CISION

Publituris Hotelaria

ID: 72224063

01-11-2017

Meio: Imprensa
País: Portugal
Period.: Mensal
Âmbito: Outros Assuntos

Pág: 38
Cores: Cor
Área: 17,50 x 24,40 cm²
Corte: 1 de 2



Top management

A dura batalha pelo preço médio.



FILIPE SANTIAGO
/ managing partner da Blueshift

Nos primeiros anos do atual ciclo de aceleração da procura turística em Portugal, que acompanhei como gestor, vi-me sistematicamente confrontado com a dificuldade em aumentar preços, devido a um comportamento geral do mercado muito mais focado na taxa de ocupação. A implicação a nível de rentabilidade é evidente: cada euro em preço é um euro em resultado operacional, ao passo que um euro em ocupação, depois de retirados os custos variáveis, apenas passará "para baixo" um valor à volta de 40 cêntimos.

À partida, identificavam-se dois motivos evidentes para esse comportamento aparentemente irracional:

- Estando o setor a emergir de um período muito difícil, haveria uma parte considerável de unidades a operar com níveis de atividade abaixo dos níveis de eficiência mínima, logo precisando, antes de mais, de "encher quartos";
- Haveria dúvidas, quer do lado da hotelaria, quer da distribuição, sobre a sustentabilidade do novo ciclo, dificultando estratégias mais ambiciosas de contratação, por exemplo a nível de Tour Operadores e MICE.

A estes dois fatores, sempre se juntou a dúvida sobe um terceiro: até que ponto a dificuldade de acesso das empresas a conhecimento e técnicas de revenue management poderá constituir uma parte da explicação? Note-se que aqui entendo o termo "revenue management" de forma lata, enquanto capacidade de definir e implementar uma estratégia de gestão de preços e canais baseada em técnicas de previsão de procura, de forma a maximizar a rentabilidade operacional. Algo que sabemos estar ainda hoje, limitado a uma minoria das empresas hoteleiras com acesso ao tipo de competências e ferramentas necessárias.

A BlueShift realizou recentemente um estudo sobre a evolução comparativa, por região, da taxa de ocupação e preço médio da hotelaria entre 2012 e 2016. A análise efetuada, ao cobrir um período já alargado de crescimento, gera alguns insights interessantes sobre a dinâmica do setor.

- A capacidade de crescer de forma equilibrada, alavancando o preço médio e a rentabilidade, não é um exclusivo das regiões mais maduras, como Lisboa e Algarve, verificando-se também em destinos menos desenvolvidos e com maior atomização empresarial, como o Centro e o Norte.
- Destinos tradicionalmente mais dependentes da tour operação apresentam as maiores dificuldades de canalizar a pressão da procura para aumentos de preço médio, fazendo-o com um desfasamento de dois a três anos, superior ao próprio ciclo de contratação – são os casos da Madeira e dos Açores.
- A inércia do preço é agravada em contextos de incerteza quanto ao cenário competitivo, podendo gerar situações incoerentes em que um elevado crescimento de ocupação é acompanhado por uma queda sustentada de preços. A região dos Açores, que tem convivido com cenários de elevada incerteza a nível de ligações aéreas, é um caso paradigmático.

CISION

Publituris Hotelaria

ID: 72224063

01-11-2017

Meio: Imprensa
País: Portugal
Period.: Mensal
Âmbito: Outros Assuntos

Pág: 39
Cores: Cor
Área: 17,50 x 24,40 cm²
Corte: 2 de 2

"A IMPLICAÇÃO A NÍVEL DE RENTABILIDADE É EVIDENTE: CADA EURO EM PREÇO É UM EURO EM RESULTADO OPERACIONAL, AO PASSO QUE UM EURO EM OCUPAÇÃO, DEPOIS DE RETIRADOS OS CUSTOS VARIÁVEIS, APENAS PASSARÁ "PARA BAIXO" UM VALOR À VOLTA DE 40 CÊNTIMOS."

A BlueShift estima que, nas três regiões em que se registaram desfasamentos, de dois a três anos, entre o disparo da procura e a resposta ascendente do Preço Médio – Madeira, Açores e Norte –, o valor perdido para as empresas do setor, em termos de resultado operacional, poderá ascender a um valor na ordem dos €45 a 50 milhões/ ano, cerca de 12% dos resultados do setor a nível nacional.

Este valor, obviamente indicativo e baseado em pressupostos que podem ser desafiados, representa um alerta para a indústria como um todo:

- Para os agentes privados, evidencia a necessidade, de, com a ambição e os meios possíveis, investir no desenvolvimento de competências de revenue management, que permitam prever adequadamente a procura e refletir atempadamente as suas variações na sua contratação e gestão de canais;
- Para as entidades públicas, evidencia a importância de estabelecer um quadro competitivo estável e seguro para os agentes económicos, planeando e comunicando adequadamente as políticas que afetam o mercado, sejam elas a estratégia aeroportuária, ou alterações estruturais e nível de licenciamento de Alojamento Local ou outros formatos, para referir apenas dois exemplos que estão na ordem do dia. **h**

** O autor escreve segundo as regras do Novo Acordo Ortográfico*

UM CONTRIBUTO DE...



MÁRIO AZEVEDO FERREIRA
/ CEO do Grupo NAU Hotels & Resorts

Tendo em conta a sua experiência com unidades NAU em diferentes regiões, reconhece as diferentes realidades refletidas nos números apresentados?
Partilho as análises e conclusões apresentadas e, mais ainda, revejo-as quando aplicadas à NAU Hotels & Resorts. Assumimos a gestão dos nossos hotéis em 2013, em plena crise financeira e num contexto de reestruturação. No início, tínhamos que reintroduzir um conjunto de unidades no mercado, e realizar 'cash' rapidamente, pelo que apostámos em alguns tour operadores, "bed-banks "e OTAs, ao melhor preço que nos foi possível. Mas, simultaneamente, iniciámos um conjunto de ações para dotarmos a nossa organização de ferramentas e competências que nos permitissem potenciar o preço. Em resultado, de 2014 até hoje, o nosso preço médio cresceu 50%, muito mais do que os 20% que aumentou a taxa de ocupação. O crescimento não foi uniforme em todas as unidades e foi, de facto, mais fácil e rápido crescer em Preço nas unidades de Lisboa e Algarve do que na do Alentejo.

De um modo geral, o que acha determinante para conseguir crescer sustentadamente em preço médio?
Tudo começa pela procura: se esta pressionar a oferta, os preços crescem; se diminuir, os preços baixam. É uma verdade económica incontornável. Mas estas variações podem ser mais ou menos pronunciadas em função da sofisticação da gestão. O primeiro fator é o produto em si. Mas não chega ser bom, é preciso que se saiba, através de uma estratégia de comunicação adequada. E a estratégia de marketing, além da comunicação, deve incluir a estratégia de preço e de distribuição. Cada hotel tem que definir uma segmentação adequada e objetivos de pricing em cada segmento. Não é o mesmo conquistar eventos MICE no Inverno, turistas balneares no verão, ou golfistas na "shoulder season". É ainda essencial crescer nas vendas diretas, o que implica desenvolver um website de qualidade, investir em comunicação e, se a escala o permitir, implementar uma estratégia de fidelização e de CRM. Por fim, os dois elementos críticos: recursos tecnológicos – PMS, Channel Manager, Revenue Manager -, e recursos humanos competentes e motivados. A alternativa? Fazer garantias com dois ou três tour operadores, recebendo antecipadamente, mas deixando 30 a 40% de margem nas mãos de intermediários... e dormir mais ou menos descansado. Mas algumas insolvências recentes dizem-nos o contrário...