



RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT: GESTÃO DE RECEITAS EM RESTAURANTES_ APLICAÇÃO DO MÉTODO REVENUE MANAGEMENT NO AMBIENTE DE RESTAURAÇÃO

DOI: 10.19177/rgsa.v6e32017552-572

Leonardo Coldebella ¹
Luiz Guilherme Buchmann Figueiredo ²

RESUMO

Revenue Management (gestão de receita) é um método de gestão utilizado para analisar o comportamento dos consumidores dentro de um cenário restrito e definido. Através dos dados obtidos é possível elaborar estratégias de forma a otimizar a disponibilidade e os preços praticados, com o intuito de maximizar as receitas. A premissa do *Revenue Management* é vender o produto certo, ao consumidor certo, na hora certa, pelo preço certo. Assim sendo, o que o *Revenue Management* busca é o entendimento da percepção de valor do cliente em relação ao produto ou serviço, podendo assim equalizar os preços praticados com a disponibilidade, como forma de potencializar a geração de receita. Aplicar a análise *Revenue Management* significa, na prática, determinar preços de acordo com os níveis de demanda previstos de modo a oferecer um melhor preço àqueles clientes que estão dispostos a adquirir o produto ou serviço em períodos de menor demanda e adequar os preços nos períodos de maior demanda para os clientes que derem preferência a este. Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre o sistema de *Revenue Management* aplicado a ambientes de restauração efetuando assim um levantamento das premissas, peculiaridades, estratégias e ferramentas de implantação do referido sistema.

Palavras Chave: Restaurantes ; *Revenue Management*, Comportamento Consumidor.

¹ Tecnólogo em Gastronomia, Pós-Graduando em Gestão de Restaurantes e Similares – Unochapecó.

² Eng. Agrônomo UFSM; Mestre em Ciência dos Alimentos UFSC. Professor Pós Graduação UNOCHAPECÓ e UNISUL. E-mail: guilherme.Buchmann@unisul.br

1 INTRODUÇÃO

A história do sistema Revenue Management remonta a indústria de aviação americana, mais especificamente ao CEO (Chief Executive Officer, Diretor Executivo) da American Airlines Robert Crandall, que já era pioneiro na aplicação da técnica de Yield Management (Gerenciamento de Rendimento), que visa essencialmente maximizar as receitas se baseando na análise do inventário disponível. No início dos anos 1980 como forma de combater uma moderada, porém presente, recessão do segmento somada ao crescimento na participação de mercado de companhias de aviação de baixo custo, a America Airlines em 1985 anunciou um plano de tarifas econômicas cujos valores eram inferiores aos da concorrência. Estas tarifas valiam para passagens compradas com antecedência, não eram reembolsáveis, além da sua compra ser restrita e controlada. Como resultado a America Airlines teve um incremento na receita de 14,5% e lucros adicionais de até 47,8% (CROSS, 1997)

Percebendo o sucesso da estratégia da America Airlines não demorou até que outros segmentos de mercado passassem a adaptar e utilizar mesma técnica. Dentre estes segmentos estava o de hotelaria. Na verdade o próprio Robert Crandall discutiu sobre o sucesso da sua estratégia com J. W. "Bill" Marriott Jr., na época CEO do Marriott International. Nesta conversa puderam identificar que o Marriott International possuía características semelhantes as da America Airlines, como por exemplo, inventário perecível, vendas antecipadas, baixo custo de competição e grande oscilação no equilíbrio entre oferta e procura. Sendo que o termo "yield" era um termo muito mais voltado para as empresa aéreas o Marriott passaram a chamar a prática de Revenue Management (CROSS, 1997)

2 METODOLOGIA

Este artigo consiste em uma revisão da literatura especializada, realizada entre novembro de 2016 e novembro de abril de 2017 onde se buscou em livros, periódicos e especialmente artigos disponíveis em bancos de dados on-line.

A pesquisa bibliográfica possibilita a fundamentação teórica no levantamento das informações contidas na bibliografia, assessorando na análise crítica, na reflexão e na proposta de soluções. (Lima e Miotto, 2007).

Para a busca foram utilizados termos referentes à gestão de recursos financeiros em restaurantes seu equivalente em inglês: Restaurant Revenue Management.

Os artigos foram selecionados em conformidade com o assunto proposto, descartando aqueles que, apesar de possuírem os termos da pesquisa, apenas refletiam os conceitos atômicos já abordados por autores de referência.

Através do Google Academics foram retornadas 627 correspondências, sendo que após a eliminação das duplicidades e a aplicação do critério de seleção foram selecionados quatorze artigos para que fosse produzido este trabalho.

Estes artigos dividem-se em três grupos principais, a saber: Artigos que fundamentam o conceito clássico do Revenue Management, artigos referentes a aplicação do sistema aos ambientes de restauração (Restaurant Revenue Management) e, por fim, artigos referentes ao uso de ferramentas tecnológicas para auxiliar a aplicação do sistema.

3 DESENVOLVIMENTO

A seguir será apresentada a análise realizada conforme a previsão metodológica proposto neste artigo.

