

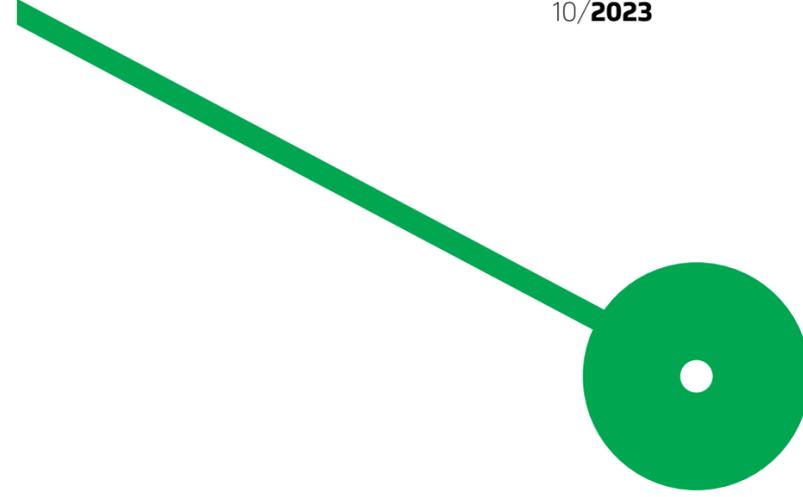
“ A utilização de preços dinâmicos como
ferramenta de Revenue Management na
Restauração”
Sérgio Filipe Borges Araújo

Sérgio Filipe Borges Araújo “ A utilização de preços dinâmicos como ferramenta de
Revenue Management na Restauração”

“A utilização de preços dinâmicos como ferramenta de Revenue Management na Restauração”

Sérgio Filipe Borges Araújo

10/2023



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Sérgio Filipe Borges Araújo

**A utilização de preços dinâmicos como ferramenta de
Revenue Management na Restauração**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira
Orientação: Prof. Daniel Azevedo

Vila do Conde, Outubro de 2023
Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Sérgio Filipe Borges Araújo

**A utilização de preços dinâmicos como ferramenta de
Revenue Management na Restauração**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira
Orientação: Prof. Daniel Azevedo

Vila do Conde, Outubro de 2023

Sérgio Filipe Borges Araújo

**A utilização de preços dinâmicos como ferramenta de
Revenue Management na Restauração**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Daniel José Gaioso Vaz Carvalho de Azevedo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Mónica Pereira de Oliveira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação de mestrado apenas foi possível devido a todas as pessoas que passaram, e que ainda estão na minha vida, pois todos tiveram influência no que sou hoje. Espero que o conhecimento adquirido neste mestrado possa ser usado para contribuir de volta para a comunidade da restauração, uma área que tanto valorizo e que tem feito parte da minha jornada nos últimos 20 anos.

Ao Professor Daniel Azevedo, que após uma primeira desistência da minha parte, continuou a acreditar que eu conseguiria terminar o presente estudo. Agradeço pelo seu exímio acompanhamento como orientador e pela partilha da sua visão e dos seus conhecimentos que tiveram um papel fundamental na realização desta dissertação de mestrado. Muito obrigado, Professor Daniel Azevedo!

À Escola Superior de Hotelaria e Turismo, pela sua relevante existência e pelo notável papel desempenhado no progresso da área que tanto valorizo, a restauração. É ainda mais significativo pelo fato de estar situada na minha cidade natal.

Aos meus estimados pais, Balduino e Graça, à minha irmã Liliana e ao meu Tio Eduardo, pelo interesse constante no meu progresso, pois sei que possuem um orgulho genuíno pelo meu trajeto acadêmico e profissional percorrido até à data.

Por fim, um grande obrigado às pessoas mais importantes da minha vida, a minha esposa Sandra e filhas Emma e Mariana, pela paciência extrema, constante apoio e compreensão durante esta época em que tive de roubar o vosso precioso tempo para me dedicar a esta investigação.

Resumo Analítico

A indústria da restauração está em constante mudança, com desafios cada vez maiores para os seus proprietários e gestores. A gestão eficaz dos preços é crucial para enfrentar a concorrência e impulsionar o crescimento dos negócios. Neste contexto, as estratégias de preços dinâmicos, como ferramenta de *Revenue Management*, pode vir a tornar-se essencial para gestão de receita nos restaurantes. Embora estratégias de preços dinâmicos já sejam ligeiramente adotadas globalmente, a compreensão e a adoção dessas mesmas estratégias ainda são bastante limitadas em âmbito nacional.

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a adoção e o impacto das estratégias de preços dinâmicos em restaurantes na cidade do Porto, que inclui analisar o grau de implementação, o seu impacto na receita e nas reações dos clientes, a avaliação da abertura dos proprietários e gestores à sua implementação, e a investigação das razões que justificam a não utilização dessas estratégias nos restaurantes, abordando perceções, preocupações e obstáculos relacionados.

O estudo começa com uma revisão da literatura relacionada às estratégias de *Revenue Management* a diversos setores, como a hotelaria, a aviação, entre outros, e posteriormente apontada às estratégias de *Revenue Management* na restauração, com especial ênfase nos preços dinâmicos.

Optou-se por uma metodologia quantitativa e o instrumento de trabalho utilizado foi o questionário. Entre Março e Junho de 2023 foram efetuadas tentativas de contacto a 93 restaurantes, tendo-se obtido 34 respostas por telefone.

Após terem sido analisados todos os dados, chegou-se a resultados que respondem às questões da pesquisa. Foram inclusive identificadas algumas limitações deste estudo e sugeridos temas para futura pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Receita; Restaurantes; Restauração; Preços dinâmicos; Hotelaria.

