVPASH</i> . Devem ser analisados os processos e procedimentos do serviço de forma a poder melhorar a sua eficiência.
<b>Fazer recomendações</b>	Neste passo, os gestores devem ser capazes de criar e desenvolver alterações aos processos de serviço. Nesta análise, o gestor deve incluir o investimento a ser feito e o seu impacto no <i>REVPASH</i> .
<b>Implementação das mudanças</b>	Para obter sucesso na implementação das novas medidas é necessário que os colaboradores sejam formados e entendam bem essas alterações.

	Devem ser também criados vários incentivos para motivar os colaboradores a cumprir os objetivos da organização.
<b>Monitorização</b>	Depois do cumprimento dos passos anteriores, os gestores devem desenvolver um sistema que permita monitorizar a <i>performance</i> destas estratégias.

**TABELA 3: CINCO PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE RM NA RESTAURAÇÃO**  
*Fonte: Elaboração Própria*

Para Kimes (2004), citando B.A. Smith, et al (1992), o RRM é a aplicação de um sistema de informação e de estratégia de preços tendo em conta a capacidade certa, o cliente certo, no lugar certo e à hora certa. O principal objetivo será definir uma determinada estratégia de preços de acordo com as previsões do nível da procura. Nestas previsões devem ser incluídos os clientes que são sensíveis ao preço de forma a criar um preço favorável para esse segmento e que seja praticado fora do horário de pico. Devem ser também contemplados os clientes que não são sensíveis aos preços, incluindo esses consumidores no horário de pico.

As práticas de RM são importantes para maximizar as receitas no departamento de F&B. Segundo Hewitt (1998; cit. por Bujisic; et al 2014), há um aspeto sobejamente importante para o sucesso na maximização da receita que é gerir a procura e o fornecimento dos produtos potencializando, desta forma, o número de clientes nas salas dos restaurantes, fazendo com que estes gastem o mais possível na aquisição dos produtos. Vários restaurantes têm aplicado diferentes estratégias de RM, tais como *happy hours*, ofertas nos períodos de menor procura, taxas de entrada por dia da semana e um tratamento diferente por segmento de clientes. Existem várias características que são vitais para uma melhor prática de RM na restauração nomeadamente:

- **Inventário perecível:** segundo Kimes (1999, cit. por Bujisic; et al 2014), para chegar à capacidade oficial do estabelecimento é necessário multiplicar o número de horas de operação. De acordo com Kimes (2004), o stock do restaurante deve ser pensado de acordo com o tempo em que o consumidor final leva a consumir a sua refeição. Se um lugar não é ocupado por um determinado período, o stock que estava previsto ser consumido pelo potencial cliente que ocuparia a mesa será desperdício. Kimes (2004), acredita que será mais eficaz medir a receita de cada mesa disponível por hora, de forma a poder avaliar também o fator tempo. Kimes et al (1998) acreditam que os gestores devem avaliar a receita pelo REVPASH.

- **Indicadores de inventário:** permitem indicar uma medida comum de forma a controlar as várias variações das capacidades de cada estabelecimento. Para Miller, J. E; et al., (2002), existem vários níveis de gestão do inventário tais como: capacidade de armazenamento, isto é, ter o espaço apropriado para armazenar adequadamente os produtos e mantê-los protegidos; a perecibilidade dos produtos, isto é, o tempo de vida útil de cada produto; cronograma de entrega do fornecedor; quantidades a comprar nas encomendas; e, por fim, o valor do inventário.

- **Mercados segmentados:** Segundo Oliveira (2003, cit. por Bujisic, et al 2014), para um melhor desenvolvimento e aplicação da estratégia de RM é necessários a realização de uma correta segmentação e um histórico para cada segmento de mercado escolhido. Permite, assim, estabelecer uma variedade de estratégias de preços para cada segmento de mercado previamente definido (Oliveira: 2003, cit. por Bujisic, et al: 2014). De acordo com Kimes (2004), nos estabelecimentos de restauração existem clientes que são sensíveis ao preço e outros que não o são. No caso específico das famílias com pequenas crianças, estudantes, pessoas com rendimentos fixos, entre outros, são sensíveis ao preço, optando por preferir descontos nas refeições que tomam. Outros consumidores não são tão sensíveis ao preço e estão dispostos a pagar um preço mais elevado, como por exemplo refeições consideradas premium. Os gestores de restauração devem ser capazes de distinguir estes dois segmentos e transformar o serviço e o preço adequado para cada um deles.

- **Capacidade fixa:** a capacidade fixa de cada estabelecimento implica que o restaurante não consiga aumentar a sua capacidade num curto prazo de acordo com o aumento da procura (Cross: 1997, cit. por Bujisic, Hutchinson, Bilgihan: 2014). Para Kimes (2004), a capacidade fixa do estabelecimento de restauração é medida pelo número de lugares, o tamanho da cozinha, os itens do menu, e as competências do *staff*. De forma a otimizar a receita, um dos objetivos é ocupar a capacidade máxima do restaurante e realizar uma maior rotação das mesas possível. Por norma, a capacidade de um estabelecimento é pensada num curto prazo, com o acréscimo de haver flexibilidade em aumentar a capacidade com o aumento do número de assentos. Muitos gestores acreditam que a otimização da receita está diretamente relacionada com a rotação das mesas e com o facto de estas estarem todas preenchidas com clientes. No entanto, a rentabilidade dos restaurantes está dependente do esforço da cozinha, o *design* e o *layout* das ementas e da competência dos membros do *staff* (Kimes et al, 1998). Apesar

de os estabelecimentos terem uma determinada capacidade, esta pode ser flexível, isto é, o *layout* da sala pode ser reconfigurado de forma a maximizar a receita. Uma alternativa seria ajustar a capacidade da cozinha, no entanto, poderá ser mais caro (Kimes et al,1998). O ajuste poderá ser feito no menu, isto é, optar por uma oferta em que inclua itens com preparação mais rápida. A capacidade do serviço também pode ser melhorada ao contratar mais elementos para as equipas ou diminuir o tempo das refeições (Kimes et al, 1998).

- **Procura flutuante previsível:** segundo Schwartz & Cohen (2004) e Weatherford, et al (2001), citados por Bujisic e Hutchinson, Bilgihan, 2014), as previsões são um ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia de RM. Para Kimes (2004) existem dois tipos de procura, os clientes que fazem reservas e os *walk in*. As estratégias para estas duas vertentes diferem, constituindo um inventário na qual os gestores podem seleccionar o *mix* mais rentável. Assim, é necessário realizar um histórico relativo à procura de clientes e a receitas que esta procura consegue gerar. A procura na restauração tem duas componentes, o tempo da procura e a duração da procura, isto é, a duração da refeição por parte dos clientes. O tempo da procura varia de acordo com a altura do ano, o dia da semana e a altura do dia. No caso dos restaurantes, haverá maior procura em certas alturas do dia, como por exemplo durante a hora de almoço, em detrimento da hora de jantar ou vice-versa. Um fator a ter em consideração nas operações de restauração é o tempo de duração de uma refeição. Caso haja uma previsão do número e a duração das refeições a ser vendidas há melhores estimativas do tempo de espera dos clientes *walk-ins*. De acordo com Miller, J. E; et al, (2002), ao criar uma previsão de vendas e das receitas que estas causaram, os gestores irão realizar o forecast.

- **Estruturas de custo:** de acordo com Cross (1997) e Kimes, et al (1998), citados por Bujisic M.; et al. (2014), nos estabelecimentos onde as práticas de RM são aplicadas, existe uma estrutura, um elevado custo fixo e um baixo custo variável. Esta estrutura de custos permite um maior foco na receita (Kimes & McGuire, 2001; cit. por Bujisic, et al, 2014). Segundo Kimes (2004), a estrutura de custos na restauração é relativamente elevada nos custos fixos e baixa nos custos variáveis. As receitas dos itens vendidos deve ser capaz de cobrir os custos variáveis e compensar uma parte dos custos fixos. O facto de os restaurantes terem custos variáveis baixos permite que estes estabelecimentos tenham uma certa flexibilidade na definição dos preços, sendo possível reduzi-los num período de baixa procura e aumentar num período de procura mais elevada.

- **Custo fixo e variável:** as companhias aéreas, os hotéis e os restaurantes focam-se nos custos fixos na definição das estratégias de RM, pois apresentam um baixo custo variável (Badinelli,2000; Kimes & Chase, 1998; Smith et al, 1992; cit. por Bujisic, et al: 2014). A otimização das contribuições é uma estratégia que inclui a receita e os custos variáveis. Para Kimes and McGuire (2001), citados por Bujisic, et al ,2014), esta estratégia deve ser aplicada quando o estabelecimento apresenta um elevado custo variável.

- **Reservas adiantadas:** permite aos gestores dos negócios prever as vendas e reduzir substancialmente os erros nas previsões (Chiang, et al, 2007; cit. por Bujisic, et al, 2014). Permite também planear o *staff*, os produtos e os serviços a serem utilizados. De acordo com Kimes (2004) é importante criar um sistema de reservas ou uma venda adiantada de forma a realizar um inventário de procura para que a organização possa controlar o seu *stock*. Há também a opção de aceitar ou recusar pedidos de reservas. No caso de a procura ser elevada, o gestor poderá recusar aqueles pedidos de reserva de baixo valor e nos períodos de baixa procura poderá aceitar este tipo de pedidos de reserva. Para além do controlo de *stocks*, as reservas ajudam a gerir os *no-shows*, os *late-shows* e os *short-shows*.

- **Gestão da duração:** para Kimes et al (1998), os estabelecimentos de restauração enfrentam bastante imprevisibilidade na duração das refeições por parte dos clientes. De forma a aumentar a receita, os gestores necessitam de controlar a duração de cada refeição e, conseqüentemente, cada mesa ocupada. Também é necessário diminuir as incertezas das chegadas de clientes e reduzir o tempo de espera entre clientes (Kimes et al, 1998).

- **Redefinição da duração:** o tempo de duração de um cliente numa mesa é medido pelo número de minutos e horas em que ele demora a tomar a sua refeição (Kimes et al, 1998). Desta forma, é imperativo saber o tempo médio em que o cliente habitual demora a tomar a refeição e em que parte do dia (se é ao almoço ou ao jantar). Quando este tópico for definido, será importante prever o tempo de duração das refeições, pois, para além de se estar a vender a refeição também se está a vender o tempo em que ela é consumida (Kimes et al, 1998).

- **Incertezas na chegada do cliente:** durante cada serviço, os gestores não sabem quantos clientes irão aparecer. Muitos dos estabelecimentos dependem exclusivamente dos *walk-ins* (Kimes et al, 1998). Alguns dos gestores começaram por adotar um sistema

de reservas para tentar prever a chegada dos mesmos, no entanto, é necessário ter em consideração que nem todos os clientes cumprem com a reserva feita (ibid.).

- **Overbooking:** Segundo Kimes et al (1998), alguns estabelecimentos aplicam a política de *overbooking* para se precaverem dos *no-shows*. Para aplicar esta estratégia com o devido sucesso é necessário obter informações como os cancelamentos e saber quantos *walk-ins* aparecem de forma a estabelecer as políticas de *overbooking* de forma a manter o nível de serviço (Kimes et al, 1998). O gestor pode usar modelos matemáticos para determinar as políticas de *overbooking*, definindo assim essa política de acordo com a altura do dia, o dia da semana e a época do ano (Kimes et al, 1998). O principal objetivo é criar um balanço entre os custos que uma mesa não usada traria, com os custos de deslocamento ou cancelamento de uma mesa vendida (Kimes et al, 1998). Deve também desenvolver métodos internos de forma a selecionar os clientes que irão ser deslocados. Muitos estabelecimentos baseiam as suas decisões no tempo de chegada, na frequência de chegada dos clientes e na importância.

- **Incertezas na duração:** o gestor deve ser capaz de prever a duração das refeições para poder controlar o número de mesas ocupadas (Kimes et al, 1998). Com este controlo, os gestores estão em condições de decidir quais os pedidos de reservas e de fazer estimativas sobre o tempo de espera a que os *walk-ins* irão estar sujeitos. Existem várias maneiras de controlar a duração do tempo, tais como o *design* do menu, a constituição dos processos do serviço, as ferramentas de comunicação e organização do trabalho (Kimes et al, 1998). Redesenhar o menu e os processos do estabelecimento permitem uma melhoria na organização do trabalho e do serviço do estabelecimento.

- **Vender tempo:** a gestão do tempo do consumo do cliente é iniciada quando se sinaliza o *timing* de saída dos clientes da sua mesa, quando estes finalizam a sua refeição. Os estabelecimentos podem usar técnicas mais subtis para sinalizar (Kimes et al, 1998). Segundo estes autores, as técnicas podem ser implícitas ou explícitas. Existem várias medidas que estão inerentes às estratégias implícitas tais como: limpar as mesas entre clientes e oferecendo um serviço de estacionamento.

- **Reduzir o tempo de transição:** segundo Kimes et al (1998), reduzir o tempo de transição entre os clientes faz com que haja um aumento substancial da rentabilidade e os clientes saem mais satisfeitos, pois o tempo em que aguardam por uma mesa será menor. Alguns estabelecimentos desenvolveram um sistema que permite controlar e

gerir o tempo de uma refeição de um cliente. Uma das formas de controlar as mesas é destacar um dos funcionários, por norma aquele que irá limpar a mesa, de controlar o tempo em que o cliente fica na mesa.

- **Gestão de preço:** para Kimes et al (1998), o *RM* aplicado ao departamento de F&B vai para além dos descontos aplicados ao preço final, às *happy hours* e outras ofertas especiais. Ao contrário do que se passa nos hotéis e nas companhias aéreas, os restaurantes mantêm um preço fixo para os seus menus. Os gestores terão de encontrar algumas estratégias para diferenciar o preço ou até mesmo criar preços especiais para dias específicos do ano, como por exemplo, alterar os preços nos dias mais movimentados. Podem também criar preços especiais para determinados grupos, tais como clientes frequentes, ou ainda criar um outro preço para os clientes que realizam reservas antecipadas. O desenvolvimento de um programa de gestão da procura que seja sensível ao preço é um dos passos a ter em consideração. O estabelecimento poderá também cobrar um preço mais alto com base numa maior procura, no entanto, o cliente poderá ser sensível ao preço, não achando justo ser cobrada aquela quantia (Kahneman, et al, 1986; citados por Kimes et al, 1998). Kimes & Wirtz (2002), abordam a temática da justiça na definição dos preços e o efeito que a definição do preço com base na procura tem nos clientes. Estes autores afirmam três tipologias que causam impacto no consumidor: preços de referência e as *rate fences*. O preço de referência caracteriza-se pelo facto de os clientes terem uma determinada ideia sobre o preço que deve ser cobrado pelo serviço prestado. As *rate fences* permitem segmentar os clientes com base na vontade de eles pagarem um certo valor pelo serviço. Neste último ponto, os restaurantes oferecem descontos aplicando algumas regras de forma a adaptar a cada segmento de mercado.

Existem duas alavancas estratégicas no *RM* do restaurante, o preço e a duração da refeição (Kimes, 2004; cit. por Thompson, 2010). A gestão de preços está relacionada com os diferentes preços com base nas vontades dos clientes para a refeição. Os estabelecimentos de restauração podem oferecer também refeições a um preço mais elevado durante os períodos de maior procura (Kimes, 2004; cit. por Thompson, 2010).

Existem algumas deficiências nas estratégias de *RM*. A primeira refere-se à duração das refeições por parte dos clientes. De acordo com Thompson (2009), cit. por Thompson (2010), com a redução do tempo de refeição o restaurante consegue aumentar 1/4 da receita que é esperada. A segunda está relacionada com o termo *RM*, pois foca-se na

receita e não no lucro. O *RM* olha para o valor da receita, sem olhar para os custos. Em terceiro lugar, os restaurantes apresentam um maior alcance nas decisões que afetam o lucro (Thompson, 2010), se olharem não só para a receita, mas também para os custos envolvidos.

As decisões que influenciam a operação do estabelecimento de restauração são: o que prever, planejar os intervalos de forma a identificar as características da procura a serem previstas, critérios de desempenho e métodos de previsão (Thompson, 2010).

A nível de planeamento das decisões são: a gestão dos dados, políticas de reserva e de distribuição de lugares sentados, o equipamento, organização das mesas, o *staff* e os processos de *performance* de trabalho, matéria-prima (ibid.). Nas decisões de controlo são incluídos os seguintes pontos: decisões relativas ao *staff* (horários, férias, etc.), atribuições de mesas para os clientes, aceitação ou rejeição de reservas de clientes, preparação da comida (ibid.).

No que se refere à gestão de um estabelecimento de restauração, existem maneiras e modos de medir o sucesso de um restaurante. Uma das medidas é o *REVPASH*. Este indicador serve para medir a receita por cada lugar sentado, num período de uma hora. Kimes (2004) acredita que este indicador mede de uma forma mais correta as performances das operações de um restaurante ou departamento de F&B.

Para que uma estratégia de *RM* seja bem definida, e que tenha sucesso, terá de ter um controlo eficaz da procura. Desta forma, existem duas estratégias a ter em consideração: a gestão da duração e redefinição de duração (Kimes, 2004).

- **Dificuldade na gestão do tempo:** face a uma imprevisibilidade do tempo de duração das refeições por parte dos clientes, a gestão de gerir e aumentar a receita é dificultada. Para permitir uma melhoria nas oportunidades de *RM* deve haver um maior controlo nas durações das refeições por parte dos clientes que ocupam os lugares sentados. Para isto acontecer é necessário reduzir as incertezas nas horas de chegada, da duração das refeições e a dúvida no tempo entre refeições.

- **Redefinição de duração:** a duração de um lugar sentado é avaliada pelo número de minutos ou horas que estes demoram a tomar a sua refeição. O gestor deve saber, em média, quanto tempo um cliente irá ficar na mesa. Quando este ponto for definido, o gestor é capaz de prever a duração de cada cliente numa mesa, pois, para além de vender a refeição estará também a vender o tempo dessa refeição.

Incerteza na chegada:	Incerteza na duração:
<b>Medidas internas:</b>	<b>Medidas internas:</b>
Política de reservas	Mudanças no serviço
Gestão das chegadas	Planeamento da mão de obra necessária
Otimizar a distribuição das mesas	Design do menu
	Sistemas de comunicação
<b>Medidas externas:</b>	<b>Medidas externas:</b>
Depósitos	Sinais visuais
Reservas garantidas	Bar com cafés e várias sobremesas
Reservas reconfirmada	

TABELA 4: MÉTODOS DE GESTÃO DA DURAÇÃO DE REFEIÇÕES

Fonte: Kimes, 2004

As incertezas nas chegadas de clientes podem ser reduzidas ao máximo havendo uma política de reservas eficaz bem como uma gestão e controlo das chegadas dos clientes, com o objetivo de obter informação útil para a realização de um *forecast* adequado.