3.1 RRM - Restaurant Revenue Management no segmento de restauração

O *Revenue Management* aplicado a restaurantes depende de uma adequada mensuração das receitas, utilizando uma unidade de medida definida como “receita por assento disponível/hora” (em inglês “*revenue per available seat-hour*” ou *RevPASH*). (KIMES, 1999)

O objetivo do *Restaurant Revenue Management* é maximizar a receita por assento disponível/hora pela manipulação do preço e duração da refeição (KIMES, 1999)

Restaurant Revenue Management pode ser definida como vender o lugar certo, para o cliente certo, pelo preço certo, e pela duração certa. Pelo termo “certo” se busca

obter o melhor retorno financeiro possível para o restaurante e também entregar o produto ou serviço ao cliente com a melhor percepção de valor possível. Sem este equilíbrio as técnicas do tipo *Revenue Management* farão com que, em longo prazo, os clientes pensem que o restaurante está tirando proveito deles (KIMES, 1999).

As características de segmento esperadas para para aplicação do Método encontram-se representadas na figura 1.

Figura 1: Características de segmento esperadas para aplicação do sistema Revenue Management



Fonte: Elaborado pelo Autor

Empresas que aplicaram *Revenue Management* relataram incrementos de receita de 2% a 5% sobre os resultados dos exercícios anteriores. *Revenue Management* requer foco na receita por unidade de inventário disponível. No caso dos hotéis, por exemplo, a medição de receita é feita por "room-night" disponíveis (*RevPAR*), no caso de companhias aéreas a receita é feita por assento/milha (*RPSM*) e empresas de cruzeiro por cabine. Quando os administradores aplicam o *Revenue Management* em seus restaurantes o indicado é medir seus resultados em termos de receita por assento disponível/hora (*RevPASH*) (KIMES, 1999).

A aplicação do *Revenue Management* é mais efetiva em segmentos que

possuem como características: Capacidade relativamente definida, demanda previsível, inventário perecível, custo adequado, estrutura de preços e demanda variável e incerta (figura 2). Atributos estes normalmente encontrados nos ambientes de restauração (SMITH; LEIMKUHNER; DARROW, 1992).

Figura 2: Segmentação de mercado conforme preço e duração

		PREÇO	
		Fixo	Variável
DURAÇÃO	Imprevisível	Quadrante 1 Cinemas, Estádios, Centros de convenções	Quadrante 2 Hotéis, Companhias aéreas, Aluguel de carros, Empresas de cruzeiros
	Previsível	Quadrante 3 Restaurantes, Clubes esportivos, Serviços de Internet	Quadrante 4 Serviços de saúde, Hospitais

Fonte: KIMES, 1998

3.2 Capacidade relativamente definida

A capacidade de um restaurante pode ser definida pelo número de assentos disponíveis, pelo tamanho da cozinha, pelos itens do cardápio ou pela capacitação dos seus colaboradores. A maioria dos administradores de restaurantes opta por aprimorar a receita de seus restaurantes pelo preenchimento dos assentos disponíveis e fazer com que as mesas “girem” o mais rápido possível, mas este esforço pode ser limitado pela capacidade de produção da cozinha, pela elaboração do cardápio ou pela capacitação dos colaboradores.

A capacidade de assentos dos restaurantes é em geral bem definida, embora possua alguma flexibilidade para adicionar um assento a uma mesa caso seja necessário e o investimento do restaurante para incrementar sua capacidade na forma de mesas e cadeiras (pela redefinição do salão) é baixo se compararmos aos demais segmentos que fazem uso do *Revenue Management*. A maioria dos restaurantes tem

um número fixo de mesas, porém podem variar o número de assentos dependendo da variedade de tamanho dos grupos de clientes. Adicionalmente, alguns restaurantes podem aumentar sua capacidade durante as estações de calor utilizando áreas ao ar livre.

Ajustar a capacidade da cozinha é em geral mais custoso do que adicionar mesas, embora a produção da cozinha possa ser incrementada pela mudança do cardápio (ex vendendo apenas itens que possam ser preparados rapidamente) ou pela melhoria da capacitação do staff permitindo uma maior produção. Ainda assim se deve considerar a capacidade da cozinha como relativamente fixa devido aos custos envolvidos na adição de equipamentos.

Embora a capacidade de serviço possa ser incrementada pela adição de pessoal ou pela redução da duração das refeições, as limitações da cozinha e o salão podem fazer com que as mudanças sejam infrutíferas. Assim, embora os operadores de restaurantes possam forçar sua capacidade ela ainda é relativamente fixa (KIMES et al., 1998).

3.3 Demanda previsível

A demanda de um restaurante consiste em clientes que fazem reservas e clientes que chegam durante o serviço. Ambas as formas de demanda podem ser gerenciadas, mas diferentes estratégias são necessárias para cada uma delas.

Gerenciar a chegada dos clientes requer a habilidade de prever quando os clientes irão chegar. Restaurantes podem gerenciar as chegadas tanto internamente (ou seja, sem envolver diretamente os clientes) ou externamente (através de mecanismos que envolvem diretamente os clientes) (KIMES, 2008).

Os comensais que fazem reservas e os que chegam sem reservas constituem um inventário de onde os gerentes podem selecionar a variedade mais rentável de clientes. Para prever esta demanda e gerenciar a receita por ela gerada, o operador do restaurante precisa compilar as informações das porcentagens de reservas e de passantes, os horários de refeição desejados e a provável duração da refeição. Traçar os padrões de chegada dos clientes requer um eficiente sistema de reservas, manual ou computadorizado (KIMES, 1998).