Abstract

The restaurant industry is constantly evolving, presenting increasing challenges for its owners and managers. Effective price management is crucial for facing competition and driving business growth. In this context, dynamic pricing strategies, as a Revenue Management tool, may become essential for revenue management in restaurants. While dynamic pricing strategies are already slightly adopted globally, the understanding and adoption of these strategies are still quite limited on a national scale.

This research aims to assess the adoption and impact of dynamic pricing strategies in restaurants in the city of Porto. This includes analyzing the degree of implementation, its impact on revenue and customer reactions, evaluating the openness of owners and managers to its implementation, and investigating the reasons for not using these strategies in restaurants, addressing perceptions, concerns, and obstacles.

The study begins with a literature review related to Revenue Management strategies across various sectors such as hospitality, and aviation, among others, and then narrows down to Revenue Management strategies in the restaurant industry, with a special emphasis on dynamic pricing.

We opted for a quantitative methodology and a questionnaire was the working instrument. Between March and June 2023, attempts were made to contact 93 restaurants, resulting in 34 responses by phone.

After analyzing all the data, results have been obtained that address the research question. Limitations of this study were also identified, and suggestions for future research topics were made.

Keywords: Revenue Management; Restaurants; Restaurant Industry; Dynamic Pricing; Hospitality.

Sumário

INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
1.1 Revenue Management.....	4
1.2 Estratégias de Revenue Management.....	7
1.3 Revenue Management na Restauração.....	11
1.4 Estratégias de Revenue Management na Restauração.....	16
1.5 Preços Dinâmicos.....	28
1.6 Preços Dinâmicos na Restauração.....	29
Capítulo 2. METODOLOGIA.....	34
2.1 Metodologia de Investigação.....	34
2.2 Objetivos gerais e específicos do estudo.....	35
2.3 Descrição do Questionário.....	37
2.4 Recolha de dados.....	39
2.5 Análise de dados.....	40
Capítulo 3. RESULTADOS.....	42
Capítulo 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	46
4.1 Grau de implementação dos preços dinâmicos em restaurantes.....	46
4.2 Abertura dos gestores à implementação de preços dinâmicos.....	47
4.3 Razões que justificam a não utilização de preços dinâmicos.....	52
Capítulo 5. PESQUISAS FUTURAS.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
Anexo A – Questionário.....	67

Lista de fórmulas

Fórmula 1: RevPAR.....	6
Fórmula 2 : RevPASH.....	12
Fórmula 3: Rácio da Capacidade do Restaurante.....	13

Lista de figuras

Figura 1: Adaptado de Posicionamento típico de preços e duração de algumas indústrias de serviços	7
Figura 2: Quantidade de restaurantes da cidade do Porto listados na plataforma online Tripadvisor a 10 de Março de 2023.....	40

Lista de tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra.....	41
Tabela 2: Caracterização do restaurante.....	42
Tabela 3: Preços Dinâmicos.....	42
Tabela 4: Probabilidade de vir a utilizar preços dinâmicos.....	44
Tabela 5: Razão para não utilizar preços dinâmicos no seu restaurante?.....	45

Lista de siglas

RM – Revenue Management

RRM – Restaurant Revenue Management

RevPASH - Revenue per Available Seat Hour

YM – Yield Management

RCR – Rácio Capacidade Restaurante

Glossário

All you can eat – expressão inglesa que se traduz em “tudo o que conseguir comer”. É uma oferta comum em restaurantes e buffets, onde os clientes pagam um preço fixo e têm a permissão para comer o quanto desejarem, em variedade e quantidade de alimentos disponíveis.

Boca-a-boca – refere-se ao ato de transmitir informações, notícias ou recomendações de forma oral, de pessoa para pessoa, geralmente em conversa direta.

Buffets – forma de serviço em restaurantes ou eventos, onde a variedade de alimentos é apresentada em uma mesa ou estação central em que os convidados se servem conforme a sua preferência.

Bundling – refere-se à prática de combinar vários produtos ou serviços em um único pacote ou oferta, sendo frequentemente utilizado por empresas para incentivar os consumidores a comprar mais produtos ou serviços de uma só vez.

Casual – São estabelecimentos de restauração que oferecem uma experiência gastronômica mais descontraída e informal em comparação com os restaurantes “fine dining”.

Combo – abreviação de “combinação”, refere-se a um conjunto de itens que são vendidos juntos como uma única oferta, a um preço especial, muitas vezes mais vantajoso do que comprar os mesmos itens individualmente.

Coupons – são utilizados para obter descontos em produtos ou serviços. Geralmente contêm códigos ou informações que os clientes apresentam durante uma compra para receber um benefício, como um desconto, um brinde ou outra oferta promocional.

Drive Through – serviço em que os clientes se dirigem até uma janela onde fazem o seu pedido e recebem os seus produtos ou serviços diretamente no carro, sem a necessidade de estacionar e entrar no estabelecimento.

Early Bird – oferta ou desconto oferecido a clientes que chegam mais cedo do que o horário de pico.

Fast food – refere-se a alimentos prontos e preparados rapidamente para consumo imediato, frequentemente disponíveis em cadeias de restaurantes específicas.

Fine Dining – é uma expressão que se refere a uma categoria de restaurantes conhecidos por oferecer uma experiência gastronômica de alta qualidade e sofisticação.

Food Cost – refere-se ao custo dos ingredientes e matérias-primas utilizadas na preparação de alimentos em um restaurante, estabelecimento de comida ou em uma operação de catering. É uma métrica importante para os proprietários e gestores de restaurantes.

Happy Hour – curto período em que restaurantes e bares oferecem descontos especiais.

Happy Meal – expressão que se refere a uma refeição infantil oferecida pelo McDonald's, uma das maiores redes de restaurantes de fast food do mundo.