Relativamente à política de reservas, estas são feitas diretamente com o estabelecimento de restauração, via online ou via agente de reservas. Quando se opta por uma política de reservas, o gestor terá de escolher o número de mesas a disponibilizar e determinar o intervalo de tempo entre reservas. A disponibilização das mesas está dependente dos *walk-ins*, das reservas realizadas e do *staff*. As reservas que são realizadas por agentes de reservas reduzem a sobrecarga sobre os membros do *staff* e trazem também mais acessibilidade e consistência. No entanto, estes agentes trazem custos adicionais para o estabelecimento. As reservas online permitem um total acesso às reservas, um serviço consistente, com um custo mais baixo devido à mão de obra associada. Com as reservas online os estabelecimentos de restauração atingem um potencial de mercado substancialmente maior.

Apesar de o cliente ter feito a reserva, isto não significa que a sua presença está confirmada. Desta forma, as reservas podem ser geridas por métodos internos ou externos. O *overbooking* é uma forma de gestão interna de reservas. A implementação de garantias no momento da reserva será um método externo, reconfirmação de reservas e um pedido de depósito.

Para gerir os *no-shows* da melhor forma, é necessário criar algumas estratégias como o *overbooking*. Para que esta técnica resulte, é necessário criar um sistema que

contenha informações sobre os cancelamentos de reservas, *no-shows* e *walk-ins* para que seja possível nivelar o *overbooking* da melhor forma, com o objetivo de manter um nível aceitável e de acordo com o serviço ao cliente. Uma boa estratégia de *overbooking* avalia e realiza um balanço entre os custos existentes quando uma mesa não é ocupada, e os custos do inconveniente de mudar de lugar devido ao facto de os clientes rejeitarem uma mesa já reservada. No que se refere às garantias pedidas ao cliente, o número de cartão de crédito como garantia da reserva é uma abordagem externa de controlo. Este procedimento poderá ter a desvantagem de haver alguma resistência por parte do cliente em fornecer esses dados.

Em relação aos *late-shows*, os gestores podem estabelecer e comunicar um tempo máximo de espera para cada mesa reservada. Quando a reserva é feita, o cliente é informado do tempo em que a mesa será reservada, após esse tempo a mesa será vendida a outro cliente. Se esta estratégia for bem comunicada, pode ajudar a reduzir os *late-shows*.

Os *short-shows* são mais difíceis de gerir, pois nesta vertente, o cliente costuma pedir pouca coisa como por exemplo, somente as entradas e sair do restaurante, não fazendo uma compra completa da refeição. Nestas situações, os gestores podem colocar pequenas comissões por pessoa embora, na prática, esta política não seja bem aceite pelos clientes.

Os estabelecimentos de restauração que não aceitam reservas e que baseiam as suas ocupações em *walk-ins* devem ser capazes de prever a quantidade de clientes que irão entrar e a altura do dia em que irão tomar as suas refeições. O POS é um sistema que possui a melhor fonte de informação para melhorar a previsão da quantidade e do tempo em que os *walk-ins* aparecem ao restaurante e a quantidade dos clientes que ocupam as mesas. A existência de um *host* ou *hostess* é sobejamente importante para a gestão das chegadas dos clientes. Nesta perspetiva, a ordem pela qual os clientes devem ser sentados e em que mesas devem ser distribuídos é uma política a ter em consideração. Uma estratégia muito comum é o primeiro cliente a chegar, será o primeiro a ser servido. O *host/hostess* tem as seguintes tarefas nos períodos mais baixos de procura: atender telefonemas e lidar com pedidos. Durante os períodos mais altos de procura, que são tempos mais atarefados, estes devem estar na receção, a atender de forma adequada os clientes, acompanhando-os aos lugares reservados de acordo com as listas de espera. Uma forma simples e eficaz de otimizar a distribuição das mesas é saber a procura que

irá ter para cada refeição. Para esta previsão pode-se recorrer às informações dadas pelo POS ou através do poder de observação. Depois de ter recolhido a informação útil, o gestor deve determinar o tamanho adequado para cada refeição. Segundo Kimes (2004), a otimização do *mix* das mesas aumenta a receita em 35%. O *layout* das mesas é importante nesta estratégia. Mudar o cliente de lugar a cada refeição pode aumentar a receita em 1,2% (Kimes, 2004).

Um gestor de estabelecimentos de restauração que lida com a questão dos tempos de chegada dos clientes, deve ser capaz de prever o tempo de duração das refeições tomadas pelo cliente. Com esta revisão, os gestores são capazes de escolher os pedidos de reserva mais vantajosos e uma redução do tempo de duração das refeições. A duração das refeições depende de vários fatores, tais como a tipologia do restaurante, a motivação do cliente e as características destes.

Com o objetivo de melhorar os processos do serviço de um estabelecimento de restauração é necessário observar os processos realizados pelo *staff* e apontar melhorias de forma a tornar mais eficaz o serviço. Segundo Kimes (2004), a experiência de uma refeição pode ser quebrada em três etapas: no pré-processo, durante o processo e no pós-processo. O pré-processo refere-se ao período entre a chegada do cliente e a primeira refeição que ele toma. Durante o processo é o período entre a primeira refeição servida e onde esta é verificada. Por fim, o pós-processo refere-se ao período entre a verificação da qualidade do serviço e da refeição até ao momento em que o cliente sai do estabelecimento.

Reduzir o tempo entre a saída de um cliente e a entrada de outro para uma mesa aumenta a capacidade do estabelecimento bem como a sua receita. Esta estratégia tem sido usada nas companhias aéreas. Para garantir que o tempo de troca de mesas entre clientes seja minimizado, existem vários passos que são necessários cumprir: que os membros do *staff* trabalhem como uma equipa e haver uma comunicação clara e objetiva entre os colaboradores.

Muitos estabelecimentos de restauração oferecem variadas tipologias de preços mediante a altura do dia. Os três métodos de definir o preço são baseados no custo, na procura e na competitividade. No que concerne à definição de preço com base no custo, os estabelecimentos calculam, em primeiro lugar, o custo e depois multiplicam esse valor por uma constante, com o objetivo de manter um determinado nível e percentagem

de *food-cost*, situado normalmente nos 30%. Kimes (2004) acredita que este método leva a um subaproveitamento dos resultados operacionais, principalmente quando os clientes estão dispostos a pagar mais pela refeição. Pode ser vantajoso em determinadas circunstâncias, como por exemplo oferecer preços mais baixos de forma a estimular a procura. A determinação do preço com base na procura tem o intuito de dar resposta às características da procura. Uma vertente desta estratégia é a aplicação de um preço mais alto numa altura em que a procura é alta e a aplicação de um preço mais baixo quando a procura é baixa. A engenharia de menus é outra forma de definição do preço com base na procura. Para analisar um menu, este é dividido em quatro categorias: a estrela, corresponde ao produto que está acima da média da margem de contribuição e acima da média de volume vendido; as vacas leiteiras, significam a um baixo volume de margem de contribuição e um volume de vendas elevado; o ponto de interrogação, refere-se a uma margem acima da média e um volume de venda abaixo da média; os cães diz respeito a uma margem de contribuição abaixo da média e um volume de vendas abaixo da média. Relativamente ao preço competitivo, os estabelecimentos de restauração asseguram que estes sejam idênticos com os da sua concorrência.

De acordo com Kimes (2004) é importante criar uma base de performance com informação que permita avaliar o desempenho do estabelecimento. Os indicadores essenciais para a avaliação de desempenho são: a taxa de ocupação das mesas, o RevPASH, a duração da refeição e o número de clientes por mesa. O serviço também deve ser um fator a considerar no aumento da rentabilidade. Um serviço poderá ser mais rápido e eficaz ou mais lento e ineficaz. No caso deste último devem ser desenvolvidas estratégias para tornar o serviço mais eficaz.

A receita resulta da venda das unidades oferecidas pelo estabelecimento, sendo que esta consiste na venda dos itens do menu, de refeições, jantares, bebidas ou outro qualquer produto e aumentar as despesas de cada cliente. (Miller, J. E; et al., 2002).

De acordo com Miller, J. E; et al, (2002), um aspeto a ter em consideração na construção do menu é o conceito do preço e do valor de cada item. Para os autores existem nove fatores que influenciam este conceito:

<b>Competição</b>	Deve ser controlada de perto pelo gestor de F&B e pelo gestor do restaurante. O esforço do gestor deve estar centrado em acrescentar valor ao serviço, tendo em consideração que uma pequena variação do preço pode não afetar a escolha do consumidor final.
-------------------	---

Nível do serviço	Quando o preço é mais elevado, a exigência do cliente pela prestação do serviço aumenta. Quando o nível e a qualidade do serviço aumentam, o preço também aumenta.
Tipo de cliente	Alguns clientes são mais sensíveis ao preço do que outros. O cerne está em fazer valorizar o dinheiro que o cliente irá pagar pelo serviço. Desta forma, é necessário realizar uma análise detalhada do seu cliente e aquilo que ele mais valoriza.
Qualidade do produto	Cada cliente tem a sua percepção de qualidade do serviço prestado, baseados numa variedade de fatores. No entanto, um gestor deve-se focalizar num determinado <i>standard</i> de qualidade, baseado no segmento de mercado escolhido, adequando a oferta, antecipando as necessidades dos clientes.
O tamanho das porções	Os itens do menu devem ser analisados numa perspetiva de medição da quantidade servida a cada cliente. O peso das quantidades servidas é significativo no preço de venda ao cliente
Ambiente	O ambiente é um ponto crucial no aumento do lucro dos departamentos de F&B e restauração. Se o ambiente for atraente, os preços poderão ser maiores porque o gestor vende mais do que os itens do menu.
Período da refeição	A localização é um fator determinante na determinação do preço dos menus. Segundo Miller, J. E; Hayes, D. K., Dpson, L. R., (2002), a localização pode ser um ativo ou um passivo. Caso seja um ativo, esta deve ser incluída no preço. Caso seja um passivo, os preços devem ser mais baixos para atrair mais clientes.
Mix de vendas	O <i>mix</i> de vendas é o fator que mais influencia a determinação dos preços, da mesma forma que as decisões dos clientes irão influenciar os custos totais dos produtos. Para Miller, J. E; Hayes, D. K., Dpson, L. R., (2002), a combinação de preço é a precificação de cada item, incluindo a percentagem dos custos de forma a atingir uma situação favorável, isto é, de lucro perante a empresa

TABELA 5: NOVE FATORES QUE INFLUENCIAM A CONSTRUÇÃO DO MENU

Fonte: Elaboração Própria

Existem vários métodos para aumentar as escolhas e os gastos dos clientes, tais como: colocar lugares à janela, aumentar o horário de funcionamento, adicionar unidades de serviço, sugerir itens ao cliente de modo a influenciar a sua compra, utilizar formas criativas de tornar o menu e o seu preço atrativo como por exemplo *upsizing* e *bundling* (agrupar itens) e a realização de descontos (Miller, J. E; Hayes, D. K., Dpson, L. R., 2002).

Miller, J. E; et al., (2002) afirmam que há quatro grandes custos nos departamentos de F&B:

Food Cost	São os custos de produção de cada item do menu e de toda a operação diretamente relacionada com a alimentação tais como: carnes, peixes, frutas, vegetais entre outros. É um dos maiores custos que um departamento de F&B tem que suportar.
Beverage Cost:	São os custos diretamente relacionados com as bebidas. Segundo os autores, bebidas não alcoólicas como o leite, o chá, o café, entre outros não fazem parte deste custo, sendo englobados no Food Cost. Somente as bebidas alcoólicas como as cervejas, os vinhos, os licores entre outros integram o beverage cost. Também podem ser incluídos vários custos dos ingredientes que levam à produção de determinados ingredientes que são usados nas bebidas alcoólicas, tais como o limão ou a lima, entre outros.

Labour Cost	Aqui são incluídos todos os custos com a equipa que trabalha na empresa. Para além do salário, inclui os impostos que estão incluídos na folha de pagamentos de cada colaborador.
Other costs	Inclui os gastos que não fazem parte dos três anteriormente referidos, tais como gastos com materiais de cozinha como as facas, as panelas entre outros e de sala, como as mesas, os copos entre outros.

TABELA 6: QUATRO GRANDES CUSTOS NOS DEPARTAMENTOS DE F&B

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo do período de atividade de cada estabelecimento de restauração é importante a aplicação de um orçamento onde se estimam as receitas, os custos e os lucros a obter (Miller, J. E; et al, 2002). Também pode ser visto como a formação de um plano onde se calculam os detalhes das operações que irão levar ao ganho de receita e que explicam os gastos que irão ser necessário fazer (ibid.).

Os clientes, quando frequentam um estabelecimento de restauração, compram uma experiência e tempo. O RRM, para além de gerir o máximo de receita para o estabelecimento, gere um conjunto de informações que permitem definir uma estratégia de preços adequada ao segmento de mercado, gerindo a capacidade do estabelecimento, adequando os preços à procura, isto é, baseando os preços de acordo com os picos de procura de forma a maximizar a receita. Neste conceito existe um conjunto de indicadores que permitem avaliar o desempenho do estabelecimento, tais como o *Food & Beverage Cost*, o *Labour Cost*, o *RevPASH*, entre outros. Para além dos indicadores, há um conjunto de técnicas que devem ser consideradas, nomeadamente a gestão de duração das refeições, o *overbooking*, a gestão das incertezas nas chegadas dos clientes, a venda de tempo, a gestão de preço, entre outros.

### Desenvolvimento de um programa de *Revenue Management*

Para um melhor desenvolvimento de um programa de *Revenue Management* aplicado a um estabelecimento de restauração, deve haver indicadores que avaliam a *performance* para compreender como melhorar o *RevPASH*:

- **Estabelecer uma linha de base:** na maioria dos estabelecimentos, os gestores têm uma maior consciência dos custos com trabalhadores e do *food-cost*. No entanto, é necessário medir a capacidade total de lugares sentados e o *RevPASH*. Para desenvolver um programa de RM eficaz é necessário recolher informações adequadas na chegada dos

clientes, a capacidade de lugares sentados e padrões de *RevPASH*, tais como tempos da refeição, número de clientes em cada mesa e as preferências dos consumidores. Estas informações podem ser recolhidas através dos POS e por observação direta e devem ser analisadas.

- **Analisar os condutores**: após a junção da informação necessária, os gestores devem analisar os fatores que afetam a duração das refeições e o desempenho do *RevPASH*. Para que esta análise seja feita será necessário aplicar métodos e processos de análise. Neste processo de análise poderá ser integrada uma planta do serviço e diagramas.

- **Desenvolver uma estratégia**: após a descoberta de erros e de problemas relativos aos processos e sistemas definidos pelos gestores, é necessário delinear uma estratégia para resolver estes problemas. Uma das medidas a adotar poderá ser a redução do tempo geral de uma refeição. Por outro lado, deve ser gerida a chegada dos clientes e a distribuição das mesas.

- **Implementar as mudanças**: para tornar a estratégia de RM eficaz é necessário que todos os membros da equipa compreendam as práticas e os objetivos desta estratégia. Será necessária a criação de um programa de treino específico para ensinar as novas mudanças e compreender os seus objetivos.

- **Monitorizar os resultados**: será necessário medir os impactos das mudanças. Depois de estabelecer as linhas de base e a implementação do RM, é importante aplicar um sistema para medir a performance financeira e operacional.

Com a aplicação de um programa de RRM, os estabelecimentos de restauração conseguem aumentar a sua receita, pois os restaurantes têm características que se adequam a este conceito como, por exemplo, uma capacidade fixa, uma estrutura de custos fixos e variáveis, procura variável e a segmentação de mercado. Permite também criar um sistema de reservas para que o estabelecimento consiga gerir as incertezas nas chegadas e bem como a procura e o planeamento de *stocks*, i. e., que quantidade de *stocks* o restaurante irá adquirir. É possível flexibilizar a capacidade do estabelecimento de forma a aumentar a receita. Estas características permitem que os responsáveis pelo estabelecimento definam uma política de preços que lhes permita rentabilizar todas as refeições vendidas ao máximo.

### 1.3 - O conceito de *Restaurant Profitability Management*

Os indicadores de atividade possibilitam avaliar o desempenho do estabelecimento de restauração e planejar o futuro de acordo com os resultados desses indicadores. As informações sobre os indicadores que determinam a *performance* também são úteis para tomar medidas adequadas. Os acessos a canais de distribuição propiciam também um aumento de publicidade para os estabelecimentos (Bonatti, 2011).

De acordo com Bonatti (2011), a disponibilidade das informações acima referidas permite modificar o preço dos menus de acordo com a opinião dos clientes, tornando uma experiência mais positiva para o consumidor final, pois são estes que determinam o nível de vendas, juntamente com a estratégia de vendas. Com a implementação de estratégias de promoção do produto como, por exemplo, a introdução de descontos, haverá uma maximização da receita e do lucro a longo prazo devido à rápida aprendizagem por parte do consumidor.

Um dos indicadores para medir a receita e o desempenho do estabelecimento é o *REVPASH*. Para Thompson (2003), a grande limitação do *RevPASH* é o seu foco na maximização da receita e não no lucro. O autor defende um outro indicador intitulado *CMPASH* (*contribution margin per available seat hour*), pois engloba fatores como o custo variável dos menus. O *CMPASH* como medidor da *performance* permite que o foco seja na venda do item do menu com maior contribuição.

Para além do *REVPASH* e do *CMPASH*, devemos ter em consideração outro indicador - o *Profit per Available Seat Hour* (*ProPASH*) (International Journal of Hospitality Management, 2017). Este indicador mede o lucro real de cada restaurante calculando a contribuição marginal de cada item do menu.

Os gestores devem identificar as características da procura de forma a aumentar a lucratividade do restaurante (Thompson, 2010). Estas medidas, para Thompson (2010), são:

A quantidade de refeições vendidas	O nº de refeições servidas é medido a partir das chegadas dos clientes. O sucesso deste ponto está dependente da localização, do conceito, entre outras decisões.
Nº de pessoas por cada mesa	O nº de pessoas por mesa irá influenciar a procura pelo estabelecimento. O sucesso deste ponto está dependente da localização, do conceito, entre outras decisões.