Gerenciar a duração da refeição é um processo complexo. Do lado da produção

os gerentes devem agilizar e controlar seus processos de produção/entrega, bem como entender os padrões de chegada dos clientes e definir meios de influenciar o tempo de duração da refeição. Um dos fatores que fazem com que a implementação do *Revenue Management* seja tão difícil em restaurantes é o fato de que a unidade explícita de venda em restaurantes é a refeição (ou evento) ao invés de um período de tempo, embora alguns possam argumentar que a real medida do produto do restaurante é o tempo. Apesar de podermos estimar uma duração provável da refeição sua real duração não é definida. Por comparação, aplicar *Revenue Management* é muito mais simples em um hotel, companhia aérea, empresa de cruzeiros ou de aluguel de carros, por que eles vendem seus serviços por um período de tempo definido. Mesas de restaurantes raramente são vendidas por um período determinado de tempo, e a maioria das culturas ocidentais ficam relutantes em abordar este tema com seus clientes.

Um dos obstáculos para o sucesso na implementação do *Restaurant Revenue Management* é a luta que administradores têm para desenvolver métodos internos de gerenciamento da duração das refeições. No contexto do gerenciamento da duração das refeições não devemos pensar apenas em reduzir o tempo médio da refeição. Muitas vezes o fator que mais interfere na gestão de receitas é a variabilidade da duração da refeição e não somente a duração em si. Alguns meios que os gerentes podem utilizar para influenciar na duração da refeição incluem mudanças na política de reserva, reelaborar menus e tornar os procedimentos de serviço mais eficientes. Os gerentes podem também treinar os funcionários para responder aos anseios dos clientes no que diz respeito a duração da refeição. Apesar de alguns clientes que querem eventualmente estender para um café, por exemplo, os gerentes ficariam surpresos ao saber da frequência com que a demora na liberação de mesa se dá pela própria abordagem letárgica por parte dos garçons e a inatenção nas necessidades dos clientes (KIMES, 1999).

3.4 Inventário perecível

Em primeiro momento, poderíamos pensar no inventário perecível de um restaurante apenas como um suprimento de alimentos crus. Porém no âmbito do *Restaurant Revenue Management* o inventário do restaurante deve ser pensado na

forma de tempo, ou neste caso, o tempo durante o qual um assento ou mesa está disponível. Se um assento ou mesa não está ocupado por um período de tempo, esta parte do inventário do restaurante esta perecendo. Esta é a chave de nosso quadro estratégico, e este é o elemento que se acredita estar ausente na maioria das abordagens do *Revenue Management*. (KIMES; CHASE, 1998)

Ao invés contar “giros” de mesa ou receitas obtidas em um período do dia, os administradores de restaurante devem medir as receitas por assento disponível/hora (*RevPASH*). Esta medida capta o fator tempo envolvido na acomodação dos clientes no restaurante.

A maioria dos restaurantes avalia gerentes de funcionários baseados na média de vendas por cliente. Isto equivale nos hotéis a medir a efetividade por *ADR* (*Average Daily Rate, Tarifa Média Diária*) sem prestar atenção na taxa de ocupação. Embora conhecer as vendas por cliente ou as margens de contribuição dos itens do cardápio seja importante, estas medidas não provêm informações sobre a geração de receitas que o *RevPASH* nos fornece (KIMES; CHASE, 1998).

3.5 Custo adequado e estrutura de preços

Como os hotéis, restaurantes apresentam custos de estrutura relativamente altos e custos variáveis relativamente baixos, embora seja verdade que a porcentagem de custo/alimento de um item é geralmente maior que o custo de “abertura” de um quarto de hotel comparada a receita gerada por este quarto. Assim como os hotéis, restaurantes devem gerar receita suficiente para cobrir os custos variáveis, compensados e fixos. No entanto os custos variáveis relativamente baixos dão ao operador alguma flexibilidade e permitem a possibilidade de reduzir preços durante os períodos de baixa demanda (KIMES; CHASE, 1998).

3.6 Demanda variável por período

A demanda de clientes varia por período do ano, por semana, por dia e por parte do dia. Para os restaurantes, a demanda de refeições pode ser mais alta nos fins de semana, durante os meses de verão ou particularmente em determinados períodos como almoço ou jantar. Operadores de restaurantes devem estar aptos para prever a demanda por períodos, assim então eles podem tomar decisões efetivas sobre preços e

alocação de mesas a fim de gerenciar os períodos de alta demanda.

Um fator que os operadores de restaurante tem que contar é o tempo de permanência que um cliente irá ficar uma vez que está acomodado em sua mesa. Isto é análogo aos hotéis terem que prever o número de hóspedes que irão ficar por uma noite adicional, no entanto no caso do hotel esta ainda estará vendendo uma “*room-night*” integral. Em um restaurante por sua vez é imprevisível o tempo que os clientes irão ficar na mesa. Se os operadores de restaurantes puderem prever precisamente o período que os comensais irão ficar na mesa eles podem tomar melhores decisões de reserva e ter uma melhor estimativa de tempo de espera para os passantes (KIMES; CHASE, 1998).