Michelin – é um guia de referência internacional que avalia e classifica restaurantes e hotéis em todo o mundo.

Night-owls – oferta ou desconto oferecido a clientes que chegam após o horário de pico.

No-Show – situação em que um cliente faz uma reserva e não se apresenta no estabelecimento na data da reserva, assim como não efetua o cancelamento com a devida antecedência.

Short-shows – quando os clientes fazem reservas para um determinado número de lugares, mas, quando chegam ao restaurante, o número de pessoas que realmente aparecem é menor do que o número originalmente reservado.

Status – significa condição ou situação. É frequentemente utilizado para descrever a posição, a situação ou o nível de algo ou alguém em determinado contexto.

Take Away – serviço em que existe a prática de pedir comida em um restaurante ou estabelecimento de alimentos preparados e levá-la consigo para comer em outro local, geralmente em casa ou no trabalho.

Ticket Médio – refere-se ao valor médio gasto por um cliente em uma refeição ou pedido em um restaurante.

Vouchers – é um documento que representa o direito para receber um bem ou serviço. São frequentemente utilizados em promoções, descontos, ofertas especiais ou forma de pagamento.

INTRODUÇÃO

As empresas de restauração precisam de estratégias eficientes na gestão de todos os seus custos, devido à alta competitividade do mercado e à complexa estrutura financeira da indústria. Essa estrutura está assente em altos custos de mercadoria e salários, que são uma constante preocupação para a indústria. O bom desempenho operacional depende bastante da redução desses custos, através do equilíbrio da produtividade com a sua receita (Mun e Jang, 2018). Os restaurantes podem aumentar a sua receita aumentando o número de clientes ou o ticket médio. Adicionar lugares ao restaurante ou serviço *drive-through*, alargar o horário de funcionamento ou abrir mais estabelecimentos são exemplos de como os restaurantes podem aumentar a sua capacidade e atender mais clientes. A sugestão de venda pela equipa de serviço, menus *combo* e descontos especiais são exemplos para aumentar o gasto por cliente (Heo, 2013).

De realçar que grande parte dos gestores de restaurantes medem o sucesso do seu restaurante através do ticket médio, ou de indicadores de custos de mão-de-obra e comidas e bebidas, no entanto, e embora esses indicadores sejam valiosos, não refletem explicitamente o desempenho na gestão da receita ou do lucro de um restaurante (Kimes, 1999).

O Revenue Management (RM) é uma ferramenta de gestão de receita, que ajuda a vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo, através do canal de distribuição certo (Kasavana, 1998).

O RM é também uma das formas de aumentar a receita em restaurantes (Heo, 2013). Apesar de o RM ter surgido inicialmente na indústria da aviação, na década de 80, (Etemad-Sajadi, 2018) nos dias de hoje, e mais propriamente em Portugal, o RM tem vindo a estabelecer-se na indústria hoteleira, pois é uma ferramenta que traz bastantes benefícios às empresas, com a sua utilização, pois maximiza a receita de uma empresa, analisando e gerindo os seus preços de venda, a sua capacidade e a procura de clientes. Esta estratégia pode ser aplicada em diferentes setores, como a restauração, o golfe e os casinos (Anderson e Xie, 2010), incluindo a indústria hoteleira, pois permite aos hotéis otimizarem a sua ocupação e receita, e ao mesmo

tempo manter uma oferta competitiva, em relação aos preços de mercado (Ivanov, 2014).

Apesar das técnicas de RM já serem referenciadas há mais de meio século na restauração, o termo Restaurant Revenue Management (RRM) apareceu pela primeira vez em 1998, através de um artigo escrito por Sheryl Kimes e os seus coautores, em que foi definida a aplicação da gestão de receita aos restaurantes (Thompson, 2010).

Segundo Kimes, 1999, os primeiros estudos de RRM concentram-se essencialmente na gestão da duração da refeição (Bell e Pliner, 2013; Kimes et al., 2002, Kimes e Robson, 2004; Thompson, 2009), na gestão da ocupação (Bertsimas e Shioda, 2003; Kimes e Thompson, 2005) e na gestão do preço (Heo et al., 2013).

Para Tong, et al (2020), os preços dinâmicos têm sido amplamente estudados como ferramenta de RM em diversos ambientes (Elmaghraby e Keskinocak, 2003; Chan et al., 2004 e Talluri e Van Ruzin, 2006).

O presente estudo tem como objetivo conhecer qual a posição de proprietários e gestores de estabelecimentos de restauração, em relação à adoção de políticas de RM, mais concretamente, a utilização de preços dinâmicos. Este estudo permitirá também obter dados sobre se já existem estabelecimentos a praticar preços dinâmicos, assim como a opinião do público sobre o sentimento de justiça na prática de preços dinâmicos na restauração.

A dissertação está estruturada em seis capítulos principais. No primeiro capítulo é apresentado um enquadramento teórico, através de uma revisão de literatura, onde o RM é abordado, desde o seu surgimento na indústria de aviação até à sua mais recente aplicação na indústria da restauração. No segundo capítulo, é apresentado o objeto de estudo, identificando a metodologia utilizada, os objetivos gerais e específicos, os questionários utilizados e a descrição das recolhas de dados. No terceiro capítulo são apresentados os resultados dos inquéritos efetuados a gestores e proprietários de restaurantes. No quarto capítulo, são apresentadas as conclusões sobre o conhecimento dos gestores e proprietários de estabelecimentos de restauração em relação à prática de preços dinâmicos, como ferramenta de RM. No quinto e último capítulo, são sugeridas pesquisas futuras, que

acrescentarão ainda mais valor a este estudo sobre utilização de preços dinâmicos em restaurantes.