A composição dos clientes que tomam as refeições	A composição dos clientes por cada mesa constitui clientes desde a idade, o sexo e as relações de parentesco.
Itens comprados	Neste tópico é considerado tudo aquilo que o cliente consome no restaurante.
A duração das refeições	A duração de uma refeição depende da tipologia de cliente que vem ao restaurante. Os principais fatores são: o conceito do restaurante, a dimensão de cada cliente, o <i>staff</i> e o serviço.
O tempo	Neste item, o autor defende que os estabelecimentos devem recorrer ao <i>Forecast</i> com o objetivo de prever a procura
Localização	Este tópico remete para a decisão sobre o local no qual se irá estabelecer o restaurante
A dimensão do restaurante e sua flexibilidade de lugares	Este tópico remete-nos para a definição da capacidade máxima do estabelecimento.
Conceito	O gestor terá de definir que tipologia de alimentação e de serviço irá apresentar ao cliente. O conceito tem um largo impacto na procura.
Marca ou independência	Neste ponto, o gestor terá de decidir se será associado a uma marca ou será algo independente.
<i>Cobranding</i>	Neste tópico os autores defendem a criação de um ou mais restaurantes com diferentes conceitos no mesmo local.
Decoração e <i>amenities</i>	Estas decisões englobam questões como a escolha das luzes, a música ambiente, parque de estacionamento, zonas de fumadores, entre outros.
Segmento de Mercado	Foca-se na necessidade de escolher o público-alvo.
Nível de qualidade	O nível de qualidade esta interligado ao segmento de mercado escolhido, sendo que, existem vários níveis de qualidade dentro do mesmo segmento.
A qualidade de serviço e o seu design	As decisões relativas ao serviço são importantes e têm em consideração a construção do <i>staff</i> , metodologias de atendimento, entre outros.
O preço	Para uma maior rentabilidade é necessário determinar os preços de cada item do menu e definir várias estratégias de preços como descontos, preços diferentes para cada dia da semana, preços diferentes de acordo com as dimensões da procura.
Reservas e <i>overbooking</i>	Determina o modo como o restaurante irá tratar os seus clientes. Os gestores podem optar pela implementação de estratégias de <i>overbooking</i> . Os gestores devem ter em conta quantos walk-ins devem ser aceites, que tipo de reservas devem ser aceites e se estas irão ser reembolsáveis ou não.
<i>Layout</i>	Distribuir e organizar as mesas é um ponto importante e que influencia a rentabilidade de um restaurante.
Formação	Para haver uma melhoria ao nível do serviço é necessário haver treino para os membros do <i>staff</i> para que estes entendam o conceito e os processos inerentes ao serviço.
Reputação	A opinião de clientes que passaram pelo restaurante tem uma grande influência e impacto na futura procura pelos serviços do estabelecimento.
<i>Ratings</i>	É o método utilizado para avaliar a qualidade do serviço prestado.

TABELA 7: CARACTERÍSTICAS DA PROCURA DE FORMA A AUMENTAR A LUCRATIVIDADE

Fonte: *Elaboração Própria*

Thompson (2010) define as seguintes medidas para que o *forecast* seja mais eficaz:

O que prever	Esta previsão deve ser focada em atributos específicos da procura, aqueles que irão afetar diretamente o planeamento dos estabelecimentos.
--------------	--

Planear por intervalos	É importante prever por intervalos, i. e., prever a procura de acordo com a parte do dia (na hora de almoço e jantar, as chegadas, a duração de cada refeição).
Critérios de desempenho	O gestor deve escolher um conjunto de padrões para que possa avaliar o desempenho dos métodos de previsão.
Metodologia	Os gestores devem adotar a metodologia de previsão mais correta de acordo com as características da procura e com base nas ocupações diárias dos estabelecimentos.

TABELA 8: MEDIDAS PARA UM FORECAST MAIS EFICAZ

Fonte: *Elaboração Própria*

Thompson (2010) afirma que deve haver um planeamento nas decisões. Estas decisões são feitas com antecedência e são afetadas pelas previsões. Estas medidas são:

Gestão da informação	Este ponto inclui que tipo de POS deve ser instalado no estabelecimento.
Políticas de reserva e distribuição de lugares	A política de reserva serve para determinar que reservas serão aceites seja via online, via telefónica ou em modo de reservas diretas. Os lugares também podem ser distribuídos à medida que se vá consumando a reserva.
Equipamento	É necessário planear que equipamentos serão necessários para que o serviço seja desempenhado de forma eficaz.
A disposição das mesas	A configuração das mesas é um ponto importante no planeamento, pois uma boa organização das mesas permite que a capacidade total corresponda à procura.
Níveis de serviço	Definir métricas para que se possa avaliar a qualidade do serviço. Os clientes são o fator chave para avaliar se um serviço está a ser prestado com qualidade. É importante definir <i>standards</i> de serviço.
Staff e a definição de processos	É importante definir o número adequado de pessoal para prestar o serviço com maior eficácia e eficiência. É necessário criar processos de orientação para o serviço.
Matéria-Prima	O planeamento também inclui decisões sobre que matéria-prima comprar e a que fornecedores se deve adquirir e o controlo de <i>stock</i> .
Estações	É referente à distribuição de mesas a cada membro da equipa de sala.

TABELA 9: MEDIDAS DE PLANEAMENTO NAS DECISÕES

Fonte: *Elaboração Própria*

Thompson (2010) defende que são necessárias tomar medidas de controlo de forma a verificar se o que foi planeado está a ser cumprido. Estas medidas são:

Staff	Terá de ser feito um controle do <i>staff</i> , do seu horário, se é necessário um reforço na equipa e o controlo do cumprimento de todo o processo por parte da equipa.
Atribuição das mesas	A distribuição de cada cliente ou grupo de clientes pelas mesas livres é uma decisão que contribui para o aumento da lucratividade do estabelecimento. Por exemplo, a atribuição de uma mesa que tenha um potencial elevado de receita deve ser atribuído ao grupo de clientes que poderá deixar um maior rendimento para o restaurante.
O controlo de cada estação	Durante a prestação do serviço, é importante que cada membro do staff saiba qual a sua zona de serviço.
Aceitar ou rejeitar reservas	O controle e gestão de reservas permite focar naqueles que são mais vantajosos para o restaurante e rejeitar aqueles que não dão tanto rendimento ao estabelecimento.

A preparação da comida	O controlo da qualidade da comida e se esta é preparada conforme os pedidos efetuados é um tópico importante para o sucesso de um restaurante.
------------------------	--

TABELA 10: MEDIDAS DE CONTROLO DO PLANEAMENTO EFETUADO  
 Fonte: Elaboração Própria

A gestão da capacidade é um dos pontos que mais preocupa o gestor de F&B, pois os restaurantes apresentam um espaço limitado, os custos fixos, e não têm oportunidade de inventário (Heo, et al 2013).

De acordo com Thompson (2003), a otimização da capacidade de um estabelecimento significa utilizar a capacidade total de forma a maximizar o lucro do restaurante. A gestão de capacidade permite encontrar formas de fornecer um serviço de qualidade com um menor custo para a empresa. Isto significa que é necessário criar, estruturar e organizar as instalações de forma a maximizar o lucro. A principal atenção terá de ser no *layout* das mesas para que se possa retirar o melhor proveito no lucro.

Heo (2013) afirma que a capacidade é um fator importante para a maximização de receita dos restaurantes. O impacto desta capacidade é explicado na imagem abaixo, expondo os efeitos que causa a capacidade na qualidade do serviço e na vertente financeira.

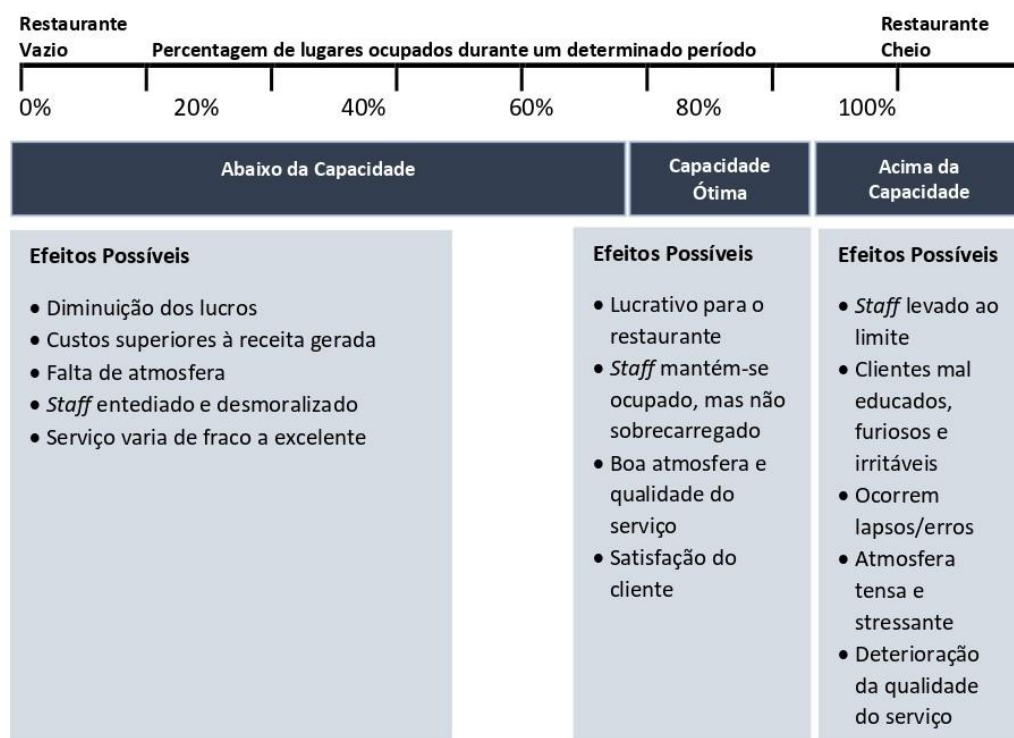


FIGURA 1: O IMPACTO DA CAPACIDADE NOS RESTAURANTES  
 Fonte: Mudie & Pirrie, 2006, Citado Por Heo 2013

Heo (2013) considera que saber gerir a capacidade de uma forma eficaz é o primeiro passo para o aumento de receita, ou seja, melhorar a capacidade de serviço perante um aumento de procura maximiza a receita do estabelecimento. Desta forma, é necessário que haja uma grande flexibilidade na organização das mesas de forma a tornar mais eficaz o serviço e aumentar a capacidade de atendimento.

Heo, et al, (2013), citando Sill and Decker (1999), defendem a utilização do indicador *capacity management science* (CMS). Este indicador permite analisar a capacidade potencial e a eficácia de todos os procedimentos definidos pelo estabelecimento. Proporciona métodos de monitorização do serviço de forma a poder melhorar as prestações dos colaboradores e aumentar o lucro do estabelecimento.

Thompson (2003), que desenvolveu o modelo de *Tablemix*, crê que o tempo entre as chegadas dos clientes pode ser bem gerido, e que o espaço ocupado por uma mesa é proporcional ao número de lugares. Neste modelo, é considerada a duração da refeição e a previsão do número de clientes que se espera receber e o tempo máximo de espera.

O método *Tablemix* é frequentemente utilizado de uma forma mais gráfica em que mostra quais as mesas e assentos que estão ocupados, quais as mesas que estão desocupadas, as reservas que foram feitas e o tempo de espera por cada cliente (Thompson, 2003). Este mecanismo faz uma simulação da configuração da ocupação e da duração das refeições.

Para Thompson (2003) existem sete passos para que se possa aumentar o lucro através da otimização da capacidade do estabelecimento:

- 1- Identificar os períodos mais altos durante a semana;
- 2- Verificar a informação disponibilizada do POS e identificar a duração das refeições e o número de pessoas por mesa;
- 3- Identificar a mesa que combine da melhor forma entre a capacidade e a procura nos períodos mais altos;
- 4- Ter uma alternativa no que toca ao *layout* das mesas dos restaurantes de forma a aumentar a capacidade;
- 5- Simular as alternativas de *layout* para verificar a sua *performance*;
- 6- Escolher o melhor *layout*;
- 7- Ajustar o *front-office* e o *back-office* e os métodos de trabalho para que estejam todos preparados para o aumento da capacidade

O sistema de reservas é um mecanismo bastante utilizado e pode ser implementado de várias formas, tais como, através de acordos verbais, i. e., a reserva é feita via telefone ou via contratos e que têm algumas condições em casos de cancelamento da reserva (Thompson & Kwortnik, 2008). Desta forma, permite que se reduza a incerteza nas chegadas dos clientes ao restaurante e otimiza a capacidade do restaurante.

De acordo com Thompson & Kwortnik, (2008) existem dois conceitos que permitem garantir e gerir as reservas: bloquear as mesas reservadas e agrupar as reservas. O sistema de bloqueio implica que cada reserva esteja invariavelmente ligada a uma mesa, permitindo que se faça reserva por cada lugar sentado. Neste sistema, as reservas terão de ser feitas num determinado intervalo de tempo, com o objetivo de lidar com a incertezas nas durações das refeições. O agrupamento de reservas constitui um determinado número de reservas por mesa, mas só será atribuído uma mesa quando os clientes chegarem ao estabelecimento. Este sistema apresenta uma maior versatilidade pelo facto de não ser necessário haver um determinado intervalo para reservar as mesas, pois não se atribui uma mesa até ao momento em que o cliente que reservou chega ao estabelecimento. Esta estratégia torna-se mais vantajosa nas alturas em que aumenta a procura e a duração das refeições.

Kimes (n.d) considera que o sistema de distribuição da oferta na restauração está a mudar. Cada vez mais surgem novos sites de reserva online como o site *OpenTable* e os próprios sites dos restaurantes. Para o autor existem quatro maneiras distintas de fazer reservas para os restaurantes: reservas via telefone, *call centres*, reservas online através do website do restaurante e reservas através de canais de distribuição. Relativamente às reservas via telefónica, os gestores têm um maior controle destas e existe uma maior conexão com o cliente. Nas horas onde a procura apresenta um maior pico poderá haver um inconveniente, não ser possível atender todas as chamadas e todos os pedidos de reserva. As reservas online podem ser realizadas via site do restaurante ou pela via site de terceiros. Nos sites online está disponível a capacidade do restaurante e a sua disponibilidade. Quando as reservas são feitas é enviado um email de confirmação de reserva. Para além da sua utilidade no que toca às reservas, estes websites permitem obter o histórico de clientes que frequentam o restaurante. Pode ser inserido um livro de reservas nesses sites, independentemente de qual seja o canal de distribuição, que

permite controlar o *stock* e as reservas feitas. Na escolha dos canais de distribuição a seguir o restaurante deve ter em atenção dois fatores: as preferências dos consumidores e os serviços auxiliares como a criação de um histórico de clientes (Kimes, n.d).

Kimes & Wirtz (2016) desenvolvem várias estratégias de gestão das mesas. Uma estratégia que é comum ser usada é reservar as mesas que estão localizadas numa zona privilegiada no espaço da sala para aqueles que estão dispostos a pagar mais. Os autores consideram que os gestores de F&B podem ter três abordagens para preverem quanto irão gastar os clientes que já realizaram a reserva: 1) retirar a informação do POS (*point of sale*), 2) oferecer bilhetes com o preço fixo base de consumo e 3) cobrar uma taxa por reserva em tempo de procura alta.

Existem vários fatores que determinam a limitação da capacidade dos estabelecimentos, como, por exemplo, a cozinha, o *staff*, o número total de mesas, o *layout* da sala e a capacidade do parque de estacionamento (Thompson & Kwortnik, 2008).

Thompson & Kwortnik (2008) apontam um indicador de *performance* intitulado tempo de rotação das mesas. Este indicador é caracterizado pelo tempo que decorre entre o início da refeição de um cliente e o fim desta, incluindo o tempo de preparação para a próxima chegada. Uma rotação mais rápida aumenta a lucratividade do restaurante.

Heo (2015) considera que as plataformas online são um meio de atração de mais consumidores para o restaurante, pois é usado como canal de distribuição. Esta nova metodologia permite que o cliente consulte todas as informações sobre o restaurante e pague antecipadamente pela refeição. Para além disso, poderão fazer reservas por esses canais de distribuição, permitindo ao estabelecimento gerir a procura. Pode ser considerado também como uma ferramenta de *marketing* do restaurante.

Devido à heterogeneidade no que se refere à vontade do cliente, pagar uma determinada quantia pelo produto e serviço permite que os departamentos de F&B e os estabelecimentos de restauração utilizem técnicas e estratégias de preços como por exemplo os preços do menu (Bonatti, 2011).

Heide, et al (2008) afirmam que a definição das estratégias de preços e a sua viabilidade dependem da oferta e da procura de mercado. Na definição dos preços o

gestor é confrontado com a curva da procura, tendo a capacidade de influenciá-la ao modificar os preços dos produtos e a quantidade oferecida. A discriminação de preços é influenciada pelo poder de mercado que a entidade teme pela elasticidade da procura, que permite distribuir os diferentes clientes de acordo com as suas características e segmentar o mercado.

De acordo com Hart & Waters (2018) há variadas maneiras de aumentar a eficácia dos serviços e diminuir os custos dos produtos. Uma das medidas a adotar é o controlo dos desperdícios. Nesta vertente é necessário haver um controlo de *stocks* para que haja uma relação mais correta entre as vendas e as compras. Os menus são um fator de lucratividade. A engenharia de menus é um conjunto de receitas que o estabelecimento sugere ao cliente e que, no seu preçário, contabiliza os custos de produção e o lucro que pretende retirar por cada receita.

As várias técnicas para a gestão dos menus são a análise do custo marginal, a análise da sensibilidade do consumidor relativamente ao preço e a engenharia de menus (Carmin & Narkus, 1990). Muitos gestores de restauração aplicam uma estratégia de preços que se baseia na sua intuição, experiência e na competitividade. Uma das formas de aplicar a psicologia dos preços, segundo os autores Carmin & Narkus (1990), é o valor percebido. O valor percebido consiste em determinar um valor que seja de acordo com a qualidade do produto e do serviço, i.e., o preço serve como medidor da qualidade. Quando não há qualquer tipo de informação sobre um produto, o cliente seleciona aquele que é considerado o mais caro. Isto significa que a quantidade que é pedida por um determinado item é percebido como representante da sua real qualidade. Por exemplo, um item que tenha um preço elevado é percebido pelo consumidor como um produto de elevada qualidade. Existe uma determinada distância entre preços do menu, devendo ser fixado em 2,5 de acordo com as regras da indústria (Carmin & Narkus, 1990).

De acordo com Kreul (1982), o preço do menu deve ser baseado nos custos, no lucro bruto, no *break-even-point* e no custo marginal. Relativamente aos custos, os autores defendem que o preço é definido com base no *food-cost* dos alimentos oferecidos. Relativamente ao *break-even-point* e ao custo marginal, estes incluem determinados custos que não devem ser considerados na estrutura de custos. Além disso, integram outro tipo de custos que não devem ser analisados e ponderados. Quando se utiliza o *break-even-point* e o custo marginal deve ser incluída uma avaliação da procura para que se possa determinar corretamente o preço de forma a maximizar o lucro.

Para Heo (2013), a engenharia de menus é uma estratégia útil para maximizar o lucro de um restaurante. Segundo este autor (ibid.), citando Kasavana & Smith (1982), a engenharia de menus caracteriza-se pela classificação de cada item do menu com base na sua popularidade. Os itens são agrupados em quatro classificações: Stars, que consiste em itens com elevada popularidade e elevada margem; workhorses, que consiste numa elevada popularidade e numa margem baixa; puzzlers que consiste numa baixa popularidade e numa alta margem e, por fim, os *dogs* que consiste numa baixa popularidade e numa baixa margem.

Na determinação do preço, o gestor deve ponderar que posição se deve colocar o estabelecimento no mercado e quais são os seus concorrentes (Kreul, 1982). As mudanças de preços, seja pelo facto de haver um produto novo ou de expansão do mercado, influencia sempre os preços de mercado (Kreul, 1982).