3.7 Estratégias

Entre as estratégias disponíveis para alavancar a receita financeira de um restaurante quatro podem ser destacadas: Estratégia de minimização de custos, também conhecida como estratégia de operações, onde o administrador tenta minimizar o custo total pelo ajuste da capacidade e custos. Estratégia de maximização das receitas financeiras, chamada de estratégia de marketing, onde o administrador tenta maximizar as receitas financeiras sobre o custo variável pelo incremento na capacidade de atrair clientes e manipular preços. A estratégia conjunta, onde o gerente tenta maximizar o lucro pela equalização da receita e custo tanto nas ações de marketing como nas de operações. Estratégia de preço fixo, onde o gerente tenta maximizar o lucro sem provocar alterações nos preços (HWANG; GAO; JANG, 2010).

Uma estratégia de *Revenue Management* bem sucedida é baseada no controle efetivo da demanda de clientes. Existem basicamente duas alavancas estratégicas que os gerentes de restaurante tem em mãos para gerenciar a demanda, e assim, a receita. Estas são gerenciamento de duração e demanda baseada em preços (KIMES; CHASE, 1998).

3.8 Gerenciamento de duração

Operadores de restaurante tipicamente enfrentam uma duração imprevisível de uso do cliente, o que inibe sua habilidade de gerenciar a receita. Para permitir melhores possibilidades de gerenciamento de receita, os gerentes de restaurante devem

umentar o controle sobre o tempo que os clientes ocupam seus lugares.

Para isso eles podem refinar a definição de duração, reduzir a incerteza da chegada, reduzir a incerteza da duração, ou reduzir a quantidade de tempo de entre as refeições (KIMES; CHASE, 1998).

3.9 Redefinindo duração

O tempo que os clientes ocupam a mesa é geralmente medido ou em minutos ou horas em que eles realmente ocupam a mesa ou por eventos relativos a refeição (ex: número de turnos ou refeição completa). Em outros casos, o *restaurteur* deve saber quanto tempo um cliente típico ficará na mesa em uma determinada parte do dia ou para um determinado tipo de refeição. Quando a duração é definida como uma quantidade tempo para completar a refeição, o operador deve poder prever o tempo da refeição então a venda da refeição se torna essencialmente a venda de um determinado período de tempo no restaurante (KIMES; CHASE, 1998).

O conhecimento comum é que restaurantes vendem refeições, pouco esta explícito que vendem tempo, embora alguns restaurantes realmente vendam blocos de tempo (ex: vendem duas horas com um aviso quando o tempo acabou).

Ao invés de explicitamente vender tempo, contudo, a maioria dos operadores continuam a vender tempo em forma de refeições de duração previsível. Isto pode ser feito diretamente, em teoria, perguntando aos clientes quanto tempo eles precisam na mesa quando os mesmo fizerem a reserva ou a requisição de uma mesa, mas esta abordagem requer uma mudança radical de pensamento de ambas as partes, operador e cliente (KIMES; CHASE, 1998).

Ao invés disso a maioria dos operadores terá que manter o rastreamento da duração do tempo em que os clientes ocupam a mesa durante dados períodos do dia. Desta observação o operador pode determinar uma média de tempo/refeição, enquanto também registra qualquer variação no tempo da refeição. Em suma, o operador precisa saber a média de tempo de uma refeição, e mais como aproximar da média das refeições que virão. Grandes variações de tempo/refeição (ex algumas muito curtas outras muito longas) fazem a previsão se tornar mais difíceis e talvez precise de um esforço de gerenciamento de duração mais consistente (KIMES; CHASE, 1998).

3.10 Incerteza da chegada

Gerentes de restaurante têm sempre que lutar com o desconhecimento de se, ou quantos, os clientes irão aparecer. Alguns levam em consideração apenas os clientes passantes e dependem de filas para gerenciar a chegada de clientes (garantindo um fluxo constante de clientes no horário de pico) (KIMES; CHASE, 1998).

Restaurateurs possuem longas listas de reserva para obter previsões de chegadas, mas isto não elimina a incerteza de chegada, uma vez que nem todos os clientes honram com suas reservas e outros chegam mais cedo ou mais tarde. Em qualquer um destes casos o restaurante enfrenta a prospecção assentos/hora não usados. Vale a pena notar que em muitos países uma reserva para um determinado horário é tido como um compromisso sério e clientes destas culturas poderiam ficar horrorizados com o tratamento feito com as reservas por alguns restaurantes (KIMES; CHASE, 1998).

O processo de reservas de restaurantes pode envolver seus clientes no gerenciamento de chegada (abordagem externa) ou não envolver seus clientes (abordagem interna) para diminuir a incerteza de chegada. Talvez a principal abordagem interna seja o *overbooking*¹, a qual a maioria dos restaurantes evita. A abordagem externa primária para transferir a responsabilidade de chegada para o cliente é solicitar depósitos ou garantias por cartão de crédito (KIMES; CHASE, 1998).

3.11 Incerteza da duração

O operador que tem que lidar com o fator “tempo de chegada” deve estar apto para prever com precisão o tempo de duração das refeições, pois esta variável é uma das que controla o número de mesas disponíveis. Com esta informação os operadores de restaurantes baseados no sistema de reserva podem decidir quais requisições de reserva aceitar, e restaurantes com um grande número de passantes podem estar melhor aptos para prover estimativas precisas do tempo de espera para clientes que estão na fila. Com o tempo de chegada, os operadores podem exercer controle sobre a duração da refeição. Abordagens internas neste caso giram entorno de fazer o tempo

¹ Overbooking é uma expressão em inglês que significa excesso de reservas, que acontece quando a venda ou reserva de bilhetes ou passagens fica acima do número de lugares realmente disponíveis no veículo ou lugar.

da refeição mais consistente, enquanto abordagens externas envolvem encorajar os clientes a deixar sua mesa utilizando recursos, como por exemplo, a possibilidade de escolher outro local no restaurante para ficar (bar, *lounge*). Pela redução da variação de tempo, os gerentes estarão mais bem aptos a obter estimativas precisas de tempo de espera e determinar quais horários de reserva podem ser aceitos (*KIMES; CHASE, 1998*).