Capítulo 1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Revenue Management

Origem do RM

A utilização de práticas de RM para melhorar a otimização do inventário e gerar mais receita começou com a liberalização da indústria aérea americana, que aconteceu com a lei da desregulamentação das companhias aéreas, em 1978. Essa desregulamentação permitiu à indústria da aviação aplicar estratégias de variação de preço, de forma a melhorar a sua receita dos seus voos, e esse sucesso deveu-se, maioritariamente, aos extensos bancos de dados de reservas e aos dados históricos contidos. (Gregory, 2013).

O conceito de RM, surgiu nos Estados Unidos da América na década de 1980, mais especificamente no setor da aviação, com a American Airlines. Em 1985, algumas companhias aéreas de baixo custo, como a People Express, começaram a inundar o mercado com tarifas mais baixas, representando uma ameaça para as empresas aéreas que dominavam o mercado na época. Dado que os custos de um voo são principalmente fixos, perder a venda de um lugar representava uma perda financeira, pois era mais vantajoso vender o lugar a preço inferior, do que o deixar por ocupar. Para enfrentar a concorrência das tarifas baixas, a American Airlines, desenvolveu estratégias de preço altamente seletivas, de forma a maximizar a receita total. Isso significava vender todos os lugares possíveis e oferecer descontos nos lugares não vendidos. Cada lugar em um avião era considerado um recurso perecível, pois uma vez que o voo descolasse, qualquer lugar vago não poderia ser mais vendido. O desafio era encontrar um equilíbrio entre vender lugares com tarifas mais altas e preencher todos os lugares do avião, implementando estratégias de desconto de forma eficaz. (Huefner, 2014).

Posteriormente, o RM foi também aplicado a outras indústrias, tal como a hotelaria, e, devido ao seu sucesso, pesquisadores e profissionais têm tentado adotá-lo a uma ampla variedade de setores, como restaurantes, teatros, casinos, etc.

Para Kimes (1998, 2004 e 2008), os pontos em comum entre as indústrias da aviação, hotelaria e a restauração são a (1) capacidade fixa, (2) o inventário perecível, (3) a procura variável, (4) a estrutura de custos e (5) a segmentação de

clientes. Estes pontos são essenciais para a aplicação bem-sucedida do RM em diferentes setores da indústria de serviços.

1. Capacidade fixa: A capacidade pode ser medida pelo número de lugares disponíveis, tamanho das infraestruturas, os serviços disponíveis e os níveis da equipa. Embora a capacidade possa ser aumentada, adicionando mais funcionários ou reduzindo o tempo de serviço, as limitações da infraestrutura podem tornar essas mudanças infrutíferas, ou seja, embora a capacidade possa ser ajustada, ela é essencialmente fixa;
2. Inventário Perecível: Para além da capacidade fixa, toda a capacidade não pode ser armazenada para uso posterior, pois o inventário a ser considerado é o tempo, a disponibilidade de lugares. É importante avaliar a receita gerada por lugar disponível, em vez de o foco ser apenas nas vendas por cliente ou nas margens de contribuição;
3. Procura variável: A procura pode ser dividida entre os clientes que fazem reservas e os que chegam sem reserva, sendo necessário gerir bem a mesma, de forma a alcançar o máximo de receita. É deveras importante ter informações sobre a percentagem de clientes com reserva e sem reserva, em que o objetivo será sempre igualar os lugares disponíveis com os níveis de procura;
4. Estrutura de custos: Assim como nos hotéis, os restaurantes possuem uma estrutura de custos que apresenta custos fixos altos e uma estrutura de custos variáveis baixos, ou seja, é necessário que cada venda consiga cobrir os custos variáveis e parte dos custos fixos. Os custos variáveis sendo baixos, permitem uma certa flexibilidade ao estabelecer preços, o que oferece aos gestores a possibilidade de reduzir os preços durante os períodos de baixa procura;
5. Segmentação de Clientes: Vender uma tarifa mais baixa a clientes que poderão valorizar ainda mais o mesmo serviço é um grande erro, ou seja, a segmentação de clientes desempenha um papel essencial no RM, permitindo que as indústrias personalizem as suas estratégias ao definir preços, otimizem a utilização dos seus recursos, melhorem a experiência do

cliente, antecipem a procura com maior previsão, sempre com o objetivo de maximizar a receita total.

Estima-se que as empresas que implementam o RM, aumentem 2 a 5 pontos percentuais na sua receita (Kimes, 1999). Para Schwartz et al. (2016), o RevPAR (revenue per available room/receita por quarto disponível) é a medida mais utilizada na indústria hoteleira que calcula a receita média por quarto disponível, em um determinado período.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Receita}}{\text{Quartos Disponíveis}}$$

Fórmula 1: RevPAR: Schwartz, Zvi, Altinb, Mehmet, and Singal, Manisha. (2016) Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR.

Yield Management

De acordo com Etemad-Sajadi (2018), o RM provém do *Yield Management* (YM), que foi definido pela primeira vez pela indústria da aviação, e consiste na aplicação de ferramentas analíticas para prever o comportamento do consumidor e otimizar a disponibilidade do produto e o preço, a fim de maximizar o aumento da receita. A indústria da aviação foi a primeira a desenvolver esta prática no início dos anos 70, implementando tarifas com desconto de forma a preencher lugares que, de outra forma, ficariam por ocupar.

Para Kimes e Chase (1998), uma estratégia bem-sucedida de YM é baseada no controlo da procura do cliente, e para isso as empresas têm dois elementos estratégicos: o preço, que pode ser fixo ou variável, e a duração do serviço, que pode ser previsível ou imprevisível. O preço pode variar, por exemplo, quando queremos que a procura também varie, o que pode acontecer na forma de desconto em horários de menos movimento. O controlo da duração é mais complexo, mas ao ser implementado, como estratégia de YM, as empresas maximizam a sua receita em todos os períodos e não só apenas nos períodos de alta procura. Ao aumentar o controlo da duração, os gestores podem reduzir a incerteza de chegada, reduzir a incerteza da duração ou reduzir o tempo entre clientes.