De acordo com Hayes & Huffman (1995), as sucessivas mudanças de preço influenciam o comportamento do consumidor e a procura de um determinado produto. Os autores abordam a elasticidade da procura e dividem em dois tipos: uma elevada elasticidade da procura, onde o consumidor escolhe onde irá tomar sua refeição sem qualquer planeamento prévio sobre os custos da mesma e a baixa elasticidade de procura onde o consumidor final programa a sua refeição e os custos que irá ter com ela.

Para Hayes & Huffman (1995), as estratégias de *value-pricing* são agrupamento de preços, *everyday value price* e *special value price*. Na estratégia de agrupamento de preços, os itens do menu são agrupados em pacotes e, combinados, fazem uma refeição. O *everyday value price* é caracterizado pelo facto de haver itens com um determinado preço durante todos os dias. Por fim, o *special value price* caracteriza-se pelo preço reduzido a alguns itens previamente selecionados durante um determinado período, como por exemplo o uso de *coupons*.

Em suma, o RRM tem características que podem ser incorporadas nos restaurantes tendo em consideração as singularidades do serviço realizado na restauração. Essas singularidades são: a capacidade fixa, a duração das refeições, o nº de pessoas por mesa, a quantidade de itens vendidos, o tamanho das porções, o mix de vendas, entre outros. Com o RRM o serviço torna-se mais eficaz, ajuda no planeamento de uma estratégia que permita gerir a procura e a oferta, cria um conjunto de dados que permite uma melhor análise do desempenho das organizações.



## Parte II – Metodologia de Investigação

O processo de investigação é considerado como um modelo mais eficaz de desenvolver soluções de modo a resolver os problemas de forma planeada e sistematizada através da recolha de dados (Miranda, 2009, cit. por Cohen & Manion, 1980; Santos, 1999, 2002).

De acordo com Fonseca (2002), citado por Gerhardt & Silveira (2009, p. 12), metodologia é “... o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.”

A metodologia debruça-se sobre a validade do estudo e de todos os processos escolhidos ao longo do caminho que é a investigação. É muito mais do que uma mera descrição dos procedimentos tomados, é também uma explicação teórica sobre as formas de abordagem, de modo a cumprir os objetivos de estudo (Gerhardt & Silveira (2009, p. 12).

A pesquisa qualitativa tem origem no final do século XIX e tem como propósito reunir o conhecimento e os factos descobertos na investigação, possibilitando uma compreensão mais abrangente (Silva, Bezerra, Brasil & Moura, 2018). A metodologia qualitativa procura compreender as matérias investigadas de forma profunda, tendo em consideração o seu contexto (Alvarenga, 2012).

De acordo com Fonseca (2002, p. 20), citado por Gerhardt & Silveira (2009, p. 33), a metodologia quantitativa centra-se na objetividade, influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

De acordo com Marconi & Lakatos (2008, p. 269, cit. por Oliveira, et al, 2017, p. 90) “[...] o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados”. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspetos mais profundos, descrevendo

a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

Este capítulo é constituído pela descrição da metodologia de investigação, onde serão abordadas a questão de investigação, a metodologia utilizada na procura da informação e os objetivos gerais e específicos. Além disso, contempla igualmente a análise de resultados, que inclui uma análise descritiva dos dados recolhidos e, por fim, pela discussão de resultados.

## 2.1 – Metodologia e questões de investigação

Esta secção aborda a metodologia utilizada bem como a questão de investigação. A metodologia, de acordo com Prodanov & Freitas (2013, p.26), é um “... conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa.”

No que se refere à sua natureza, este projeto de investigação centra-se numa metodologia de índole quantitativa, recorrendo ao questionário como instrumento de recolha de dados.

No processo de investigação científica foi utilizada uma abordagem de pesquisa dedutiva. O objetivo da metodologia dedutiva é compreender o conteúdo do tema desenvolvido por ordem descendente, partindo do geral para o particular (Prodanov & Freitas, 2013). O procedimento técnico utilizado na fase de investigação foi a pesquisa bibliográfica, tendo-se recolhido a informação em diversos artigos científicos e livros sobre a temática. Numa primeira fase, foi feita a recolha de documentos de relevo para a investigação. Depois, procedeu-se à redação do trabalho com base na documentação encontrada.

De acordo com Hulley, Steven B. & Steven R. Cummings (1997, cit. por Alvarenga, p. 16), uma pergunta de investigação bem formulada tem as seguintes características: **possível**, que consiste em avaliar se o problema é possível de ser investigado; **interessante**, isto é, se é do interesse de quem investiga; **nova**, se a investigação gera novo conhecimento; **ética** e **relevante**, se os resultados permitem avanços significativos na matéria estudada. Os autores consideram que estas características podem ser aplicadas em qualquer área de estudo.

Como questão de investigação central inerente ao método quantitativo e interligada com os objetivos previamente definidos, pretende-se obter respostas e informação relevante referente à seguinte questão: “Qual o impacto do Revenue Management no departamento de F&B?”

No que se refere às questões de investigação, está implícita uma abordagem dedutiva e interpretação de processos que procuram compreender as características e os princípios de *Restaurante Revenue Management*, bem como as estratégias que este conceito explora, através da pesquisa bibliográfica. Desta forma, para além da questão de investigação previamente definida, emergiram outras questões, tais como:

- Qual o impacto do *Restaurant Revenue Management* na receita e no lucro nos departamentos de F&B e nos estabelecimentos de Restauração?
- Quais são as principais vantagens e desvantagens do *Restaurant Revenue Management*?
- Será o *Restaurant Revenue Management* aplicado em Portugal pelos departamentos de F&B e pelos estabelecimentos de restauração?

As hipóteses de investigação, de acordo com Silva & Menezes (2001, p.82), “...são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa.” Segundo os mesmos autores, estas hipóteses podem ser refutadas ou confirmadas de acordo com a pesquisa desenvolvida.

Para Pineda et al (1994), citado por Alvarenga (2012), a definição das hipóteses abrange os seguintes critérios:

- Devem ser formulados de forma afirmativa.
- Estabelecer a ligação entre duas ou mais variáveis
- Ser preditivas ou explicativas
- Ter uma linguagem simples, e objetiva

As hipóteses definem todo o processo de pesquisa, pois o investigador estará focado em encontrar evidências que comprovem ou refutem essas hipóteses (Silva & Menezes; 2001). Irão ser orientadoras de todo o processo de planeamento das metodologias a serem utilizadas.

Ao longo da realização do estudo procedeu-se ao levantamento de algumas hipóteses bastante pertinentes relativas a esta temática.

H1: Existe um elevado desconhecimento sobre o conceito e as técnicas de *Restaurant Revenue Management*.

H2: A aplicação das técnicas de *Restaurant Revenue Management* permitem um aumento substancial da receita.

H3: A implementação de estratégias de RRM permitem um crescimento no desempenho do serviço no departamento de F&B.

H4: A maioria das organizações acha importante ou muito importante a aplicação do RRM.

H5: As estratégias de RRM favorecem e otimizam a oferta e a procura nos estabelecimentos de restauração e nos departamentos de F&B.

## 2. 2 - Objetivos gerais e específicos

De acordo com Silva & Menezes (2001), os objetivos devem estar em concordância com o problema proposto e com a justificação dada na escolha do tema. Os objetivos são divididos em dois âmbitos: gerais e específicos. Os objetivos gerais são “... a síntese do que se pretende alcançar...” e os objetivos específicos “... explicitarão os detalhes e serão um desdobramento do objetivo geral.” (Silva & Menezes, 2001, p. 31).

Segundo Alvarenga (2012, p. 19), os objetivos gerais “...respondem ao problema genérico, quer dizer, à pergunta substantiva da investigação e referem-se aos resultados que se espera lograr, ao ‘para quê?’ da investigação.” E os objetivos específicos “...referem-se aos aspetos parciais do problema que devem ser estudados”. Os autores consideram que os objetivos específicos devem ser claros e ter sequência de forma a facilitar os processos de investigação.

Desta forma, os objetivos gerais e específicos de investigação inerentes ao estudo são:

### **Objetivo geral**

Conhecer as estratégias de *Restaurant Revenue Management* e saber como aplicá-las em contextos específicos de hotelaria e restauração.

## Objetivos específicos

1. Avaliar de que forma o *Restaurant Revenue Management* é aplicado em Portugal nos contextos de restauração e hotelaria;
2. Analisar quais as características e práticas da sua aplicação;
3. Perceber quais as vantagens e desvantagens identificadas pela aplicação do *Restaurant Revenue Management*;
4. Analisar o impacto do Covid-19 na receita dos departamentos de F&B e restaurantes;
5. Perceber que estratégias de *Restaurant Revenue Management* serão utilizadas para a retoma na atividade de restauração.

## 2.3 – Procedimentos de Recolha e Análise de Informação

O procedimento técnico utilizado na fase de investigação foi a pesquisa bibliográfica, tendo-se recolhido a informação em diversos artigos científicos e livros sobre a temática. Numa primeira fase, foi feita a recolha de documentos de relevo para a investigação. Depois, procedeu-se à redação do trabalho com base na documentação encontrada.

Para iniciar o questionário, foi criado um guião com questões que estão de acordo com os objetivos da investigação e com a revisão da literatura. O guião da entrevista é composto por quinze perguntas fechadas e por cinco perguntas abertas. O guião está dividido em três secções: (i) questões sobre COVID-19 e o próprio estabelecimento; (ii) questões sobre o *Restaurant Revenue Management* e (iii) questões sobre os dados demográficos.

O primeiro grupo é composto por um total de oito perguntas, das quais sete são perguntas fechadas e uma aberta. Neste grupo, foram abordadas algumas questões sobre a COVID-19, tais como: o impacto da COVID no estabelecimento, a duração de encerramento do estabelecimento durante a pandemia, quais as medidas prioritárias para a retoma no pós-pandemia, os fatores que influenciam a procura pelo estabelecimento, a designação e a dimensão do estabelecimento, a localização do estabelecimento e se conhece o conceito de RRM. Ao responder afirmativamente à última pergunta “Conhece o conceito de *Restaurant Revenue Management*?”, os inquiridos avançam para a secção seguinte intitulada “*Restaurant Revenue*

*Management*". Se responderem negativamente à última pergunta, os inquiridos avançam diretamente para a última secção intitulada "Dados Demográficos".

O segundo grupo de perguntas é composto por cinco perguntas, das quais três são perguntas abertas e duas fechadas. Este grupo, intitulado "*Restaurant Revenue Management*", constitui questões que abordam a importância do *Restaurant Revenue Management*, as medidas e estratégias que os estabelecimentos utilizam para aumentar a receita, as características de RRM que mais são reconhecidas, as vantagens e desvantagens deste conceito na opinião dos estabelecimentos que aplicam o conceito.

O terceiro e último grupo é composto por sete perguntas, das quais seis são perguntas fechadas e uma aberta. Neste grupo é abordado o género dos participantes, a idade, o nível de habilitações, as funções que os inquiridos desempenham na organização, o número de trabalhadores a tempo integral na organização, o tempo (em anos) que o estabelecimento está aberto e quantos anos de experiência tem o respondente.

O guião foi validado por seis profissionais académicos e por cinco profissionais do sector. Após a sua validação, foi realizado um questionário online (Anexo 1), utilizando a plataforma *Google Forms*.

Com o objetivo de alcançar o máximo de respostas possível, o canal distribuição utilizado para a colheita de resultados foi o e-mail. Realizou-se um primeiro contacto telefónico para confirmar a disponibilidade em responder ao questionário. Os questionários foram distribuídos entre junho e agosto de 2021. Numa primeira fase, contactamos as associações hoteleiras e de restauração para que estas pudessem distribuir o questionário pelos seus associados. Após esse contato, o questionário foi enviado via e-mail. Os questionários foram realizados em língua portuguesa, pois o estudo só se destinou a entidades localizadas em Portugal.

### **Parte III – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

Durante a investigação, foram enviados 880 questionários, tendo sido recebidas 131 respostas todas elas terminadas. O questionário foi dividido em três secções: secção das questões sobre Covid-19; a secção sobre *Restaurant Revenue Management* e a secção sobre os Dados Demográficos.

### 3.1 – Caracterização da Amostra

A primeira secção de perguntas do questionário, que engloba um conjunto de oito perguntas, teve como objetivo analisar o impacto do COVID-19 nos departamentos de F&B, bem como as medidas que irão ser tomadas para a retoma de atividade, o tempo que o estabelecimento esteve fechado e os fatores que influenciam a procura. Para além destes pontos, é questionada a designação do estabelecimento, bem como a sua dimensão e região do país e, por último, se conhece o conceito de *Restaurant Revenue Management*.

Esta secção inicia-se com a questão “De que forma é que o COVID teve impacto no seu negócio?”. Os respondentes teriam de escolher entre uma e três opções de resposta. As opções mais escolhidas pelos inquiridos foram as seguintes:

De que forma é que o COVID teve impacto no seu negócio?	
Aumento dos custos com materiais de segurança e higiene; No número de dias e horário de funcionamento; Acesso aos apoios sociais como regime de <i>lay-off</i> e o Programa Apoiar	34
Aumento dos custos com materiais de segurança e higiene; No número de dias e horário de funcionamento;	13
Aumento dos custos com materiais de segurança e higiene; No número de dias e horário de funcionamento; Alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente;	11
Aumento dos custos com materiais de segurança e higiene;	11
Aumento dos custos com materiais de segurança e higiene; Acesso aos apoios sociais como regime de <i>lay-off</i> e o Programa Apoiar;	10
Aumento dos custos com materiais de segurança e higiene; Alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente; Acesso aos apoios sociais como regime de <i>lay-off</i> e o Programa Apoiar.	8

TABELA 11: IMPACTO DO COVID-19 NO NEGÓCIO

Fonte: Elaboração Própria

As restantes medidas foram: “acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar”, com 5 respostas; “no número de dias e horário de funcionamento, acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar”, com 3 respostas; “no número de dias e horário de funcionamento, acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar”, com 3 respostas; “alteração na operação passando a funcionar em regime de *Take-Away*, entregas ao domicílio e *drive-thru*”, com 3 respostas; “alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente”, com 2 respostas; “aumento dos custos com materiais de segurança e higiene, acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar”, com 2 respostas; “alteração na operação passando a funcionar em regime de *Take-Away*, entregas ao domicílio e *drive-thru*, com

2 respostas; “aumento dos custos com materiais de segurança e higiene, alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente”, com 2 respostas; “aumento dos custos com materiais de segurança e higiene, alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente, alteração na operação passando a funcionar em regime de *Take-Away*, entregas ao domicílio e *drive-thru*”, com 2 respostas; acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar, alteração na operação passando a funcionar em regime de *Take-Away*, entregas ao domicílio e *drive-thru*”, com 1 resposta; alteração na operação passando a funcionar em regime de *Take-Away*, entregas ao domicílio e *drive-thru*” com 1 resposta; “aumento dos custos com materiais de segurança e higiene, acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar, limitação da capacidade do restaurante/bar, reorganização de toda a estrutura de serviço restaurante em particular serviço de pequeno-almoço”, com 1 resposta; “aumento dos custos com materiais de segurança e higiene; acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar; quebra abrupta e prolongada de negócio”, com 1 resposta; “aumento dos custos com materiais de segurança e higiene, alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente, baixou drasticamente a ocupação do hotel”, com 1 resposta; “aumento dos custos com materiais de segurança e higiene, valor de vendas menores”, com 1 resposta; “horários limitados, lugares limitados, diminuição drástica da receita, aumento de custos”, com 1 resposta; “no número de dias e horário de funcionamento”, com 1 resposta; “no número de dias e horário de funcionamento, alteração na operação passando a funcionar em regime de *Take-Away*, entregas ao domicílio e *drive-thru*”, com 1 resposta; “no número de dias e horário de funcionamento, alteração na operação passando a funcionar em regime de *Take-Away*, entregas ao domicílio e *drive-thru*, quebra dramática de receitas”, com 1 resposta; “no número de dias e horário de funcionamento, alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente”, com 1 resposta; “no número de dias e horário de funcionamento, alteração na qualidade do serviço prestado ao cliente, acesso aos apoios sociais como regime de *lay-off* e o Programa Apoiar”, com 1 resposta.

A questão seguinte foi “Durante a pandemia, quanto tempo esteve encerrado (em meses)?”. Neste tópico, a maioria dos inquiridos, cerca de 31, encerraram durante seis meses. De seguida, cerca de 18 inquiridos encerraram durante três meses, sendo este período o segundo mais mencionado pelos respondentes. Treze dos inquiridos não encerraram durante a pandemia e 10 encerraram durante sete meses. Estas são as respostas com mais peso. As restantes estão apresentadas na tabela nº 12.

Tempo de encerramento dos restaurantes	
Não encerraram	13
1 mês	6
2 meses	11
3 meses	18
4 meses	6
5 meses	9
6 meses	31
7 meses	10
8 meses	8
9 meses	7
10 meses	3
12 meses	2
13 meses	2
14 meses	2

**TABELA 12: TEMPO DE ENCERRAMENTO DOS ESTABELECIMENTOS**  
 Fonte: *Elaboração Própria*

A terceira questão aborda as medidas prioritárias para a retoma dos restaurantes. Os respondentes podem escolher entre 1 e 3 medidas. As medidas assinaladas com mais impacto foram: “preparar estratégias de *marketing*”, com 21 respostas; “reformular a capacidade do restaurante, preparar estratégias de *marketing*”, com 13 respostas; “desenhar um menu mais atrativo, reformular a capacidade do restaurante, preparar estratégias de *marketing*”, com 13 respostas; “desenhar um menu mais atrativo, preparar estratégias de *marketing*”, com 9 respostas; “reformular a capacidade do restaurante, definir promoções e descontos, preparar estratégias de *marketing*”, com 8 respostas; “reformular a capacidade do restaurante”, com 7 respostas; “reformular a capacidade do restaurante, implementação de um sistema de reservas, preparar estratégias de *marketing*”, com 7 respostas. Na tabela 13 constam as medidas mais mencionadas.