Um *restaurateur* pode trabalhar visando a consistência da duração da refeição através do processo de design do menu, design de processo, jornadas de trabalho e ferramentas de comunicação. Alguns restaurantes têm redefinido ou estabelecido seus menus de acordo com o tempo de preparo e consumo de cada item do mesmo. Itens do menu que excedem o tempo limite estabelecido para preparação ou consumo, ou são rearranjados ou são eliminados do menu. Da mesma forma, itens do menu que causem uma espera prolongada por parte dos clientes podem ser eliminados, caso eles não contribuam para o incremento na receita por assento disponível/hora (principalmente se o restaurante não pode encorajar seus clientes a mudar para outra área do restaurante para uma bebida pós-refeição). Algumas cadeias de restaurante têm usado a mesma abordagem para redefinir ou eliminar preparações e processos que interfiram na variabilidade do tempo de serviço (*KIMES; CHASE, 1998*).

A reelaboração do cardápio e de processos, em conjunto com previsões melhoradas de chegada de clientes, podem melhorar o agendamento de trabalho, que é elemento chave no controle da duração das refeições. ²*Restaurateurs* que normalmente desejam minimizar custos de mão de obra podem dar um tiro no pé ao optar pelo enxugamento do staff se este levar a uma redução do tempo de giro das mesas e um maior tempo de refeição. O incremento de receita resultante do rápido giro de mesas se faz possível pelos funcionários extras e pode compensar o custo de pessoal. Uma estratégia de *Revenue Management* pode ajudar o operador a determinar qual o nível apropriado do *staff* (*KIMES; CHASE, 1998*)

Alguns restaurantes tem melhorado o sistema de comunicação entre empregados e tem melhorado o controle sobre a duração pelo rastreamento da comunicação entre a preparação da comida e a entrega da mesma. Pelo ajuste

² Denominação genérica do proprietário de restaurante ou aquele que administra o mesmo.

apropriado dos mecanismos de comunicação, a cozinha pode avisar os garçons que o turno está pronto para ser servido e os garçons podem avisar os *comins* que a mesa está pronta para limpeza, acelerando assim o serviço da refeição e fazendo possível a melhora da receita por assento/hora. Para ajudar com a comunicação dos empregados os restaurantes tem disponíveis sistemas informáticos de gerenciamento de mesas (KIMES; CHASE, 1998).

Sistemas de gerenciamento de mesas podem auxiliar o gerente de salão a visualizar quais mesas estão disponíveis, a fase em que a refeição se encontra, quais mesas estarão disponíveis em breve e quais podem ser combinadas. Além disso, os sistemas de gerenciamento de mesas podem acompanhar reservas, chegadas e avisos de preparação de mesa. Alguns sistemas podem sugerir o tempo estimado de espera baseando-se no número de pessoas acomodadas e no número de pessoas aguardando e sugerir a mesa ideal para grupos de clientes (KIMES, 2008).

3.12 Vendendo tempo

As pessoas não pensam em restaurantes vendendo um produto relacionado ao tempo, exceto talvez durante o almoço. Hospedes de um hotel que ficarão uma noite extra esperam ser cobrados por tal, mas clientes de um restaurante não esperam pagar um valor extra se eles ficarem na mesa depois que a refeição acabou. De fato, na maior parte do mundo uma vez que o cliente está acomodado a mesa é dele por quanto tempo ele desejar. Em alguns lugares o cliente, entretanto, geralmente paga uma taxa de “toalha”, algo incomum na maior parte dos países. Parte do gerenciamento de duração envolve encontrar meios de sinalizar ao cliente que é hora de liberar a mesa. Clientes que inesperadamente perduram após a sua refeição é finalizada podem impedir que o gerente acomode o próximo grupo (KIMES; CHASE, 1998).

Um restaurante pode usar dispositivos de sinalização tanto implícitos e explícitos para lembrar convidados e garçons que a refeição acabou. Muitos restaurantes usam abordagens implícitas sutis, como limpar a mesa, questionar se os clientes desejam algo mais, ou oferecer serviço de manobrista. Em alguns restaurantes, os clientes são convidados a especificar por quanto tempo eles planejam ficar, mas isso é raro. Em vez disso, o gerente do restaurante deve controlar o tempo dos turnos e outros sinais implícitos para lembrar o cliente de que a refeição terminou. Abordagens explícitas

incorrem no risco de irritar o cliente. O gerente, obviamente, não pode pedir aos clientes diretamente para sair, mas o restaurante poderia tentar outros métodos, menos ofensivo de fazer o “giro” da mesa. Alguns restaurantes na área de teatros de Nova York, por exemplo, colocam uma ampulheta sobre a mesa de cada grupo. Quando a areia na ampulheta terminar, os clientes têm uma sinalização visual para terminar o jantar de forma que não se atrasem para o início da peça de teatro. Alguns restaurantes oferecem uma sobremesa e café bar onde os hóspedes podem se deslocar para conversar. Isso fornece uma maneira amigável de apressar a saída do cliente e liberar a mesa de jantar para o próximo grupo (KIMES; CHASE, 1998).