Existem diferentes indústrias que utilizam estratégias de sucesso, de forma a aumentar a sua receita, indústrias essas que normalmente estão associadas ao YM, tais como os hotéis, a aviação, o aluguer de automóveis e os cruzeiros. Estas indústrias usam tendencialmente preços variáveis e conseguem maioritariamente prever a duração do serviço (Kimes e Chase, 1998)

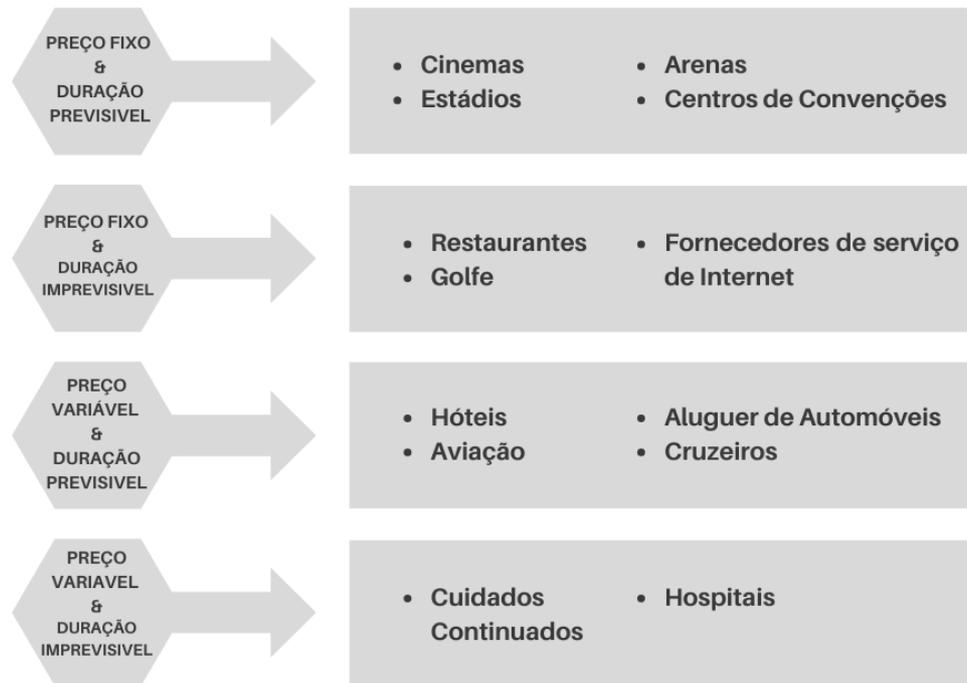


Figura 1: Adaptado de Posicionamento típico de preços e duração de algumas indústrias de serviços: Kimes, S. E., & Chase, R. B. (1998). The Strategic Levers of Yield Management. Journal of Service Research

1.2 Estratégias de Revenue Management

Gestão da Capacidade

A gestão de receita é um método para gerir a capacidade de uma forma lucrativa, que ganhou destaque na indústria da aviação e na hotelaria. Outras indústrias como a de aluguer de automóveis e transportes de carga acompanharam o sucesso da gestão de receita na indústria da aviação e tentaram adaptar às suas indústrias específicas. Quando as empresas são limitadas pela sua capacidade, o sucesso financeiro depende da gestão de usar a capacidade de uma forma eficiente

(Kimes, 1989). A gestão de receita envolve a aplicação de sistemas de informação e estratégias de preços, de forma a vender a “capacidade certa ao cliente certo, pelo preço certo”. Nesta definição está implícita a ideia de que a capacidade é perecível no tempo, e, por extensão, a noção de segmentação da capacidade de acordo com quando essa capacidade é reservada, quando e por quanto tempo será utilizada, e qual o cliente que a utiliza. Por outras palavras, “uma hora não é uma hora”, quando se trata da preferência do cliente ou da gestão da capacidade (Kimes, 1998).

Na hotelaria, a capacidade pode ser entendida como o número de clientes que o hotel pode atender em um determinado período. Quando a base de tempo para cálculo é uma noite, então a capacidade do hotel é o número de camas disponíveis nessa noite. Para além da capacidade dos quartos, podemos identificar a capacidade em outros vários serviços que também geram receita, como é o caso do restaurante, das salas de eventos, spa, etc. No caso do restaurante, a capacidade pode ser influenciada, por exemplo, pelo tempo médio gasto pelos clientes durante uma refeição, o horário de funcionamento, o tipo de serviço e o número de funcionários (Ivanov, 2014)

Para Ivanov (2014), quando as empresas trabalham no máximo da sua capacidade, a atenção dos funcionários perante todos os clientes diminui significativamente, o que pode gerar erros operacionais e o consequente impacto negativo na satisfação do cliente, no aumento de reclamações e na diminuição do lucro operacional.

O RM começou na indústria hoteleira, apenas como sendo uma função do departamento de reservas do hotel, com total foco nas vendas dos quartos. (Sturnman et al., 2011)

A relação entre o RM e a gestão de reservas é deveras importante para a maximização do lucro em qualquer empresa de serviços (Gregorash, 2016).

Segundo Tse e Poon (2017) e Toh (1986), de forma a contornar desafios como os *no-shows* e os cancelamentos de reservas em cima da hora, na indústria da hotelaria e na aviação utiliza-se frequentemente o *overbooking*, que já é uma prática bem aceite pela maioria. O *overbooking* é uma estratégia de gestão de receita, que envolve a venda de mais reservas do que a capacidade.