Medidas prioritárias para a retoma dos restaurantes	
Preparar estratégias de Marketing.	21
Desenhar um menu mais atrativo; Reformular a capacidade do restaurante; Preparar estratégias de Marketing.	13
Reformular a capacidade do restaurante; Preparar estratégias de Marketing.	13
Desenhar um menu mais atrativo; Preparar estratégias de Marketing.	9
Reformular a capacidade do restaurante; Definir promoções e descontos; Preparar estratégias de Marketing.	8
Reformular a capacidade do restaurante; Implementação de um sistema de reservas; Preparar estratégias de Marketing.	7
Reformular a capacidade do restaurante.	7

Definir promoções e descontos; Preparar estratégias de Marketing.	5
---	---

**TABELA 13: MEDIDAS PRIORITÁRIAS PARA A RETOMA DOS RESTAURANTES**

*Fonte: Elaboração Própria*

As restantes medidas, menos mencionadas pelos respondentes foram: “desenhar um menu mais atrativo”, com 4 respostas, “desenhar um menu mais atrativo, reformular a capacidade do restaurante, implementação de um sistema de reservas”, com 4 respostas; “aumentar preços, reformular a capacidade do restaurante, implementação de um sistema de reservas”, com 3 respostas; “desenhar um menu mais atrativo, definir promoções e descontos, preparar estratégias de marketing”, com 3 respostas; “desenhar um menu mais atrativo, reformular a capacidade do restaurante”, com 3 respostas; “implementação de um sistema de reservas”, com 3 respostas; “reformular a capacidade do restaurante, implementação de um sistema de reservas”, com 3 respostas; “aumentar preços; preparar estratégias de marketing”, com 2 respostas; “aumentar preços, reformular a capacidade do restaurante, preparar estratégias de marketing”, com 2 respostas; “desenhar um menu mais atrativo, reformular a capacidade do restaurante, definir promoções e descontos”, com 2 respostas; “reformular a capacidade do restaurante, definir promoções e descontos, implementação de um sistema de reservas”, com 2 respostas; “as leis do Covid alteradas”, com 1 resposta; “as únicas medidas que adotamos foram relacionadas com questões de melhoramento nos procedimentos de higienização”, com 1 resposta; “aumentar preços, preparar estratégias de marketing, sem restrições”, com 1 resposta; “baixar os preços, preparar estratégias de marketing”, com 1 resposta; “definir promoções e descontos”, com 1 resposta; “definir promoções e descontos, implementação de um sistema de reservas; preparar estratégias de marketing”, com 1 resposta; “desenhar um menu mais atrativo, baixar os preços”, com 1 resposta; “desenhar um menu mais atrativo, definir promoções e descontos, implementação de um sistema de reservas”, com 1 resposta; “implementação de um sistema de reservas, preparar estratégias de marketing”, com 1 resposta; “maior ponderação e consciente seleção na compra de produtos (Food & Beverage)”, “mantivemos a mesma estratégia de marketing com mais incidência no desenvolvimento digital”, com 1 resposta; “reformular a capacidade do restaurante, preparar estratégias de marketing; aproveitar uma mais baixa afluência para elevar padrões gastronómicos e de serviço”, com 1 resposta, e, por fim, “nenhuma”, com 1 resposta.

Nos fatores que influenciam a procura pelo restaurante, os inquiridos poderiam escolher entre 1 e 3 fatores. Os fatores mais mencionados nesta questão foram:

Fatores que influenciam a procura pelo restaurante	
Qualidade do serviço, consistência da operação	21
O clima, qualidade do serviço, consistência da operação	19
Qualidade do serviço	12
Eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, qualidade do serviço, consistência da operação	6
Eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, qualidade do serviço	5
A concorrência, eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, qualidade do serviço	5

**TABELA 14: FATORES QUE INFLUENCIAM A PROCURA PELO RESTAURANTE**

*Fonte: Elaboração Própria*

Os fatores menos mencionados pelos respondentes foram: “a concorrência”, com 4 respostas; “as promoções feitas pelo restaurante, qualidade do serviço, consistência da operação”, com 4 respostas; “o clima, eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, qualidade do serviço”, com 4 respostas; “o clima, qualidade do serviço”, com 4 respostas; “a concorrência, o clima”, com 3 respostas; “a concorrência, o clima, qualidade do serviço”, com 3 respostas; “a concorrência, qualidade do serviço, consistência da operação”, com 3 respostas; “eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento”, com 3 respostas; “eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, as promoções feitas pelo restaurante, qualidade do serviço”, com 3 respostas; “a concorrência, as promoções feitas pelos competidores diretos”, com 2 respostas; “consistência da operação”, com 2 respostas; “o clima”, com duas respostas; “o clima, consistência da operação”, com 2 respostas; “a capacidade de atração de hóspedes ao alojamento”, com 1 resposta; “a concorrência, as promoções feitas pelo restaurante, qualidade do serviço”, com 1 resposta; “a concorrência, eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, as promoções feitas pelo restaurante”, com 1 resposta; “a qualidade”, com 1 resposta; “as promoções feitas pelo restaurante”, com 1 resposta; “as promoções feitas pelo restaurante, as promoções feitas pelos competidores diretos”, com 1 resposta; “as promoções feitas pelo restaurante, qualidade do serviço”, com 1 resposta; “consistência da operação, a procura instável”, com 1 resposta; “consistência da operação, localização”, com 1 resposta; “eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, as promoções feitas pelo restaurante”, com 1 resposta; “eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, as promoções feitas pelo restaurante, o número de clientes no hotel”,

com 1 resposta; “fora de centros urbanos”, com 1 resposta; “não haver restrições horárias e à circulação de pessoas”, com 1 resposta; “o clima, as promoções feitas pelo restaurante, qualidade do serviço”, com 1 resposta; “o clima, eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento, consistência da operação”, com 1 resposta; “qualidade do serviço, boa qualidade dos produtos e a boa cozinha (confeção)”, com 1 resposta; “qualidade do serviço, consistência da operação, a excelente comida”, com 1 resposta; “qualidade do serviço, consistência da operação, criatividade e Inovação”, com 1 resposta; “qualidade do serviço, proximidade rio”, com 1 resposta e, por fim, “qualidade do serviço, turismo”, com 1 resposta.

Na questão seguinte, “Qual é a designação do seu estabelecimento?”, os estabelecimentos de restauração foram os que participaram mais, com 48 respostas. De seguida, os hotéis de 4 estrelas são os segundos estabelecimentos com mais participação, com 33 respostas; seguidos dos hotéis de 5 estrelas com 24 respostas. Treze respostas são referentes aos hotéis de 3 estrelas e 3 respostas são de hotéis de 2 estrelas. Relativamente aos aldeamentos turísticos, obtivemos 1 resposta e dos empreendimentos de turismo de habitação também obtivemos 1 resposta. No que se refere aos empreendimentos de turismo no espaço rural, obtivemos 6 respostas e 1 resposta das empresas com CAE de restauração, formação e eventos, tal como representa a tabela que se segue.

Designação do estabelecimento:	
Aldeamentos turísticos	1
Empreendimentos de turismo de habitação	1
Empreendimentos de turismo no espaço rural	6
Empresa com CAE de Restauração, Formação e Eventos	1
Estabelecimento de restauração	48
Hotel de 2*	3
Hotel de 3*	13
Hotel de 4*	33
Hotel de 5*	24

TABELA 15: DESIGNAÇÃO DOS ESTABELECEMENTOS  
 Fonte: *Elaboração Própria*

Na questão “Qual a dimensão da sua empresa?”, as pequenas empresas (entre 10 a 50 colaboradores) são as que têm um maior peso, com 58 respondentes. As micros empresas (menos de 10 colaboradores) representam o segundo maior número de respostas, com 47 inquiridos. Relativamente às médias empresas (200 a 250 colaboradores) obtivemos 19 respostas. Das grandes empresas (250 colaboradores) obtivemos 7 questionários.

Dimensão das empresas:	
Microempresa (menos 10 colaboradores)	47
Pequena empresa (entre 10 a 50 colaboradores)	58
Média empresa (200 a 250 colaboradores)	19
Grande empresa (250 colaboradores)	7

**TABELA 16: DIMENSÃO DA EMPRESA**

*Fonte: Elaboração Própria*

Na questão “Qual é a região do país em que está localizado o seu estabelecimento?”, a região do Porto e Norte é a que mais peso tem, com 67 respostas. A região de Lisboa e Tejo é a segunda com mais peso, com 22 respondentes. Da região Centro obtivemos 14 respostas. No Alentejo e no Algarve foram enviadas 10 respostas de cada região. Da Região Autónoma da Madeira obtivemos 5 questionários e da Região Autónoma dos Açores 3 respostas.

Localização do estabelecimento	
Porto e Norte	67
Centro	14
Lisboa e Tejo	22
Alentejo	10
Algarve	10
Região Autónoma da Madeira	5
Região Autónoma dos Açores	3

**TABELA 17: LOCALIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO**

*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.2 – Caracterização dos respondentes

O último grupo, constituído por sete perguntas, tem por objetivo analisar os dados demográficos dos respondentes. A primeira questão aborda o género dos respondentes que participaram no questionário, sendo 57,3% dos inquiridos do género masculino e 42,7% do género feminino.

Género dos respondentes	
Masculino	57,3%
Feminino	42,7%

**TABELA 18: GÉNERO DOS RESPONDENTES**

*Fonte: Elaboração Própria*

A segunda questão desta secção aborda a faixa etária dos respondentes. Apenas 0,8% dos inquiridos faz parte da faixa etária até aos 20 anos. Cerca de 22,9% dos inquiridos encontram-se na faixa etária entre os 21 e os 30 anos. Cerca de 32,1% está na faixa etária dos 31 a 40 anos, 22,1% dos inquiridos situam-se entre 41 a 50 anos, 19,1% dos

respondentes estão na faixa dos 51 a 60 anos e, por último, 3,1% dos inquiridos têm mais de 61 anos.

Faixa etária dos participantes:	
Até aos 20	0.8%
21-30	22.9%
31-40	32.1%
41-50	22.1%
51-60	19.1%
Mais de 61 anos	3.1%

**TABELA 19: FAIXA ETÁRIA DOS PARTICIPANTES**

Fonte: *Elaboração Própria*

A terceira questão, desta secção, aborda o nível de habilitações que os inquiridos possuem. 6,1% tem o ensino básico (até ao 9º ano); 14,5% possui o ensino secundário; 13,7% tem um curso profissional ou técnico; 52,7% tem uma licenciatura; 11,5% dos inquiridos têm mestrado e 1,5% tem doutoramento.

Nível de habilitações	
Ensino Básico (até ao 9º ano)	6.1%
Ensino Secundário	14.5%
Curso profissional ou técnico	13.7%
Licenciatura	52.7%
Mestrado	11.5%
Doutoramento	1.5%

**TABELA 20: HABILITAÇÕES DOS RESPONDENTES**

Fonte: *Elaboração Própria*

No que concerne às funções desempenhadas pelos inquiridos, 18,3% desempenham as funções de diretor geral; 10,7% ocupam o cargo de diretor de F&B, 13% ocupa o cargo de assistente de direção; 1,5% são *revenue managers*; 3,1% são diretores de restaurante; 29% são proprietários/administradores; 6,1% são chefes de mesa; 5,3% são rececionistas; 1,5% fazem parte do departamento de Recursos Humanos; 0,8% são proprietário/cozinheiro; 0,8% são o *Rpmanager*; 0,8% desempenha as funções de chefe de sala e *front house manager*; 1,5% desempenha funções de chefe de receção; 0,8% desempenha funções de subchefe de receção; 0,8% desempenha as funções de gestão de compras; 0,8% representa as funções de assistente de eventos; 0,8% são subdiretores; 0,8% desempenham as funções de gerentes; 0,8% desempenha as funções de diretor comercial e marketing e, por fim, 0,8% estão no departamento de reservas.

Função desempenhada pelos inquiridos na organização:	
Diretor Geral	19,2%
Diretor de F&B	10,7%

Assistente de Direção	14%
Revenue Manager	1,5%
Diretor de Restaurante	3,1%
Proprietário/ Administrador	29%
Chefe de mesa	6,1%
Rececionista	6,9%
Diretor de Recursos Humanos	1,5%
Proprietário/cozinheiro	0,8%
<i>Rpmanager</i>	0,8%
Chefe de Sala e <i>Front House</i> Manager	0,8%
Chefe de recepção	1,5%
Subchefe de recepção	0,8%
Gestão de compras	0,8%
Assistente de eventos	0,8%
Diretor Comercial e Marketing	0,8%

**TABELA 21: FUNÇÃO DESEMPENHADA PELOS INQUIRIDOS NA ORGANIZAÇÃO**  
 Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente à questão “Quantos colaboradores trabalham no estabelecimento a tempo integral?”, a resposta com mais peso foi “3 colaboradores a tempo integral”, com 11 respostas, seguida pelas respostas “4 trabalhadores a tempo integral” e 5 trabalhadores a tempo integral”, com 9 resposta cada opção. As restantes respostas estão representadas na tabela seguinte.

Trabalhadores que trabalham a tempo integral	
0 a 10 Colaboradores	59
11 a 20 Colaboradores	26
21 a 30 Colaboradores	11
31 a 40 Colaboradores	7
41 a 50 Colaboradores	8
51 a 60 Colaboradores	3
71 a 80 Colaboradores	6
81 a 90 Colaboradores	0
91 a 100 Colaboradores	3
> 101	7

**TABELA 22: COLABORADORES QUE TRABALHAM A TEMPO INTEGRAL**  
 Fonte: *Elaboração Própria*

Quanto ao tempo de funcionamento, 7,6% dos estabelecimentos estão em funcionamento há menos de um ano; 34,4%; estão em funcionamento entre os 1 e os 5 anos; 18,3% afirma que o estabelecimento está em funcionamento entre os 6 e os 10 anos; 8,4% refere que os estabelecimentos estão em funcionamento entre os 10 e os 15 anos; 6,1% dos estabelecimentos estão em funcionamento entre 21 e os 25 anos; 10,7% dos estabelecimentos estão em funcionamentos há 45 anos; 0,8% está em funcionamento há

61 anos; 0,8% estão abertos há mais de 65 anos; 0,8% tem o estabelecimento aberto há 75 anos e; por fim; 0,8 % tem o estabelecimento aberto há 90 anos e 0,8% tem o estabelecimento aberto há mais de 100 anos.

Tempo de funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros:	
< 1 ano	7,6%
1-5 anos	34,4%
6-10 anos	18,3%
10-15 anos	8,4%
16-20 anos	9,2%
21-25 anos	6,1%
26-30 anos	10,7%
45 anos	0,8%
61 anos	0,8%
> 65 anos	0,8%
75 anos	0,8%
90 anos	0,8%
> 100 anos	0,8%

TABELA 23: TEMPO DE FUNCIONAMENTO DOS ESTABELECIDAMENTOS HOTELEIROS  
 Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão: “Quantos anos de experiência profissional possui o respondente?”, 21,4% dos inquiridos tem entre 1 a 5 anos de experiência; 23,7% tem 6 a 10 anos de experiência; 13% dos inquiridos tem 11 a 15 anos de experiência; 13,7% tem 16 a 20 anos de experiência profissional; 7,6% tem 21 a 25 anos de experiência; 16,8% tem 25 a 30 anos de experiência profissional; 0,8% tem 32 anos de experiência; 0,8% tem 35 anos de experiência; 0,8% tem 42 anos experiência e; por fim; 0,8% tem 51 anos de experiência profissional.

Experiência profissional do respondente	
< 1 ano	0%
1-5 anos	21,4%
6-10 anos	23,7%
11-15 anos	13%
16-20 anos	13,7%
21-25 anos	7,6%
25-30 anos	16,8%
32 anos	0,8%
35 anos	0,8%
42 anos	0,8%
51 anos	0,8%

TABELA 24: EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO RESPONDENTE  
 Fonte: Elaboração Própria

### 3.3 - Discussão de resultados

#### 3.3.1 - Análise de Dados

Após a análise das respostas recolhidas através dos questionários, iremos responder, com mais precisão, aos objetivos gerais e específicos e à questão de investigação previamente definidos. Pretende-se, deste modo, validar as hipóteses iniciais que ajudaram na preparação da análise e discussão e resultados.

#### A. Secção sobre COVID-19

Com o objetivo específico “Analisar o impacto do Covid-19 na receita dos departamentos de F&B e restaurantes”, procurou-se perceber quais foram os impactos que a pandemia teve nos estabelecimentos, o tempo de encerramento e quais os fatores que influenciam a procura pelo seu negócio.

Numa primeira perspetiva e análise das respostas, houve algumas opiniões díspares sobre qual o impacto certo da COVID-19 nos respetivos negócios. Enquanto alguns respondentes consideram que o maior impacto da pandemia nos estabelecimentos foi o aumento de custos com materiais de segurança e higiene, outros afirmam que a pandemia afetou principalmente no número de dias de funcionamento dos estabelecimentos, a existência de horários de funcionamento mais limitados e a redução de lugares, havendo uma conseqüente diminuição da receita dos estabelecimentos. Uma realidade apresentada pelos participantes no estudo foi a alteração da qualidade do serviço e a baixa das taxas de ocupação nos espaços de prestação de serviços.

Os inquiridos indicam que a qualidade serviço; a consistência da operação, o clima e os eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento são os principais fatores que influenciam a procura. Outros fatores como os eventos especiais realizados na área, as promoções feitas pelo restaurante e a consistência na operação estão entre aqueles que mais influenciam a procura.

Com o intuito de perceber quais as medidas mais prioritárias para a retoma e respondendo ao objetivo nº5 intitulado “Perceber que estratégias de *Restaurant Revenue Management* serão utilizadas para a retoma na atividade de restauração”, foram diversas as opções apresentadas pelos inquiridos. Essas opções passam pelo aumento de preços, pela preparação de estratégias de *marketing*, reformular a capacidade do restaurante, implementação de um sistema de reservas, baixar preços, entre outras medidas. Por

último, as medidas mais prioritárias para a retoma do restaurante foram as seguintes: preparar estratégias de *marketing*, com 57%, e reformular a capacidade do restaurante, com 46%. Para muitos inquiridos, cerca de 37%, este conceito permite tomar decisões em prol do negócio com base no conhecimento adquirido através de um sistema e do histórico fornecido pela aplicação do *Restaurant Revenue Management*.

## B. Secção de Restaurant Revenue Management

Na última questão desta secção, “Conhece o conceito de *Restaurant Revenue Management*?”, 77 dos inquiridos, correspondente a 58,8%, não conhece este conceito, enquanto 54 respondentes (41,2%) afirmou conhecer o conceito de *Restaurant Revenue Management*.

Grau de conhecimento do conceito de <i>Restaurant Revenue Management</i>	
Sim	41,2%
Não	58,8%

TABELA 25: GRAU DE CONHECIMENTO DO CONCEITO DE *RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT*  
 Fonte: *Elaboração Própria*

O segundo grupo de questões abordam diretamente o conceito de *Restaurant Revenue Management*, onde se procura perceber a importância do conceito na gestão dos estabelecimentos de F&B e de restauração, quais as medidas que são aplicadas para aumentar as receitas, as características mais reconhecidas e aplicadas por quem utiliza o conceito e, por fim, quais as vantagens e desvantagens do RRM. Das 131 respostas, 54 inquiridos responderam às perguntas desta secção.

Na primeira pergunta desta secção, “Qual a importância que atribui à aplicação do conceito de *Restaurant Revenue Management*?”, cerca de 57,4% dos inquiridos considera importante a aplicação do conceito de RRM. Cerca de 24,1% reconhece que a aplicação do deste conceito é muito importante e 14,8% avalia-a como extremamente importante. 3,7% categorizou a aplicação do RRM como sendo pouco importante e ninguém considerou o conceito de RRM não importante.