3.13 Reduzir o tempo de troca

Reduzir a quantidade de tempo entre os clientes (o tempo de troca) aumenta a capacidade e, por consequência, as receitas. Essa tática não vai ofender um cliente que está de saída e deve agradar os clientes que estão à espera de ser instalados. Reduzir o tempo de troca se tornou uma estratégia comum para as companhias aéreas. Alguns restaurantes instituíram sistemas de gestão de mesa que rastreiam mesas em uso, o progresso da refeição, e quando a conta é paga. Auxiliares verificam o sistema de gestão das mesas para saber quando um grupo está saindo, para que eles possam limpar e preparar a mesa, aumentando assim a receita por assento/hora (LIDDLE, 1996).

Resultado semelhante pode ser obtido mediante o desenvolvimento de um bom sistema de comunicação entre os garçons e auxiliares para que os funcionários saibam quando as mesas estão prontas para serem limpas e preparadas. Além disso, a gerência, baseada nestes dados, poderia analisar e agilizar o processo de limpeza e preparação das mesas para minimizar o tempo de troca (KIMES; CHASE, 1998).

3.14 Gestão de preços

As pessoas geralmente associam a gestão das receitas com oferecer descontos, mas o desconto é apenas uma parte da história de gestão de receitas. Quando o preço é usado como uma ferramenta de gestão de receitas, os gestores devem pensar além do *happy hour* e os especiais “dois-por-um” desenvolvendo métodos para oferecer preços diferenciados que façam sentido para o nível da demanda em um determinado

momento. Hotéis e companhias aéreas usam várias regras, às vezes conhecidas como “cercas de preços” (*price fences*), para oferecer descontos em inventários que talvez não poderiam ser totalmente vendidos, ao mesmo tempo, impedindo os clientes que estavam indo comprar de qualquer maneira de tirar vantagem de um desconto que eles não procuravam. (HANKS; CROSS; NOLAND, 1992) Assim, os passageiros que voam de Chicago para Los Angeles podem pagar pouco (para aqueles que utilizam cupons de passageiro habitual) ou mais de US\$ 1.500 para o mesmo lugar. As tarifas variam de acordo com o momento da reserva, os dias em que o indivíduo está voando, e do grupo, empresa ou afiliação do cliente em questão.

As cercas podem compreender praticamente qualquer conjunto de regras, desde que de alguma forma faça sentido para o cliente. Em contraste, a maioria dos restaurantes oferece os mesmos preços do cardápio, independentemente das características da demanda do cliente. Talvez a pergunta a ser feita para os *restaurateurs* é se eles poderiam aplicar algum tipo de diferenciação de preços para horários de pico (por exemplo, de sábado à noite) e feriados. “*Early bird*” (clientes das primeiras horas) são um passo nesse sentido, assim como preços especiais para grupos de afinidade e clientes freqüentes. O próximo passo é a criação de um programa global de gestão da procura baseado nos grupos suscetíveis aos preços por horário. Adicionar ágio aos preços geralmente não é aceitável, como revelado pelo trabalho de Kahneman Knetsch e Thaler (KAHNEMAN; THALER, 1986).

Embora seja possível cobrar um preço mais elevado exclusivamente com base em alta demanda, os clientes podem se ressentir ao serem cobrados preços diferentes para o mesmo item de cardápio, a menos que eles percebam um motivo “justo” para o diferencial dos preços (KIMES et al, 1998).

Os consumidores podem ter a percepção que a precificação baseada pela demanda está sendo injusta por duas razões: Primeiro talvez os preços mais altos praticados durante o período de alta demanda sejam seus preços de referência ou seu preço de referência pode ser alterado para baixo devido aos preços baixos praticados durante o período de baixa demanda. Em qualquer um dos casos o “novo preço” mais alto pode ser percebido como menos justo do que antes. Segundo, o restaurante pode não estar agregando mais valor ao preço mais alto, o que violaria aquilo que o

consumidor acredita sobre “direito recíproco” (*dual entitlement*).

3.15 Preços de referência

Os termos “transação de referência” e “preço de referência” são geralmente utilizados quando discutimos sobre a percepção de justiça. Uma transação de referência é como os clientes pensam que uma transação deve ser conduzida e preço de referência é quanto os clientes pensam que deve custar um serviço (ou produto). Preços de referência podem se originar do último preço pago, do preço pago mais frequentemente, do preço que outros consumidores disseram que pagaram por um produto ou serviço similar ou ainda preços de mercado. Por exemplo, se os clientes sabem que o preço de uma refeição em um determinado restaurante custa R\$ 25 então o seu preço de referência para uma refeição neste restaurante é de R\$ 25.

Para avaliar a justiça da transação, os consumidores geralmente dependem do preço de referência. (KAHNEMAN; THALER, 1986) Para os consumidores perceberem uma política de preços baseada na demanda como sendo justa, seus preços de referência deve variar com a agenda de preços variáveis do restaurante. Isto talvez seja difícil de alcançar pelos administradores por duas razões. Primeiro, o baixo preço praticado durante os períodos de menor demanda podem vir a ser os preços de referência dos consumidores e talvez futuras compras nos horários normais ou de pico sejam vistas como injustas. Segundo, os consumidores talvez creiam que o restaurante está praticando preços mais altos para colher altos lucros sem agregar valor para o consumidor, violando o que os clientes acreditam sobre “duplo direito”.