Ainda segundo Tse e Poon, 2017, tal como na aviação, os hotéis também têm lugares limitados, e quando um hotel excede as suas reservas também deve estar preparado para um cliente que acabou de perder o seu quarto, mesmo tendo reservado. Em caso de *overbooking*, o hotel tem duas formas de resolver a situação: oferecer um *upgrade* ao cliente ou encontrar um outro hotel com as mesmas características e cobrir qualquer despesa que surja com essa mudança.

Tse e Poon (2017) destacam também a existência de seis custos associados à prática de *overbooking* na gestão hoteleira: (1) custos de mão-de-obra para encontrar uma outra solução de acomodação para o cliente, (2) custos de transporte para a deslocação do cliente, (3) o custo da acomodação alternativa, (4) o custo de preparar a notificação com o pedido de desculpas e a devida compensação, (5) o custo dos *vouchers* e *coupons* distribuídos de forma a compensar o cliente e (6) os custos de formação de forma a treinar a equipa de receção a lidar com assuntos mais delicados, nomeadamente, o *overbooking*.

Gestão da Duração

Um dos objetivos do RM é a maximizar a receita através do controlo da duração (Kimes e Chase, 1998). O RM tem sido tradicionalmente aplicado em serviços que são comercializados por um período fixo (por exemplo, noites em um hotel, voos com uma duração específica) (Kimes, 1989).

Para Nadarajah et al (2015), o RM desenvolveu-se a partir das companhias aéreas, mas nem todas as características são aplicáveis de igual forma à indústria hoteleira, como por exemplo, nas múltiplas datas de estadia.

Para Satpute e Venkatraman (2021), o controlo da duração é simplesmente estabelecer parâmetros para reservas em relação às datas de estadia e à duração. O controlo da duração envolve a disponibilidade de quartos, a procura e a operação como um todo. Todos esses elementos tornam o controlo da duração numa técnica de RM.

O controlo da duração, conhecido também como o controlo do tempo da estadia, permite aos hotéis protegerem-se de perder de vender quartos quando os hóspedes reservam estadias curtas durante períodos de alta procura. Da mesma forma, durante períodos de baixa procura, aplicando a mesma abordagem, é

possível gerar receita adicional (Ivanov e Zhechev, 2011). De igual forma, Rutherford (2002), enfatiza a necessidade de ajustar as tarifas de forma estratégica para maximizar a receita, bem como a aplicação de controlos de duração para redistribuir a procura ao longo do tempo, evitando períodos, de alta ocupação e baixa ocupação.

Para Hereter (2017), exigir um período de estadia mínima, ajuda a obter receitas adicionais em datas de baixa ocupação. Se houver uma data com uma taxa de ocupação alta, e antes ou depois dessa data tivermos taxas de ocupação baixas, o hotel ao aplicar esta estratégia, obriga o hóspede a prolongar a sua estadia nos dias de baixa ocupação. O controlo de estadia máxima também ajuda nos períodos em que a taxa de ocupação é baixa.

Um cliente pode começar a sua estadia em um hotel com uma tarifa mais acessível, caso o seu check-in seja num dia de semana e terminar o resto de estadia com uma tarifa mais alta, se por exemplo, prolongar a sua estadia para o fim-de-semana ou um feriado. Este é um dos fatores que diferencia o RM da hotelaria, para o RM da aviação. (Sinsou, 2005). Resumindo, os controlos de duração são uma estratégia utilizada pelos hotéis para otimizar a receita e a ocupação dos quartos em diferentes cenários, como datas de alta ocupação, datas de baixa ocupação e períodos de estadias curtas ou longas (Hereter, 2017).

Ao ajustar as condições de reserva com base na duração da estadia, os hotéis podem garantir uma ocupação sustentável e rentável, garantindo que os custos sejam devidamente cobertos. Isso é fundamental para uma gestão de receita eficiente e para a maximização da rentabilidade do setor hoteleiro (Satpute e Venkatraman, 2021).

Gestão do Preço

Muitas empresas enfrentam o desafio de definir os preços dos seus serviços ou produtos da melhor forma, em diferentes épocas, de forma a maximizar a sua receita. Por exemplo, empresas do setor de viagens vendem a capacidade dos seus serviços ao longo de diversas temporadas, o que inclui lugares em voos de companhias aéreas, cabines em cruzeiros e quartos em hotéis. Uma política de

preços eficiente é frequentemente vital para a sobrevivência dessas empresas (Nadarajah et al, 2015)

No entanto, a experiência prática mostra que as empresas raramente consideram o desenvolvimento de uma estratégia de gestão de preços como uma prioridade. Além disso, quando os tempos são difíceis, a gestão do preço tem tendência a ser ignorada e a prioridade é sempre focada em estratégias de redução de custos (Heide et al, 2008).

A indústria de viagens, o turismo e a hotelaria tem utilizado a discriminação de preços há mais de um século (Heide et al, 2008). A indústria aérea tem também praticado a discriminação de preços há várias décadas, com diferentes preços para o mesmo voo (Stavins, 1996).

Kimes e Wirtz (2003) afirmam que a gestão de receitas tem sido amplamente e com sucesso aplicada nas indústrias da aviação e na hotelaria.

Abdel et al, (2011) propuseram um modelo de atribuição de preços aos quartos, de uma forma dinâmica, como sistema de RM. O preço, como ferramenta de uma estratégia de RM, torna-se uma variável eficaz para manipular a procura no curto prazo, condicionando a operação e a gestão financeira. Além disso, a gestão do preço também desempenha um papel fundamental na boa gestão de stock.