Importância da aplicação do conceito de Restaurant Revenue Management	
Não é importante	0%
Pouco importante	3,7%
Importante	57,4%
Muito importante	24,1%

Extremamente Importante	14.8%
-------------------------	-------

TABELA 26: IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DO CONCEITO DE RRM

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, os inquiridos são confrontados com a questão “Refira até 3 exemplos de algumas medidas e estratégias que aplica para aumentar a receita no seu estabelecimento de restauração?”. Foram mencionadas 49 medidas e estratégias sendo elas: *ad-ons*, formação *staff*, gestão de reservas; aliar a qualidade/preço; serviço de excelência para com o cliente; bons rácios; aumento de preços, diversificar oferta, revisão de *layout*; boa compra nos produtos, qualidade dos produtos e bom ambiente de trabalho; capacidade de antecipar; capacidade de diversificar a oferta; capacidade de melhor conhecer a procura; consistência, preparação, equipa; constante comunicação com o consumidor (*feed* ativo e linguagem própria), sazonalidade dos produtos e ementas, criação de eventos que dinamizam o comércio local; controlo de custos, controlo de desperdícios, controlo de produção, menu *engineering*; cortes nas despesas, incentivos ao *staff*, *up sell*; definir os preços de venda com base na concorrência, criar uma estrutura de custos fixos e variáveis, tomar decisões com base no conhecimento; divulgação do exterior do espaço, promoção da localidade como destino de proximidade; eficácia, novidade e qualidade; engenharia de menus, segmentação; etapas de serviço, confeção de pratos, decorações de espaços; *food cost*, *up-selling* e *staff*; formação, qualidade nos produtos, pessoal qualificado; gerir melhor os recursos humanos; *happy hour*, promoções; implementação de *seatings*, estratégias de vendas sugestivas e cruzadas; incluir a meia-pensão em reservas de duas noites ou mais, ementa mais atrativa, ajustar serviço/qualidade/preço; inovação e diversificação dos menus, sugestões do chefe e serviço de excelência; *marketing*, *crossselling*; menu do dia com peixe fresco, parceria com chef de estrela Michelin, implementação de sistema de reservas (*The fork*); menu especiais, lançamento de novas cartas, formação do *staff*; menus degustação, menus executivos (almoço), segmentação de mercado; mesas com melhor vista mais caras; adaptar a ementa às necessidades do cliente, variedade de opções de pratos, menus com vários serviços incluídos para cada tipo de evento; noites temáticas, incentivar campanhas para compras de mais do que 2 refeições; publicidade nos quartos e app; oferta de qualidade, produtos de qualidade, proximidade no serviço; oferta de uma bebida na compra de cada jantar, ter pequenos petiscos atrativos, mas não baratos, oferta de uma bebida no bar na compra de mais de dois jantares; personalização do atendimento, estratégia de marketing focada no restaurante, na carta e serviços

complementares, maximização da venda antecipada iniciando com valor mais reduzido até valor mais elevado próximo da data (datas e eventos festivos); procurar fornecedores locais e mais económicos e procurar elaborar menus que permitam descer o preço de custo; programas, entrevistas, hóspedes; promoção nas redes sociais, menu *engineering*, promoções de productos; promoções em online, *takeaway* e menus; propor um *cocktail* aos clientes antes da refeição ou enquanto aguardam pela mesa, venda sugestiva; qualidade de produtos, otimização da capacidade; qualidade de serviço e comida; qualidade do produto final, consistência do serviço e excelência no atendimento; qualidade dos produtos que são adquiridos (matéria-prima), decoração da sala, formação do pessoal; qualidade, quantidade, rapidez; qualidade, segurança, serviço personalizado; reduzir ao máximo a taxa de desperdício; *the Fork*, doses e 1/2 doses, produtos locais; *up selling*, *cross selling*, horário alargado; *upselling* de bebidas e comidas / novos conceitos (exemplo *brunch*); venda antecipada, sistema de reservas, produtos específicos para *upselling*; venda de restauração juntamente com outros serviços do hotel, salas, alojamento etc;

Quando confrontados com a seguinte questão: “Quais as características de *Restaurant Revenue Management* que mais reconhece (entre 1 e 3 características)?”, os inquiridos assinalaram as seguintes características:

“Quais as características de <i>Restaurant Revenue Management</i> que mais reconhece?”	
Definir o cliente ideal com base nas suas características (segmentar o mercado);	29
Tomar decisões com base no conhecimento	20
Criar uma estrutura de custos fixos e variáveis	18
Otimizar a capacidade do estabelecimento	17
Estar atento às diversas oportunidades que o mercado nos oferece	16
Vender o produto ou o serviço com antecedência	10
Monitorizar os resultados com a previsão feita;	9
Definir os preços de venda com base na concorrência	8
Realização da previsão	6
Focalizar no preço de venda	5
Vendas para nichos de mercado	2
Definir estratégias de overbooking	2
Reservar os produtos para os clientes mais habituais e que geram maior receita	1

**TABELA 27: CARACTERÍSTICAS DE *RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT* MAIS RECONHECIDAS**

Fonte: *Elaboração Própria*

Na questão seguinte foi pedido aos inquiridos para nomear, na sua opinião, quais as vantagens da aplicação da técnica de RRM. As vantagens referidas foram as seguintes: “aumento de receita”, com 2 respostas; “otimização de serviço”, com 2 respostas;

“otimizar receita”, com 2 respostas; “resolver sempre qualquer problema com rapidez e eficácia”, com 1 resposta; “adaptar a oferta tendo em conta a procura seguramente”, com 1 resposta; “análise mais precisa”, com 1 resposta; “apesar de este conceito não estar completamente vinculado à empresa, acabamos, por iniciativa própria, por aplicar medidas que estão dentro deste conceito e que nos ajudam nesta época tão difícil para a hotelaria e restauração”, com 1 resposta; “aumento da receita e conhecimento do cliente”, com 1 resposta; “aumento de receita gerada pela operação dos diversos *outlets* de F&B”, com 1 resposta; “aumento de receitas e estratégia de vendas”, com 1 resposta; “aumento de vendas”, com 1 resposta; “aumento de vendas, aumento de visibilidade”, com 1 resposta; “conhecimento de mercado face ao negócio na envolvente local, regional ou nacional”, com 1 resposta; “conseguir uma estratégia focada que persista às oscilações de mercado”, com 1 resposta; “controlo de custos”, com 1 resposta; “definir como vender o lugar certo para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa”, com 1 resposta; “ter mais ferramentas para nos ajudar a otimizar o negócio e atingir melhores resultados”, com 1 resposta; “é vantajoso quando temos clientes fidelizados”, com 1 resposta; “eficácia e menos desvios”, com 1 resposta; “gestão das reservas, gestão de preços de venda e segmentação, venda sugestiva”, com 1 resposta; “gestão de potencial de receita quando taxas de ocupação do espaço atingem percentagens acima dos 60%”, com 1 resposta; “gestão mais eficaz e resultados mais positivos”, com 1 resposta; “maior benefício”, com 1 resposta; “maior conhecimento sobre a operação melhor, a sua produtividade e rentabilidade, ou seja, maior o retorno financeiro”, com 1 resposta; “maior eficiência”, com 1 resposta; “maior organização, mais vendas, mais rendimentos e clientes mais satisfeitos”, com 1 resposta; “maior rentabilidade e planeamento”, com 1 resposta; “mais clientes que por sua vez trazem mais receita”, com 1 resposta; “maximização do preço de venda e por consequência da receita, controlo de custos”, com 1 resposta; “maximizar a receita e ocupação”, com 1 resposta; “melhor controlo de trabalho”, com 1 resposta; “melhora a gestão”, com 1 resposta; “melhora o serviço prestado ao cliente”, com 1 resposta; “melhorar as receitas do estabelecimento, custo controlado nas compras, ganho nas vendas”, com 1 resposta; “melhorar o ratio custo/receita”, com 1 resposta; “muito importante para a rentabilização do restaurante”, com 1 resposta; “não reconhece vantagens no restaurante de hotel”, com 1 resposta; “obtenção de melhores resultados e clientes mais fidelizados”, com 1 resposta; “otimizar a operação entre custos e venda”, com 1 resposta; “otimizar as vendas; segmentação de mercado; mais com menos”, com 1 resposta; “para aumentar a fidelidade dos clientes e

aumento de vendas”, com 1 resposta; “permite maximizar o negócio”, com 1 resposta; “potenciar as vendas, gerindo os custos”, com 1 resposta; “ser proactivo, não reativo”, com 1 resposta; “maior organização e previsão”, com 1 resposta.

Na questão seguinte os inquiridos são confrontados com as desvantagens em aplicar as técnicas de RRM, tendo sido assinaladas as seguintes: “não encontro desvantagens”, com 11 respostas; “custos”, com 2 respostas; “a maior desvantagem é controlar a duração de refeição por cada cliente, pois na prática não funciona”, com 1 resposta; “algum tempo perdido”, com 1 resposta; “aumentar a receita”, com 1 resposta; “cliente não gosta”, com 1 resposta; “custos salariais”, com 1 resposta; “definição rígida na operação”, com 1 resposta; “demasiado tempo de escritório”, com 1 resposta; “depende muito dos mercados de procura”, com 1 resposta; “em relação ao hotel, a venda da meia pensão não ajuda o *Revenue* mas é um bem muito necessário para a rentabilidade do F&B”, com 1 resposta; “implica conhecimentos do negócio, conhecimentos matemáticos, uso de folhas de cálculo”, com 1 resposta; “implica custos de investimento”, com 1 resposta; “impossibilidade de garantir lucro”, com 1 resposta; “improviso”, com 1 resposta; “incompreensão do processo por parte do cliente”, com 1 resposta; “margem de segurança para imprevistos”, com 1 resposta; “mercado pouco maduro”, com 1 resposta; “mudança de preços pode influenciar impressão de clientes, uma vez que é uma prática ainda não muito utilizada em restauração”, com 1 resposta; “não é valido para todas as percentagens de ocupação”, com 1 resposta; “necessário alguém que o faça”, com 1 resposta; “nem sempre conseguimos planear corretamente os tempos de rotação e de refeição por pessoa”, com 1 resposta; “perda de tempo”, com 1 resposta; “poderá haver desvantagem se o índice de repetibilidade da procura for muito alto”, com 1 resposta; “poderemos considerar perda de tempo e energia, porém quem aplica bem não sente isso, muito pelo contrário”, com 1 resposta; “por vezes desajustamo-nos”, com 1 resposta; “pouca organização e noção de rendimentos, menos vendas e maior probabilidade em não corresponder às necessidades do cliente”, com 1 resposta; “risco, e novos clientes”, com 1 resposta; “se houver clientes a pagar preços diferentes pelo mesmo produto/serviço podem surgir reclamações caso descubram”, com 1 resposta; “stress em aplicar e manobrar as várias variáveis do sistema”, com 1 resposta; “tempo necessário à sua implementação”, com 1 resposta; “trabalhar no escuro”, com 1 resposta e, por fim, “variação de preços”, com 1 resposta.

### 3.3.2 - Tratamento dos dados recolhidos

Para o objetivo “Avaliar de que forma o *Restaurant Revenue Management* é aplicado em Portugal nos contextos de restauração e hotelaria”, após a recolha da informação a partir do questionário, é possível afirmar que o conceito de *Restaurant Revenue Management* não é reconhecido na generalidade do universo de F&B, principalmente nos estabelecimentos de restauração, sendo estas, na sua generalidade micro e pequenas empresas. Apesar de uma grande parte dos participantes ser licenciada e de desempenhar a função de Assistente de Direção, estes revelam que não conhecem o conceito de *Restaurant Revenue Management*. Na recolha de dados verificamos que 77 inquiridos (58,8%) não conhece o conceito e 54 dos inquiridos (41,2%) conhecem o conceito de RRM. Analisando a importância do *Restaurant Revenue Management*, baseando esta análise nas respostas do grupo de inquiridos que conhece e aplica o conceito, concluímos que é notória a importância de empregar as estratégias de *Revenue* nos departamentos de F&B e na restauração. Com as respostas recolhidas podemos afirmar que a hipótese de resposta 4 intitulada “A maioria das organizações acham importante ou muito importante a aplicação do RRM” é válida.

No que concerne às práticas de *Restaurant Revenue Management*, respondendo ao objetivo “Analisar quais as características e práticas da sua aplicação” e à questão de investigação “Qual o impacto do RRM na receita e no lucro no departamento de F&B nos estabelecimentos de restauração?”, as características mais aplicadas e mais importantes por quem reconhece o conceito de RRM é a definição do cliente ideal, isto é, a segmentação do mercado por parte dos estabelecimentos. O RRM permite aos gestores, para além de segmentar o mercado, tomar decisões com base no conhecimento que os sistemas fornecem, de acordo com os seus históricos, permitindo, desta forma, fazer a previsão da procura pelo estabelecimento. O RRM cria uma estrutura de custos fixos e variáveis que ajuda os gestores no controle de gastos por parte dos estabelecimentos, e terá impacto na criação de receita. Para além disso, permite otimizar a capacidade do estabelecimento e estar atento a diversas oportunidades de mercado. O *Restaurant Revenue Management* tem sido um conceito que permite organizar e orientar o trabalho das organizações em que é praticado, permitindo aumentar a receita dos mesmos. Uma das práticas mais utilizadas no setor da restauração e de F&B é a definição do cliente ideal com base nas suas características, permitindo aos estabelecimentos orientar e adaptar o serviço e o preço ao segmento previamente escolhido. Posto isto, após a recolha dos dados anteriormente demonstrados, podemos afirmar que a hipótese nº3

intitulada “A implementação de estratégias de RRM permitem um crescimento no desempenho do serviço no departamento de F&B” é válida.

No que diz respeito aos fatores que mais influenciam a procura pelos estabelecimentos de restauração, observamos que a qualidade do serviço é o mais importante, seguido da consistência do serviço e do clima. No que respeita às medidas prioritárias para a retoma do restaurante foi permitido auferir que a maioria dos inquiridos pretende preparar estratégias de *marketing* mais eficazes e reformular a capacidade do restaurante.

Em resposta à questão de investigação “Quais as principais vantagens e desvantagens do RRM?” e estando esta questão diretamente ligada com o objetivo específico “Perceber quais as vantagens e desvantagens identificadas pela aplicação do *Restaurant Revenue Management*”, os inquiridos afirmam que a maior vantagem em aplicar o conceito de *Restaurant Revenue Management* é o aumento da receita dos estabelecimentos. O RRM é visto como uma ferramenta que melhora a gestão das empresas de restauração, causando uma maior eficiência no serviço. Permite também realizar uma análise mais precisa dos dados gerados pela atividade diária de forma a tomar decisões mais acertadas e realizar uma melhor previsão. É possível, com a aplicação das técnicas de RRM, definir como vender o lugar certo, para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa; controlar os custos de funcionamento da organização; otimizar o serviço e segmentar o mercado. As vantagens mais mencionadas foram: aumento da receita (33%); melhorar a gestão (15%); maior eficiência (13%), análise mais precisa (13%); definir como vender o lugar certo, para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa (11%); controlo de custos (7%); otimização do serviço (5%) e, por fim, a segmentação de mercado (3%).

No que concerne às desvantagens do *Restaurant Revenue Management*, a maioria dos respondentes afirma que não há desvantagens na aplicação das estratégias de RRM. O mercado é visto como pouco maduro por quem participou no estudo, e consideram uma das principais desvantagens no desenvolvimento das estratégias de RRM na sua organização. Outro fator mencionado é o facto de se trabalhar “no escuro”. Com a execução dos princípios de RRM, a variação de preços pode causar insatisfação nos clientes e, por esta razão, é considerada uma desvantagem. É de destacar a existência de custos na aplicação de sistema de RRM, o tempo perdido e a definição rígida da operação. As hipóteses de investigação que estão interligadas com a questão de investigação e

objetivos supramencionados são a hipótese nº 3, “A implementação de estratégias de RRM permitem um crescimento no desempenho do serviço no departamento de F&B”, e a hipótese nº 5, “As estratégias de RRM favorecem e otimizam a oferta e a procura no estabelecimento de restauração e nos departamentos de F&B”. Relativamente à hipótese número três podemos considerar válida pois três das vantagens do RRM nomeadas pelos respondentes são a melhoria da gestão (15%), a existência de uma maior eficácia (13%) e otimização do serviço (5%). Podemos concluir que a hipótese nº 5 não é válida pois uma das desvantagens que é apresentada pelos respondentes é o facto de o mercado ser pouco maduro (com 23% das respostas).

### 3.3.3 – Resposta às questões de investigação

Nesta fase do trabalho, pretende-se responder às questões de investigação previamente definidas que ajudaram na preparação da análise e discussão e resultados.

**Questão de investigação 1: “Qual o impacto do *Restaurant Revenue Management* na receita e no lucro nos departamentos de F&B e nos estabelecimentos de restauração?”**

Através dos dados recolhidos pela distribuição do questionário, afirmamos que o *Restaurant Revenue Management* tem como funcionalidade aumentar a receita dos estabelecimentos de F&B e de restauração. Tudo indica que este conceito permite a adoção de várias estratégias para que esse aumento de receita se concretize tais como: definir os preços de venda com base na concorrência, criar uma estrutura de custos fixos e variáveis, tomar decisões com base no conhecimento, a redução ao máximo da taxa de desperdício, qualidade dos produtos que são adquiridos (matéria-prima), decoração da sala, formação do pessoal, marketing, *crosseling*, entre outras medidas.

**Questão de investigação nº 2- Quais são as principais vantagens e desvantagens do *Restaurant Revenue Management*?**

Ao verificarmos a análise realizada no capítulo anterior deparamo-nos com algumas vantagens e desvantagens que afetam o serviço prestado pelas entidades. A primeira vantagem é a melhoria dos resultados financeiros das organizações que aplicam o conceito permitindo, desta forma, melhorar o conhecimento sobre a operação e, conseqüentemente, melhorar a sua produtividade. Tem a capacidade de fidelizar o cliente ao estabelecimento e de recolher informação útil sobre as preferências do cliente.

Melhora a organização, aumenta as vendas e os clientes ficam mais satisfeitos. Permite aos gestores serem mais proativos ao invés de serem reativos na gestão do estabelecimento. Possibilita uma maior eficácia no serviço e maior planeamento.

No que concerne às desvantagens, o conceito de RRM exige demasiado tempo de escritório, existe incompreensão do processo por parte do cliente. Para alguns inquiridos há a impossibilidade de garantir lucro. É necessária uma margem de segurança para imprevistos e implica custos de investimento. Há algum *stress* em aplicar e manobrar as várias variáveis do sistema.

**Questão nº 3- Será o *Restaurant Revenue Management* aplicado em Portugal pelos departamentos de F&B e pelos estabelecimentos de restauração?**

O *Restaurant Revenue Management* é aplicado por 41,2% dos participantes neste estudo. Sendo que, 57,4% destes considera importante a sua aplicação.