3.16 Direito Recíproco (Dual entitlement)

O princípio do “direito recíproco” consiste em que a maioria dos clientes acredita que eles tenham direito a um preço justo e a empresa tem o direito a um lucro justo (KAHNEMAN; THALER, 1986) Os consumidores são propensos a ver as políticas de preços baseados em demanda como um desequilíbrio desta relação pelo incremento de valor para a empresa sem incrementar o valor para o cliente, ou pelo decremento do valor para o consumidor sem uma suficiente diminuição de preço. Como resultado, os consumidores podem ver estas transações como injustas. Por exemplo, se um restaurante aumenta os preços de seu menu sem razão aparente, isto aumenta o valor

para a empresa sem aumentar o valor para o cliente e isso pode levar o clientes a ver a transação como injusta. Similarmente, se um restaurante impor restrições substanciais aos consumidores em troca de apenas alguns preços baixos, os clientes podem ver isso como uma transação injusta.

Duas hipóteses emergem do princípio do “direito recíproco” (KAHNEMAN; THALER, 1986). Primeiro, os consumidores entendem que aumentar os preços para manter os lucros é justo. Portanto, se os custos aumentam, os consumidores consideram razoável que os preços aumentem junto. Por exemplo, após a crise da doença de febre aftosa ocorrida em 2000 no Reino Unido, os preços da carne aumentaram e alguns restaurantes subiram seus preços por conta deste aumento. Baseado no princípio da “direito recíproco”, este aumento de preço foi visto como justo. Segundo, os consumidores acreditam que o aumento de preços apenas para alcançar maiores lucros é injusto. Por exemplo, depois do furacão Andrew no início dos anos 90, companhias aumentaram muito o preço da comida, água, ferramentas e suprimentos (KAHNEMAN; THALER, 1986). Como previsto pelo princípio do “direito recíproco”, os consumidores consideraram esta pratica extremamente injusta e dependendo do caso também ilegal.

Se o princípio do “direito recíproco” é valido, algumas formas de *Revenue Management* talvez sejam percebidas como injustas. Os consumidores geralmente vêem as diferenças de preços como justas se percebe que as mesmas podem ser justificadas, caso contrário estes aumentos serão percebidos como injustos. Se os consumidores acreditarem que esta transação é diferente da transação de referência apenas no preço, eles talvez acreditem que a empresa está recebendo mais que o preço de referência e isso parecerá injusto. Uma forma de aumentar a percepção de justiça nas estratégias de preços baseados em demanda é o uso de “barreiras de preços” (*price fences*).

3.17 Barreiras de preços (*Price fences*)

As “barreiras de preços” são desenvolvidas de forma a permitir que os clientes se segmentem por si próprios baseados na sua disposição de pagar determinado valor e por suas necessidades (HANKS; NOLAND; CROSS, 1992). As “barreiras de preços” oferecem descontos para consumidores mas impõem regras e normas para cada nível

de desconto para equilibrar a percepção de valor para os diferentes segmentos de mercado e evita automaticamente ofertar descontos para consumidores que estão dispostos a pagar um preço mais alto. “Barreiras de preços” podem incluir requisitos para compra antecipada, pagamento antecipado, restrições de cancelamento e mudança, penalidades de ressarcimento, restrições de tempo de uso e compra mínima. Por exemplo, as companhias aéreas oferecem muitas taxas diferentes, mas para estar qualificado para uma taxa com altos descontos, o consumidor deve fazer a reserva e a compra adiantadas, ficar ao menos uma noite no destino e aceitar as penalidades no caso de cancelamento ou reagendamento. O viajante que não deseja se sujeitar as restrições não se qualifica para a taxa de baixo custo e normalmente termina por pagar a taxa mais alta. O propósito da “barreiras de preços” é criar segmentos de consumidores e justificar por que diferentes pessoas pagam diferentes preços. Para que sejam percebidas como justas, as “barreiras” devem ser lógicas, transparentes, honestas e definidas, então assim não poderão ser contornadas. (BENETT, 1984) Essencialmente existem dois tipos de “barreiras” que as companhias podem utilizar para personalizar seus preços: Físicas e não-físicas (HANKS; NOLAND; CROSS, 1992). “Barreiras” físicas incluem localização, mobília e presença de comodidades ou vista. “Barreiras” não físicas podem incluir tempo de consumação, características de transação, características do comprador e disponibilidade controlada (DOLAN, SIMON, 1996). No contexto do restaurante, “barreiras” físicas incluem a localização da mesa (uma melhor mesa implica em um preço mais alto), vista (mesas com vista panorâmica custam mais), e comodidades (mesas em salas privadas com flores frescas custam mais). “Barreiras de preços” não físicas podem incluir período (finais de semana custam mais ou refeições consumidas antes da 20h custam menos), características de transações (clientes que reservaram com antecedência de um mês pagam menos), características dos compradores (clientes freqüentes pagam menos ou ganham itens grátis) e disponibilidade controlada (clientes com cupons pagam menos) (KIMES; WIRTZ, 2002).