O RM é utilizado para gerir da melhor forma um inventário limitado, através de estratégias de preços dinâmicos, com o objetivo de maximizar a receita. Esse princípio de gestão de receitas tem ganho cada vez mais importância na indústria hoteleira. O RM utiliza o histórico de dados de vendas e ajusta dinamicamente os preços, de forma a garantir a ocupação máxima e a melhor receita dos quartos. (Atiya e Habib, 2013).

1.3 Revenue Management na Restauração

O RRM é definido como vender o lugar certo, ao cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa (Kimes, 1999).

Para Noone e Meier (2014), a utilização de RM na restauração pode ser bastante desafiadora, devido à natureza dos serviços de alimentação, assim como

de fatores que podem afetar a procura, como a economia, a sazonalidade, dias da semana e os horários de pico.

O RM é uma estratégia que visa maximizar a receita por meio de uma gestão eficiente dos preços e da disponibilidade dos recursos. Na restauração não é muito diferente, pois o RRM envolve a gestão de lugares, menus, horários e preços, a fim de otimizar as vendas e o lucro (Kimes, 2004).

De acordo com Kimes e Ho (2019), e tal como já foi mencionado anteriormente, o RM teve origem na indústria da aviação, no entanto, já é aplicado em restaurantes há mais de 20 anos. Embora os princípios sejam semelhantes, a abordagem da gestão de receita é ligeiramente diferente.

Estima-se que as empresas que implementam o RM, aumentem 2 a 5 pontos percentuais na sua receita e Kimes sugere que a gestão da receita nos restaurantes seja feita através do rácio (RevPASH) (Kimes, 1999). O RevPAR é a medida mais utilizada na indústria hoteleira, no entanto, o rácio RevPASH, sigla para *Revenue per Available Seat Hour* (receita por lugar disponível, por hora), representa a receita gerada por cada hora de operação, por lugar disponível no restaurante (Schwartz et al., 2016). O RevPASH é uma medida bastante útil, pois permite que os gestores de restaurantes possam avaliar se os lugares disponíveis nos restaurantes, estão a ser utilizados eficientemente, comparando assim o desempenho do restaurante em diferentes dias e horários, de forma a identificar oportunidades para ajustar preços ou a melhoria no uso dos seus recursos (Kimes, 1999 e 2004). A forma mais fácil de calcular o RevPASH é dividir a receita de um determinado período pelo número de lugares disponíveis (desse período). Por exemplo, supondo que o restaurante de 100 lugares fature 3000€ às sextas-feiras entre as 18h00 e as 20h00, o seu RevPASH para essas horas seria de 15€.

$$\text{RevPASH} = \frac{\text{Receita}}{\text{Lugares disponíveis} * \text{Duração}}$$

$$\text{RevPASH} = \frac{3000}{100 * 2} = 15\text{€}$$

Fórmula 2: RevPASH: Kimes, S. E. (2004) Restaurant Revenue Management. Cornell Hospitality Reports

Para Wang et al. (2017), outra forma de medir a sua eficiência é através do seu desempenho ao longo de um período, como por exemplo, o ticket médio e a taxa de rotatividade. Outro dos indicadores é o rácio da capacidade do restaurante (RCR), que se concentra no uso da capacidade dos lugares. O RCR dá-nos insights sobre formas de melhorar a utilização da capacidade, como por exemplo, reduzir o número de lugares ou horas de serviço. No entanto, o RCR não considera o fator receita – embora aumentar o tempo de ocupação das mesas, aumente a utilização da capacidade do restaurante, uma ocupação mais longa dos lugares prejudica a receita.

$$\text{Rácio da Capacidade do Restaurante} = \frac{\text{Nº de Clientes * Tempo Médio de Serviço}}{\text{Nº de Lugares * Horas de Serviço}}$$

Fórmula 3: Rácio da Capacidade do Restaurante: Wang, J.-F., Lin, Y.-C., Kuo, C.-F., & Weng, S.-J. (2018). Cherry-picking restaurant reservation customers. *International Journal of Hospitality Management*

Características necessárias para a implementação de Revenue Management na Restauração

Para Kimes (1998, 2004 e 2008), a aplicação de RRM só é possível em organizações com as seguintes características: capacidade fixa, procura variável, inventário perecível, e uma estrutura apropriada de custos e preços e a segmentação de clientes:

- (1) A capacidade pode ser medida pelo número de lugares disponíveis, tamanho das infraestruturas, os serviços disponíveis e os níveis da equipa. Embora a capacidade possa ser aumentada, adicionando mais funcionários ou reduzindo o tempo de serviço, as limitações da infraestrutura podem tornar essas mudanças infrutíferas, ou seja, embora a capacidade possa ser ajustada, ela é essencialmente fixa.
- (2) Inventário Perecível: Para além da capacidade fixa, toda a capacidade não pode ser armazenada para uso posterior, pois o inventário a ser considerado é o tempo, a disponibilidade de lugares. É importante avaliar a receita gerada por lugar disponível, em vez de o foco ser apenas nas vendas por cliente ou nas margens de contribuição.
- (3) Procura variável: A procura pode ser dividida entre os clientes que fazem reservas e os que chegam sem reserva, sendo necessário gerir bem a mesma, de forma a alcançar o máximo de receita. É deveras importante ter informações sobre a percentagem de clientes com reserva e sem reserva, em que o objetivo será sempre igualar os lugares disponíveis com os níveis de procura.
- (4) Estrutura de custos: Assim como nos hotéis, os restaurantes possuem uma estrutura de custos que apresenta custos fixos altos e uma estrutura de custos variáveis baixos, ou seja, é necessário que cada venda consiga cobrir os custos variáveis e parte dos custos fixos. Os custos variáveis sendo baixos, permitem uma certa flexibilidade ao estabelecer preços, o que oferece aos gestores a possibilidade de reduzir os preços durante os períodos de baixa procura.
- (5) Segmentação de Clientes: Vender uma tarifa mais baixa a clientes que poderão valorizar ainda mais o mesmo serviço é um grande erro, ou seja, a segmentação de clientes desempenha um papel essencial no RM, permitindo que as

indústrias personalizem as suas estratégias ao definir preços, otimizem a utilização dos seus recursos, melhorem a experiência do cliente, antecipem a procura com maior previsão, sempre com o objetivo de maximizar a receita total.