### 3.3.4 - Análise dos resultados por objetivo

**Objetivo 1- Avaliar de que forma o *Restaurant Revenue Management* é aplicado em Portugal nos contextos de restauração e hotelaria e quais as suas características e práticas.**

Para os 131 inquiridos, tal como se observa na tabela 28, que aceitaram responder ao questionário proposto, após serem questionados sobre se conhecem o conceito de *Restaurant Revenue Management*, a maioria (58,8%) não conhece este conceito, seguidos por outros 41,2% que conhecem o conceito de *Restaurant Revenue Management*. A maioria dos inquiridos que respondeu ao questionário não conhece o conceito.

Grau de conhecimento	n	%
Sim	54	41,2%
Não	77	58,8%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**TABELA 28: CONHECIMENTO DO CONCEITO DE RRM EM PORTUGAL**  
Fonte: *Elaboração Própria*

O conceito de *Restaurant Revenue Management* geralmente não é conhecido por entre os departamentos de F&B, como ficou demonstrado nas respostas recolhidas durante a distribuição do questionário.

Ao longo do estudo, encontramos organizações que utilizam estratégias que otimizam a oferta e a procura. As estratégias que permitem essa otimização e que foram referidas no questionário são as seguintes: a existência de programas de *marketing* focados no restaurante, na carta e nos serviços complementares, medidas de *crosseling*; alargamento dos horários de serviço e a criação de *upselling*; constante comunicação com o consumidor (*feed* ativo e linguagem própria); sazonalidade de produtos e ementas; criação de eventos que dinamizam o comércio local; capacidade de antecipar e diversificar a oferta; capacidade de melhor conhecer a procura; oferta de produtos de qualidade; diversificação da oferta, a criação de um sistema de reservas e definição do cliente ideal com base nas suas características (segmentar o mercado) permite otimizar a oferta e a procura, aumento do conhecimento do mercado face ao negócio na envolvente local, regional ou nacional; diversificação da oferta; promoção nas redes sociais e promoções de produtos.

**Objetivo nº 2- Perceber de que forma o *Restaurant Revenue Management* influencia as receitas.**

Dos que responderam afirmativamente, isto é, que conhecem o conceito de *Restaurant Revenue Management*, que foram, ao todo, 54 inquiridos, dos 131 que participaram no questionário, 3,7% afirmam que o RRM é pouco importante no contexto do seu negócio, 57,4% mencionam que o RRM é importante para desenvolver e otimizar o negócio, 24,1% dos inquiridos refere que o RRM é uma prática muito importante no dia-a-dia da empresa e, por fim, 14,8% consideram extremamente importante para o negócio, tal como demonstra a tabela 29. Em suma, com base nos dados recolhidos, conclui-se que o *Restaurant Revenue Management* é importante para os departamentos e estabelecimentos que desenvolvem a atividade de F&B e restauração.

Importância	n	%
Pouco importante	2	3,7%
Importante	31	57,4%
Muito importante	13	24,1%
Extremamente importante	8	14,8%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

**TABELA 29: IMPORTÂNCIA DO CONCEITO DE RRM**  
 Fonte: *Elaboração Própria*

Quem conhece e aplica o conceito de RRM considera importante a sua aplicação e o seu respetivo impacto.

Neste tópic, iremos abordar as características que são colocadas em prática pelos 54 inquiridos que avançaram para o grupo de perguntas referentes ao *Restaurante Revenue Management*. Nesta questão, os respondentes poderiam mencionar entre 1 e 3 características. Desta forma, iremos mencionar cinco características que foram as mais escolhidas. Verificamos que as medidas mais mencionadas pelos inquiridos foram a definição do cliente ideal com base nas suas características (segmentar o mercado) com 53,7% das 54 respostas, tal como identificado na tabela 30. A tomada de decisões com base no conhecimento (37%/54 respostas) e a criação de uma estrutura de custos fixos e variáveis (33,3%/54 respostas) seguem-se na representação das características mais aplicadas nos negócios. De seguida, na hierarquia, vem a otimização da capacidade do estabelecimento, com 31,7% de 54 respostas. Por último, segue-se o estar atento às diversas oportunidades que o mercado nos oferece, com 29,6% de 54 respostas. A variável N representada na tabela nº30, representa as vezes que as características foram mencionadas pelos 54 inquiridos que participaram no grupo do *Restaurant Revenue Management*. Através da leitura da tabela poderemos perceber que a principal característica de *Restaurant Revenue Management*, na perspetiva de quem aplica o conceito, é “Definir o cliente ideal com base nas suas características (segmentar o mercado)”, com 53,7%.

Características	n	%
Definir o cliente ideal com base nas suas características (segmentar o mercado)	29	53,7%
Tomar decisões com base no conhecimento	20	37%
Criar uma estrutura de custos fixos e variáveis	18	33,3%
Otimizar a capacidade do estabelecimento	17	31,7%
Estar atento às diversas oportunidades que o mercado nos oferece	16	29,6%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>185,3</b>

**TABELA 30: CARACTERÍSTICAS DE RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT**

Fonte: Elaboração Própria

As características mais aplicadas e mais importantes por quem reconhece o conceito de RRM é a definição do cliente ideal, isto é, a segmentação do mercado por parte dos estabelecimentos. O RRM permite aos gestores, para além de segmentar o mercado, tomar decisões com base no conhecimento que os sistemas fornecem, de

acordo com os seus históricos, permitindo, desta forma, fazer a previsão da procura pelo estabelecimento. O RRM cria uma estrutura de custos fixos e variáveis que ajuda os gestores no controle de gastos por parte dos estabelecimentos, e terá impacto na criação de receita. Para além disso, permite otimizar a capacidade do estabelecimento e estar atento a diversas oportunidades de mercado. A definição do cliente ideal foi a resposta mais importante com 53,7%, seguida da tomada de decisão com base no conhecimento com 37%. Em terceiro lugar figura a criação de uma estrutura de custos fixos e variáveis com 33,3% de respostas. Por último temos a otimização da capacidade do estabelecimento e o estar atento às diversas oportunidades que o mercado nos oferece com 31,7% e 29,6%, respetivamente.

No que se refere às estratégias que são mais aplicadas para aumentar o lucro do estabelecimento, verificamos que há uma grande aposta na qualidade do produto e serviço com 40,7%. Seguem-se as estratégias de *Marketing*, onde estão inseridas políticas de *crosselling* e *upselling* com 27,8%. De seguida, averiguamos que há uma preocupação em trabalhar os menus, desenvolvendo menus de degustação e executivos e a existência de menus específicos, com 13%. O foco na formação dos elementos da equipa é uma das apostas dos negócios para que aumentem a sua rentabilidade, com 11%. Por último, segue-se a criação de uma estrutura de custos fixos e variáveis onde estão inseridas medidas como controlo de custos e de desperdício, com 7,4%.

Medida	n	%
Qualidade do produto e serviço	22	40,7%
Marketing, crossselling, upselling	15	27,8%
Menu degustação, menus especiais e menus executivos	7	13%
Formação da equipa de trabalho	6	11%
Criar uma estrutura de custos fixos e variáveis	4	7,4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>

**TABELA 31: MEDIDAS E ESTRATÉGIAS DE AUMENTO DA RECEITA**  
 Fonte: Elaboração Própria

As respostas dadas às questões do questionário permitem-nos perceber o grau de conhecimento do conceito de *Restaurant Revenue Management*, a sua aplicabilidade e o seu impacto na receita dos empreendimentos que participaram no estudo, bem como relacionar os dados obtidos com a revisão da literatura.

Para aumentar a receita é necessário o desenvolvimento de diversas estratégias e medidas. A medida prioritária, para a maioria dos intervenientes no questionário é o desenvolvimento de um produto e serviço de qualidade ao cliente. A existência de

políticas de *marketing* de forma a fazer chegar o produto e o serviço ao cliente ideal. A criação e desenvolvimento de menus é uma forma de apresentar o produto ao cliente e foi uma das medidas mais referidas no questionário. A formação das equipas de trabalho ajuda na criação de valor para a empresa. O RRM cria uma estrutura de custos fixos e variáveis que ajuda os gestores no controle de gastos por parte dos estabelecimentos e terá impacto na criação de receita. A qualidade do serviço é o principal fator que influencia a receita com 40,7%. Os outros fatores são: *marketing*, *crossselling*, *upselling* com 27,8%; menu degustação, menus especiais e menus executivos com 13%; formação da equipa de trabalho com 11%; criar uma estrutura de custos fixos e variáveis com 7,4%.

De acordo com as respostas recolhidas no questionário, a aplicação das técnicas de *Restaurant Revenue Management* permitem um aumento da receita através de uma otimização do serviço. Um dos contributos que o conceito fornece é o conhecimento do cliente; permitindo aos estabelecimentos focalizarem no preço de venda, vender o produto ou serviço com a devida antecedência e aplicar estratégias de *overbooking* com o objetivo de maximizar a receita, minimizando ao máximo a existência de um N-show. Uma das técnicas de RRM que aumenta a receita, e que foi mencionada pelos participantes, foi o facto de reservarem os produtos para os clientes habituais e que geram maior receita. Permite definir os preços de venda com base na concorrência, criar uma estrutura de custos fixos e variáveis e tomar decisões com base no conhecimento. Maximiza a venda antecipada iniciando com um valor mais reduzido até ao valor mais elevado próximo da data, principalmente em eventos festivos. Para o aumento da receita contribui também a existência de um sistema de reservas e o destacamento de produtos específicos para *upselling*, a implementação de *seatings* e estratégias de venda sugestiva e cruzada.

### **Objetivo nº 3- Perceber quais as vantagens e desvantagens identificadas pela aplicação do *restaurant revenue management*:**

Tal como se observa na tabela 32, os 54 inquiridos que avançaram no questionário proposto, foram questionados sobre as vantagens da aplicação do conceito de *Restaurant Revenue Management*. As vantagens mais mencionadas foram: aumento da receita com 33%; melhoria da gestão com 15%; maior eficiência com 13%, análise mais precisa com 13%; definição de como vender o lugar certo, para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa, com 11%; controlo de custos, com 7%; otimização do serviço, com 5% e, por fim, a segmentação de mercado, com 3%.

Vantagens do RRM	n	%
Aumento da receita	16	33%
Melhoria da gestão	8	15%
Maior eficiência	7	13%
Análise mais precisa	7	13%
Definição de como vender o lugar certo, para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa	6	11%
Controlo de Custos	4	7%
Otimização do serviço	3	5%
Segmentação de mercado	2	3%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

TABELA 32: VANTAGENS DO CONCEITO RRM

Fonte: Elaboração Própria

Os inquiridos afirmam que a maior vantagem em aplicar o conceito de *Restaurant Revenue Management* é o aumento da receita dos estabelecimentos. O RRM é visto como uma ferramenta que melhora a gestão das empresas de restauração, causando uma maior eficiência no serviço. Permite também realizar uma análise mais precisa dos dados gerados pela atividade diária de forma a tomar decisões mais acertadas e realizar uma melhor previsão. É possível, com a aplicação das técnicas de RRM, definir como vender o lugar certo, para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa; controlar os custos de funcionamento da organização; otimizar o serviço e segmentar o mercado.

De seguida questionou-se sobre as desvantagens do conceito de *Restaurant Revenue Management*, tendo 25% dos inquiridos respondido que não há desvantagens. 16% afirmam que a principal desvantagem do RRM é o facto de ter que trabalhar “no escuro”, enquanto que 11% afirma que a variação de preços é uma das desvantagens da aplicação deste conceito. Cerca de 9% dos inquiridos afirma que uma das inconveniências da aplicação do conceito de RRM é o custo de aplicação e o facto de se perder algum tempo a definir estratégias para melhor rentabilizar as técnicas de RRM. Por último, 7% afirma que existe uma definição rígida a nível operacional quando aplicados os princípios de *Restaurant Revenue Management*. Na recolha do questionário foram apresentadas 10 respostas inválidas.

Desvantagens do RRM	n	%
Não há desvantagens	11	25%
Mercado pouco maduro	10	23%
Trabalhar no escuro	7	16%
Variação de preços	5	11%

Algum tempo perdido	4	9%
Custos	4	9%
Definição rígida na operação	3	7%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**TABELA 33: IMPORTÂNCIA DO CONCEITO DE RRM**

Fonte: *Elaboração Própria*

No que concerne às desvantagens do *Restaurant Revenue Management*, a maioria dos respondentes afirma que não há desvantagens na aplicação das estratégias de Restaurant Revenue Management. Contudo, para aqueles que assinalaram desvantagens, o mercado é visto como pouco maduro, e consideram uma das principais desvantagens no desenvolvimento das estratégias de RRM na sua organização. Outro fator mencionado é o facto de se trabalhar “no escuro”. Com a execução dos princípios de RRM, a variação de preços pode causar insatisfação nos clientes e, por esta razão, é considerado um aspeto negativo. É de destacar a existência de custos na aplicação de sistema de RRM, o tempo perdido e a definição rígida da operação.

Em suma, de acordo com os dados recolhidos, os inquiridos afirmam que há mais vantagens em aplicar as estratégias de RRM. De acordo com 25% dos inquiridos, não há desvantagens nas aplicações do RRM.

**Objetivo nº 4- Perceber qual o impacto da pandemia Covid-19 nos negócios;**

Relativamente ao impacto da pandemia COVID-19 nos negócios, as respostas estão mais concentradas nestes dois tópicos: aumento dos custos com materiais de segurança e higiene, com 55% e no número de dias e horário de funcionamento, com 45%.

Medida	n	%
Aumento dos custos com materiais de segurança e higiene	72	55%
No número de dias e horário de funcionamento	59	45%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

**TABELA 34: IMPACTO DAS MEDIDAS DA PANDEMIA COVID-19**

Fonte: *Elaboração Própria*

Os principais impactos da pandemia COVID-19 nos negócios mencionados pelos inquiridos foram: o aumento dos custos com materiais de segurança e higiene e o número de dias e respetivo horário de funcionamento.

**Objetivo nº 5- Perceber que estratégias de *Restaurant Revenue Management* são utilizadas para a retoma na atividade de restauração.**

Relativamente aos fatores que influenciaram a procura pelo restaurante, as respostas estão mais concentradas nestes três tópicos: qualidade do serviço, com 27%, consistência do serviço, com 27% e o clima, com 16%.

Fatores	n	%
Qualidade do serviço	75	57%
Consistência do serviço	35	27%
O clima	21	16%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

TABELA 35: FATORES QUE INFLUENCIARAM A PROCURA PELO RESTAURANTE  
 Fonte: *Elaboração Própria*

Por último, as medidas mais prioritárias para a retoma do restaurante foram as seguintes: preparar estratégias de marketing, com 57% e reformular a capacidade do restaurante, com 46%.

Fatores	n	%
Preparar estratégias de Marketing	75	57%
Reformular a capacidade do restaurante	64	46%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

TABELA 36: MEDIDAS MAIS PRIORITÁRIAS PARA A RETOMA DO RESTAURANTE  
 Fonte: *Elaboração Própria*

No que concerne aos fatores que mais influenciam a procura pelos estabelecimentos de restauração, observamos que a qualidade do serviço é o mais importante dos fatores, seguido da consistência do serviço e do clima. No que respeita às medidas prioritárias para a retoma do restaurante, foi permitido auferir que a maioria dos inquiridos pretende preparar estratégias de *marketing* mais eficazes e reformular a capacidade do restaurante.

A aplicação das práticas de RRM permite uma otimização do serviço, proporcionando uma maior qualidade, quantidade e rapidez no serviço prestado. Ajuda na criação de etapas do serviço, na organização e definição do *layout*, na decoração do espaço e na confeção dos pratos; a criação de diferentes tipologias de menus, como por exemplo os menus especiais, menu do dia com peixe fresco, menus de degustação e executivos entre outros, ajuda a controlar o tempo de duração das refeições de cada cliente e há melhor controlo do trabalho realizado. Inclui-se também a revisão de *layout*; eficácia, novidade e qualidade, controlo de custos e desperdício, controlo de produção e menu *engineering*.



## Parte IV – Conclusão

O *Restaurant Revenue Management* é um instrumento capaz de melhorar a rentabilidade dos departamentos de restaurantes e hotéis de F&B, vendendo o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo. Devido ao facto de ter certas características específicas - tais como a existência de uma capacidade fixa, gestão de stocks, gestão da duração das refeições dos clientes, entre outras - o conceito de *Restaurant Revenue Management* permite uma melhor organização do serviço, uma vez que abrange um conjunto de técnicas de gestão cujo objetivo é maximizar as receitas, fornecendo uma panóplia de medidas a aplicar pelo gestor, tais como o controlo de custos fixos e variáveis, a tomada de decisões baseadas no conhecimento, a definição do cliente ideal de acordo com o conceito criado, entre outras. Assim, a gestão de receitas torna-se um instrumento útil para a gestão de preços, tornando os estabelecimentos mais competitivos com o objetivo de fazer o negócio crescer e tornar-se sustentável.

Em Portugal, o conceito de *Restaurant Revenue Management* geralmente não é conhecido entre os departamentos de F&B, nem na Restauração em geral, como ficou demonstrado nas respostas recolhidas durante a recolha de dados. Apesar deste desconhecimento, vários autores afirmam que o conceito de RM é aplicado em vários setores de atividade como será transcrito: “o RM é uma estratégia utilizada pelas empresas com o objetivo de maximizar o lucro. Esta estratégia aplica-se às companhias aéreas, restaurantes, campos de golfe, casinos, resorts, e eventos de entretenimento” (Carroll & Grimes, 1995; cit. por Bujisic, et al, (2014), Cross, Higbie & Cross: (2009; Kimes: 2003; Relihan III: 1989; citado por Bujisic, et al: 2014), (Bertsimas & Shioda: 2003; Kimes:1999; Kimes, et al: 1999; Kimes, et al: 1998; Susskind, et al: 2004; cit. por Bujisic; et al: 2014), (Kimes & Singh: 2009; cit. por Bujisic ; et al: 2014)), (Hendler & Hendler: 2004; Norman & Mayer, 1997; citado por Bujisic ; et al: 2014), (Pinchuk: 2006, citado por Bujisic; et al: 2014), (Volpano 2003, citado por Bujisic ; et al: 2014)). Quem conhece e aplica o conceito de RRM considera importante a sua aplicação e o seu respetivo impacto. Ao longo da revisão da literatura é referido por Kimes, Barrash & Alexander (1999, p.18) que o *Restaurant Revenue Management* é “... vender no lugar certo, ao preço certo e com a duração certa.”

O *Restaurant Revenue Management* é um conjunto de estratégias e técnicas de gestão que permite às organizações definir de uma política de preços cujo objetivo é o de maximizar as receitas, melhorando e estruturando as prestações do serviço de acordo

com o segmento de mercado de cada empresa. Essas estratégias passam pela realização de um *forecast*, planejar políticas de *overbooking*, implementar estratégias de segmentação de mercado, entre outros.