O grupo Kahneman sugere que os consumidores consideram mais justo definir um preço "cheio" durante tempos de alta e, em seguida, oferecer descontos durante a baixa ou outros períodos desfavoráveis ao invés de cobrar sobretaxas em vista da forte

demanda. No entanto, eles observaram que a maioria dos clientes aceita que os restaurantes pratiquem preços relativamente modestos que permitam ao restaurante encher até transbordar, com o excesso de demanda resultante sendo gerido por filas. Essa estratégia já foi usada pelas companhias aéreas, mas a mais de uma década a gestão de receita das companhias mudaram essa abordagem, e o “passageiro *stand-by*” foi extinto. O grupo Kahneman concluiu que o momento da venda (ou seja, noite movimentada contra noite calma) não é visto como um motivo “justo” de alterar os preços. Ao determinar quem paga qual preço, os gestores devem desenvolver métodos de seleção lógica que faça sentido para os clientes, sem ofender o seu sentido de justiça, porque, como o grupo Kahneman descobriu, os clientes vão sair de seu caminho para punir uma empresa que tenha agido de forma injusta (KIMES et al, 1998).

4 CONCLUSÃO

Maximizar as receitas e incrementar a margem de lucro, oferecendo um produto ou serviço - ou ambos - justo e de qualidade. Estas são premissas envolvidas na operação de qualquer empreendimento que deseja ser sustentável e lucrativo. Porém, ambientes de restauração não são quais empreendimentos.

Restaurantes situam-se na intersecção do comércio e da indústria, herdando de ambos os segmentos determinadas nuances nas esferas produtivas, financeiras, fiscais e de logística. Como se não bastasse, todas estas operações são guarnecidas pelo desejo do cliente em não querer sentir-se em uma operação comercial. Nos clientes de restaurantes se sobressai o desejo de sentir-se um convidado. Um convidado que anseia ser confortado pelo atendimento e pela boa comida, um desejo muito mais visceral que apenas uma transação de comércio.

São estes termos de ordem organizacional, prática, técnica e perceptiva que fazem com que a adoção de sistemas de maximização de receitas seja tão difícil de aplicar aos ambientes de restauração sem que se corra o risco de subverter a frágil combinação de cliente/convidado.

No entanto, isto de forma alguma inviabiliza a adoção do sistema de *Restaurant Revenue Management*, mas exige dos administradores responsáveis pela aplicação do mesmo um alto grau de qualificação nas ferramentas disponíveis, de conhecimento do

seu público e sobre tudo visão para perceber o que ocorre no empreendimento e responder com mudanças pontuais que conduzam a alcançar os objetivos definidos.

RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT (RESEARCH MANAGEMENT IN RESTAURANTS) APPLYING THE REVENUE MANAGEMENT METHOD IN THE RESTORATION ENVIRONMENT

ABSTRACT

This paper provides a literature review on Restaurant Revenue Management method, with the purpose is to discuss its premises, peculiarities, and strategies. Because of the diversity of activities involving a restaurant management process, it is necessary the use of administrative and managerial tools to obtain operational information and making decisions that pursue a balance between revenue and quality of products / services offered. During this study it was observed the great complexity involved in applying measurement systems, especially in prospecting for sales, due to peculiarities presented in the operation of restaurants and habits of their customers. To overcome the difficulties the method offers strategies that can be applied in a subtle attempt to drive customer behavior as well and offer an less variable behavior to enable better exploration and decision making by managers and restaurant operators. As outcome, we can see that because of the characteristics involved in the operation of a restaurant is obvious the need for methodologies specific to the business management of this segment.

Key Words: Revenue Management; Restaurant; customer behavior.

REFERÊNCIAS

KIMES, Sheryl E. et al. Restaurant revenue management applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 39, n. 3, p. 32-39, 1998.

KIMES, Sheryl E. Implementing restaurant revenue management: a five-step approach. 1999.

KIMES, Sheryl E.; WIRTZ, Jochen. Perceived fairness of demand-based pricing for restaurants. 2002.

WITHIAM, Glenn. Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 38, n. 2, p. 17, 1997.

SMITH, Barry C.; LEIMKUHNER, John F.; DARROW, Ross M. Yield management at American airlines. *interfaces*, v. 22, n. 1, p. 8-31, 1992.

KIMES, Sheryl E.; CHASE, Richard B. The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*, v. 1, n. 2, p. 156-166, 1998.

LIDDLE, Alan. "New Computerized Table Management Reduces Guests' Waits, Empty Seats," *Nation's Restaurant News*, August 5, 1996, p. 22

KAHNEMAN, Daniel; KNETSCH, Jack L.; THALER, Richard. Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American economic review*, p. 728-741, 1986.

HANKS, Richard D.; CROSS, Robert G.; NOLAND, R. Paul. Discounting in the hotel industry: A new approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 15-23, 1992.

BENNETT, Donald J. DISCOUNT FARE MARKET RESEARCH, 1981-1983. *Transportation Research Record*, n. 958, 1984.

DOLAN, R. J., and H. Simon. *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. NY: Free Press, 1996.

KIMES, Sheryl E. The role of technology in restaurant revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 49, n. 3, p. 297-309, 2008.

Lima, T.C.S de; Mito, R.C.T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Katál, Florianópolis*, v.10, spe, 2007.

HWANG, Johye; GAO, Long; JANG, Wooseung. Joint demand and capacity management in a restaurant system. *European Journal of Operational Research*, v. 207, n. 1, p. 465-472, 2010.