As características mais aplicadas e mais importantes por quem reconhece o conceito de RRM é a definição do cliente ideal, isto é, a segmentação do mercado por parte dos estabelecimentos. O RRM permite aos gestores, para além de segmentar o mercado, tomar decisões com base no conhecimento que os sistemas fornecem, de acordo com os seus históricos, permitindo, desta forma, fazer a previsão da procura pelo estabelecimento. O RRM cria uma estrutura de custos fixos e variáveis que ajuda os gestores no controle de gastos por parte dos estabelecimentos, e terá impacto na criação de receita. Para além disso, permite otimizar a capacidade do estabelecimento e estar atento a diversas oportunidades de mercado. Na revisão da literatura são mencionadas essas várias características. Para Hewitt (1998; cit. por Bujisic; et al 2014). “existem várias características que são vitais para uma melhor prática de RM na restauração nomeadamente: inventário perecível, indicadores de inventário, mercados segmentados, capacidade fixa, procura flutuante previsível, estrutura de custo, custo fixo e variável, reservas adiantadas, gestão da duração, redefinição da duração, incertezas na chegada do cliente, *overbooking*, incerteza na duração, vender tempo, reduzir o tempo de transição e gestão de preço.”

Esta investigação visava compreender os princípios e características da gestão de receitas como um todo e como aplicá-los no departamento F&B. Os nossos resultados mostram que este conceito é geralmente desconhecido por aqueles que gerem restaurantes e estabelecimentos de bebidas. Por outro lado, aqueles que conhecem as técnicas de RRM sabem que elas são importantes para uma melhor gestão do seu estabelecimento.

Para aumentar a receita é necessário o desenvolvimento de diversas estratégias e medidas. A medida prioritária é o desenvolvimento de um produto e serviço de qualidade ao cliente. A existência de políticas de *marketing* de forma a fazer chegar o produto e o serviço ao cliente ideal. A criação e desenvolvimento de menus é uma forma de apresentar o produto ao cliente e foi uma das medidas mais referidas no questionário. A formação das equipas de trabalho ajuda na criação de valor para a empresa. O RRM cria uma estrutura de custos fixos e variáveis que ajuda os gestores no controle de gastos por parte dos estabelecimentos, e terá impacto na criação de receita. Comparando com o que

foi afirmado na revisão da literatura, Kimes (2004) afirma que “Existem duas estratégias a ter em consideração, a gestão da duração e redefinição de duração.” Miller, J. E; et al, (2002) afirmam que “um aspeto a ter em consideração na construção do menu é o conceito do preço e do valor de cada item.” Para os autores existem nove fatores que influenciam este conceito, que são: competição, nível de serviço, tipo de cliente, qualidade do produto, o tamanho das porções, ambiente, período da refeição, *mix* de vendas.

Numa perspetiva mais pragmática, a aplicação do RRM leva o seu tempo e a perceção por parte dos clientes pode não ser a mais adequada, isto é, em alguns casos os processos de RRM são incompreendidos por parte do consumidor final e, em alguns casos, existe a impossibilidade de garantir lucro. A aplicação das estratégias de RRM está sujeita a um certo improviso por parte de quem as aplica. Kimes (2004), citando B.A. Smith, et al (1992), afirma que o RRM é a aplicação de um sistema de informação e de estratégia de preços tendo em conta a capacidade certa, o cliente certo, no lugar certo e à hora certa. O principal objetivo será definir uma determinada estratégia de preços de acordo com as previsões do nível da procura.

Como sugestão para futuras pesquisas, uma vez que houve uma fraca adesão dos estabelecimentos em participar no estudo, recomendamos um estudo aprofundado sobre o *Restaurant Revenue Management*, as suas técnicas e programas. Num estudo futuro, recomendamos também a realização de investigação sobre o *Restaurant Profitability Management*. É de salientar a importância em investigar qual o perfil de *Revenue Manager* mais adequado para os departamentos de F&B, sendo esta uma função que engloba uma capacidade analítica sobre os resultados operacionais das organizações. Para além disso, seria útil incluir em futuras investigações a utilização da tecnologia mais avançada e desenvolvida, isto é, quais as melhores ferramentas a ser utilizadas para otimizar o *Restaurant Revenue Management* como por exemplo, os softwares mais aplicados, a utilização da Inteligência Artificial para a gestão de preços, entre outros, e o investimento necessário para a aplicação de um programa de *Restaurant Revenue Management*, bem como o seu retorno financeiro. A resposta do consumidor final relativamente à variação dos preços resultantes das estratégias de *revenue* e o respetivo comportamento dos mesmos a partir do momento em que estes fazem a reserva seria uma temática de interesse a ser investigada.

Ao longo da realização do estudo, foram encontradas algumas limitações à investigação. Destacam-se duas: a primeira está relacionada com a relutância das organizações e das associações hoteleiras em participar no estudo e a segunda está diretamente relacionada com a dificuldade de acesso a determinados artigos científicos pelo facto de não terem livre acesso. Durante o processo de validação da revisão da literatura, não foi possível validar o tópico do *Restaurant Profitability Management*.

No que se refere à participação das organizações na investigação, ainda existe, em Portugal, alguma relutância em participar nos questionários de investigação. A principal consequência desta falta de adesão na participação no questionário foi o facto de ter uma amostra sobejamente reduzida e, conseqüentemente, ter dificultado o trabalho de análise dos dados recolhidos. Uma das principais razões para a não participação é o facto de haver falta de tempo inerente às funções desempenhadas por quem é solicitado a participar e a maioria das informações são consideradas como confidenciais. Outro fator importante é a questão da confidencialidade de quem participa. Durante o processo de divulgação do questionário, o processo escolhido foi o contacto telefónico e, logo de seguida, o envio do questionário via email. Numa primeira fase contactamos as associações hoteleiras e de restauração de forma que estas pudessem distribuir o questionário pelos seus associados. Numa segunda fase, contactamos os estabelecimentos hoteleiros e de restauração, pelo mesmo processo.

Relativamente às dificuldades de acesso a determinados artigos científicos, durante o processo de recolha de informação para efetuar a revisão de literatura, o facto de a fonte não ser de livre acesso, mesmo utilizando o VPN como rede de acesso a websites e serviços que possam ser restritos, constituiu-se como uma limitação.

Numa perspetiva de melhorar a gestão e o desempenho dos departamentos de F&B e contribuir para uma melhor oferta e gestão de restauração em Portugal, seria benéfica a aposta em formação profissional seja a nível de chefia, seja a nível dos colaboradores da organização.

## Referências Bibliográficas

**Abrate, G., & Viglia, G.,** (2016), Strategic and Tactical Price Decisions in Hotel Revenue Management, Elsevier, link do jornal: [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman)

**Abrate, G., Nicolau, J. L., & Viglia, G.,** (2019), The Impact Of Dynamic Price Variability on Revenue Maximization, *Tourism Management*,

**Alvarenga, E. M.,** (2012), Metodologia de investigação quantitativa e qualitativa: Normas técnicas de apresentação de trabalhos científicos, Universidad Nacional de Asunción, UNA, Facultad de Filosofía, Facultad de Ciencias Medicas

**Anderson, C.K., & Xie, X.,** (2010), Improving Hospitality Industry Sales Twenty-Five Years of Revenue Management, *Cornell Hospitality Quarterly*

**Bobb, L. M., & Veral, E.** (2008), Open Issues And Future Directions in Revenue Management, Department of Management, Baruch College, Zicklin School of Business, CUNY, One Bernard Baruch Way, Box B9-240, New York, NY 10010, USA

**Bonatti, A.,** (2011), Menu Pricing and Learning, *American Economic Journal: Microeconomics*, 124–163 <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/mic.3.3.124>

**Bujisic M., Hutchinson J. & Bilgihan** (2014); *The Application Of Revenue Managment In Beverage Operations*; *Journal of Foodservice Business Research*.

**Carmin, J. & Narkus, G.X.,** (1990), Pricing Strategies For Menus: Magico or Myth?, *The Cornell H.R.A. Quartely*

**Caria, R., Monteiro, A., Marques, P.,** (s.d), Revenue Management na Indústria Hoteleira, Universidade Europeia

**Choi, S. Mattilla, A. S,** (2003), Hotel Revenue Management and It's Impact on Customers' Perception of Fairness, School of Hotel, Restaurant, and Recreation Management, Pennsylvania State University, 220 Mateer Building, University Park , PA 16802-1307, USA

**Cross, R. G.** (1998), Revenue Management- Maximização de Receita, Editora Campus

**Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T.,** (2009, p. 33), Métodos de Pesquisa, Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**International Journal of Hospitality Management,** (2017), New Performance Indicators for Revenue Management: ProPASH and ProPASM,

**Hart, A., & Waters, B.,** (2018, Incrising Reastaurant Profitability- 12 ways To Increase Your Restaurant's Bottom-Line, Fourth Ltd

**Hayes, D. K., & Huffman, L. M.,** (1995), Value Pricing: Hou Low Can You Go?, *Cornell Hotel and Retaurant Administration Quaterly*

**Heide, M., White, C., Grønhaug, K., & Østrem, T. M.,** (2008), Pricing Strategies in the Restaurant Industry, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8:3, 251-269, link do artigo: <https://doi.org/10.1080/15022250802451065>

Heo, C. Y., (2013), Restaurant Revenue Management, School of Hotel and Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University

Heo, C. Y., Lee, S., Mattila, A., & Hu, C., (2013), Restaurant Revenue Management: Do Perceived Capacity Scarcity and Price Differences Matter?, International Journal of Hospitality Management

Heo, C. Y., (2015), Exploring Group-buying Platforms for Restaurant Revenue Management, International Journal of Hospitality Management

Kreul, L. M., (1982), Magic Numbers: Psychological Aspects of Menu Pricing, The Cornell H.R.A. Quarterly

Miranda, R. J., (2009), Metodologia, link do website: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328\\_3\\_metodologia.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5489/9/ulfc096328_3_metodologia.pdf)

Oliveira, N. M., Strassburg, U., & Piffer M., (2017), Técnicas de Pesquisa Qualitativa: uma abordagem conceitual

Prodanov, C., C. & Freitas, E. C.,(2013), Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR, Universidade Feevale, 2ª edição

Kimes, S., (2004), Restaurant Revenue Management, The Center for Hospitality Research; Cornell University

Kimes, S., (2004), Restaurant Revenue Management- Implementation at Chevys Arrowhead, CORNELL UNIVERSITY, DOI: 10.1177/0010880403260107, Volume 45, Issue 1 52-67

Kimes, S. E., Chase, R., B., Choi, S., Lee, P., Y., & Ngonzi, E., N., (1998), Restaurant revenue management- Applying Yield management to the restaurant industry, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

Kimes, S. E., & Chase, R. B., (1998), The strategic levers of Yield Management, Journal of Service Research, Volume 1, No.2, November, 1998, 156-166

Kimes, S. E., Barrash, D. I., & Alexander, J. E., (1999), Developing a restaurant revenue-management strategy, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

Kimes, S. E., (1999), Implementing restaurant revenue management a five Step approche, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

Kimes, S. E., & Wirtz, J., (2002), Perceived fairness of demand-based pricing for restaurants, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

Kimes, S. E., & Robson, S. K., (2004), The impact of restaurant table characteristics on meal duration and spending, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

Kimes & Wirtz, (2013), Revenue management: Advanced strategies and tools to enhance firm profitability, now Publishers Inc. PO Box 1024 Hanover, MA 02339

**Kimes, S. E., & Wirtz, J.,** (2016), Revenue management in restaurants: Unbundling pricing reservations from the Core Service, Center, For Hospitality Research, Cornell Hospitality Report, Vol. 16, No. 8

**Kimes, S. E.,** (n.d), The future of distribution management in the restaurant industry, School of Hotel Administration Cornell University, Ithaca, NY 14853

**Miller, J. E; Hayes, D. K., Dpson, L. R.,** (2002), *Food and Beverage Cost Control*, John Wiley & Sons, Inc., Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011,

**Mun, S. G., & Jang S. C. S.,** (2015), Working Capital, Cash Holding, and Profitability of Restaurant Firms, School of Hospitality and Tourism Management, Purdue University, Marriott Hall, 900 W. State Street, West Lafayette, IN 47907, USA

**Silva, E. L., & Menezes, E. M.,** (2001), Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação, 3ª edição revista e atualizada, Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Laboratório de Ensino a Distância

**Silva, R.M., Bezerra, I. C., Brasil, C. C. P., & Moura, E. R. F.,**( 2018), Estudos qualitativos: Enfoques Teóricos e Técnicas de Coleta de Informações, Edições UVA

**Talluri, K., T, Karaesmen, I., Z., van Ryzin, G., J., & Vulcano, G., J.,** (2009), Revenue management: Models and Methods, *Proceedings of the 2008 Winter Simulation Conference S. J. Mason, R. R. Hill, L. Mönch, O. Rose, T. Jefferson, J. W. Fowler eds.*

**Thompson G.M.,** (2003), Optimizing restaurant-table configurations: Specifying combinable tables, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

**Thompson G. M.,** (2003), Dedicated or Combinable? A simulation to determine optimal restaurant table configuration, The Center for Hospitality Research at Cornell University

**Thompson, G., M. & Kimes S. E;** (2004) *Restaurant revenue management at Chevys: Determining the best table mix*; Cornell University School of Hotel Administration

**Thompson, G. M., & Kwortnik, R. J.,** (2008), Pooling restaurant reservations to increase service efficiency, *Journal of Service Research*, Volume 10, No. 4, May 2008 335-346 DOI: 10.1177/1094670508314267

**Thompson, G. M.;** (2010), Restaurant profitability management: The evolution of restaurant revenue management; Cornell University, DOI: 10.1177/1938965510368653, Volume 51, Issue 3 308-322

**Wang, X.L; Heo, C., Y., Schwartz, Z., Legohérel, P. & Specklin, F.,** (2015), Revenue Management: progress, challenges, and research prospects, *Journal of Travel & Tourism Marketing*

**Weatherford, L. F., & Bodily, S. E.,** (1992), Taxonomy and research overview of perishable-asset Revenue Management: Yield Management, overbooking, and pricing. *Operations Research* 40(5):831-844.

**Weatherford, L., R., & Kimes, S.E.,** (2003), A comparison of forecasting methods for hotel Revenue Management, *International Journal of Forecasting* 19 (2003) 401–415

**Withiam, G.** (2001), Yield Management, Center for Hospitality Research at Cornell University

**Wirtz, J., Kimes, S. E., Theng, J. H. P., & Patterson, P.**, (2003), Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts, Cornell University School of Hotel Administration, link do artigo: <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles>

## Anexos

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

## Anexo 1 - Questionário

### QUESTIONÁRIO

(ONLINE)

#### SECÇÃO SOBRE COVID-19:

1. **De que forma é que o COVID teve impacto no seu negócio?**
  
2. **Durante a pandemia, quanto tempo esteve encerrado (em meses)?**
  
3. **Quais destas medidas serão prioritárias para a retoma do restaurante (entre 1 e 3 medidas)?**  
  
Aumentar preços  
Desenhar um menu mais atrativo  
Reformular a capacidade do restaurante  
Baixar os preços  
Definir promoções e descontos  
Implementação de um sistema de reservas  
Preparar estratégias de Marketing  
Outra opção
  
4. **Quais destes fatores influenciam a procura pelo seu restaurante (entre 1 e 3 medidas)?**  
  
A concorrência  
O clima  
Eventos especiais na área onde está localizado o estabelecimento  
As promoções feitas pelo restaurante  
As promoções feitas pelos competidores diretos  
Qualidade do serviço  
Consistência da operação  
Outra Opção
  
5. **Qual é a designação do seu estabelecimento?**  
  
Hotel de 1\*  
Hotel de 2\*  
Hotel de 3\*

Hotel de 4\*  
Hotel de 5\*  
Estabelecimento de restauração  
Empresa de eventos  
Aldeamentos turísticos  
Apartamentos turísticos  
Conjuntos turísticos (resorts)  
Empreendimentos de turismo de habitação  
Empreendimentos de turismo no espaço rural

**6. Qual a dimensão da sua empresa?**

Microempresa (menos 10 colaboradores)  
Pequena empresa (entre 10 a 50 colaboradores)  
Média empresa (200 a 250 colaboradores)  
Grande empresa (250 colaboradores)

**7. Qual é a região do país em que está localizado o seu estabelecimento?**

Porto e Norte  
Centro  
Lisboa e Tejo  
Alentejo  
Algarve  
Região Autónoma da Madeira  
Região Autónoma dos Açores

**8. Conhece o conceito de Restaurant Revenue Management?**

Sim  
Não

## **SECÇÃO RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT**

**9. Qual a importância que atribui à aplicação do conceito de *Restaurant Revenue Management*?**

Não é importante  
Pouco importante  
Importante

Muito importante  
Extremamente Importante

**10. Refira até 3 exemplos de algumas medidas e estratégias que aplica para aumentar a receita no seu estabelecimento de restauração?**

**11. Quais as características de Restaurant Revenue Management que mais reconhece (entre 1 e 3 características)?**

Definir os preços de venda com base na concorrência  
Definir o cliente ideal com base nas suas características (segmentar o mercado)  
Vender o produto ou o serviço com antecedência  
Otimizar a capacidade do estabelecimento  
Venda para nichos de mercado  
Focalizar no preço de venda  
Realizar a previsão  
Monitorizar os resultados com a previsão feita  
Definir estratégias de overbooking  
Criar uma estrutura de custos fixos e variáveis  
Controlar o tempo de duração das refeições de cada cliente  
Estar atento às diversas oportunidades que o mercado nos oferece  
Tomar decisões com base no conhecimento  
Reservar os produtos para os clientes mais habituais e que geram maior receita  
Outra Opção

**12. Na sua opinião, quais as vantagens de aplicar as técnicas de Restaurant Revenue Management?**

**13. Na sua opinião, quais as desvantagens de aplicar as técnicas de Restaurant Revenue Management?**

#### **DADOS DEMOGRÁFICOS:**

**14. Por favor, assinale o seu género:**

Masculino  
Feminino

**15. Idade:**

Até aos 20 anos  
21- 30  
31 – 40  
41- 50  
51- 60  
Mais de 61 anos

**16. Nível de habilitações:**

Ensino básico (até ao 9º ano)  
Ensino Secundário  
Curso profissional ou técnico  
Licenciatura  
Mestrado  
Doutoramento

**17. Qual é a função que desempenha dentro da organização?**

Diretor Geral  
Diretor de F&B  
Assistente de Direção  
Revenue Manager  
Diretor de restaurante  
Proprietário/ Administrador  
Chefe de mesa  
Outra Opção

**18. Quantos colaboradores trabalham no estabelecimento a tempo integral?**

**19. Há quanto anos está o estabelecimento em funcionamento?**

< 1 ano  
1 - 5 anos

6 - 10 anos  
10 - 15 anos  
16 - 20 anos  
21- 25 anos  
26 -30 anos  
Outra Opção

**20. Quantos anos de experiência profissional possui o respondente?**

< 1 ano  
1 -5 anos  
6- 10 anos  
11- 15 anos  
16 - 20 anos  
21- 25 anos  
25- 30 anos  
Outra Opção