A capacidade dos restaurantes pode ser medida através do número de lugares disponíveis, assim como a estrutura da cozinha ou mesmo da equipa. Apesar de grande parte dos gestores de restaurantes acreditarem que basta ter os lugares todos ocupados para otimizar a sua receita, isso não é o suficiente, pois se a cozinha não conseguir dar resposta aos pedidos, muitas vezes influenciado pelo design do próprio menu, irá limitar os esforços da equipa de serviço do restaurante. (Coldbella e Figueiredo 2017)

A procura dos clientes pode variar por épocas sazonais, por semana, por dia e por parte do dia. Nos restaurantes, a procura pode ser maior ao fins-de-semana, durante o verão, ou em determinados espaços temporais mais curtos, como os períodos de almoço/jantar. Os gestores de restaurantes devem ser capazes de prever a procura, de modo a poderem tomar decisões eficazes em matéria de preços e de atribuição de mesas, de forma a conseguir gerir melhor alturas em que a procura é bastante elevada (Kimes e Chase, 1998).

Em vez de medir a quantidade de refeições servidas, ou as vezes que a mesa rodou, deve-se medir o RevPASH (Coldbella e Figueiredo, 2017).

Os restaurantes têm, normalmente, uma estrutura de custos fixos relativamente elevada, e uma estrutura de custos variáveis baixos. Os restaurantes devem gerar receitas suficientes para cobrir ambos. O facto de os restaurantes terem custos variáveis relativamente baixos, pode permitir reduzir os preços quando a procura é bastante baixa, e manter assim o máximo de lugares ocupados, que de outra forma, estariam vazios (Kimes e Chase, 1998).

1.4 Estratégias de Revenue Management na Restauração

Kimes (2004), afirma que, apesar de não ser possível controlar o tempo que o cliente deseja ficar no restaurante, é possível criar estratégias que podem reduzir esse mesmo tempo, através de uma boa gestão de reservas, com um bom design do menu que incentivem a venda de pratos que facilitam a operação da cozinha e sejam mais rentáveis, assim como procedimentos de serviço que indicam aos clientes qual a altura certa para sair. De forma a melhorar a receita dos restaurantes, Kimes, menciona também que os restaurantes devem ajustar a capacidade do restaurante à procura, assim como utilizar preços dinâmicos, preços que são igualmente ajustáveis, de acordo com o nível de procura.

Segundo Noone e Maier (2014), a gestão de reservas (analisando a distribuição histórica de walk-ins, cancelamentos e no-shows, o gestor do restaurante pode também aplicar uma estratégia de overbooking, tal como nos hotéis), a redução da duração das refeições, a utilização de descontos e promoções, uma engenharia otimizada do menu, uma boa organização da fila de espera e a utilização de preços dinâmicos, podem ajudar a maximizar as receitas do restaurante, no entanto, o sucesso da aplicação de estratégias de RM, carece de uma análise minuciosa da procura, da utilização eficiente da capacidade e da equipa e da implementação de estratégias de preços e marketing adequadas.

Tyagi e Bolia (2019) identificaram três alavancas estratégicas para implementar a gestão de receita em restaurantes: gestão da capacidade, gestão de preço e gestão da duração. (1) Gestão da capacidade: envolve maximizar a utilização do espaço físico do restaurante e disponibilidade de serviços, como reservas de mesas, ajustar a brigada e o horário de funcionamento do restaurante. O objetivo é maximizar o número de clientes que o restaurante consegue atender, garantido um bom nível de serviço. (2) Gestão da duração: envolve a gestão do tempo que o cliente passa no restaurante, com o objetivo de maximizar o número de clientes que podem ser atendidos. Essa gestão é feita analisando o tempo médio que o cliente passa no restaurante para que seja possível identificar formas de reduzir o tempo de espera, que possa acontecer antes ou durante o serviço. (3) Gestão do preço: envolve ajustar os preços de acordo com a procura, de modo a

obter a receita máxima. Isso pode incluir a precificação dinâmica, em que os preços podem diferir por períodos do dia ou dia da semana, ou seja, são ajustados em tempo real, adaptando-se à procura e à disponibilidade do produto. Para além dos preços dinâmicos, a gestão do preço também pode envolver a criação de ofertas especiais ou promoções para incentivar a compra de itens com margens de lucro mais elevadas ou aumentar as vendas em períodos de baixa procura.

Gestão da capacidade

Alguns clientes gostam de fazer reservas antes de chegarem ao restaurante para garantir que terão uma mesa adequada para usufruir da sua refeição, no entanto, nem todos os clientes com reservas comparecem. Os restaurantes podem adotar uma política de reservas para reduzir o custo de oportunidade das ausências (Chiang, 2021).

Para Kimes (2011), os restaurantes devem adotar uma política de reservas, de forma a reduzir esse custo com os no-shows. Algumas políticas de reservas incluem (1) Cartão de Crédito como garantia: o cliente associa um cartão de crédito à sua reserva; (2) *Short-shows*: quando o número de clientes que comparecem é menor que o número reservado, o restaurante cobra uma taxa; (3) Atrasos: quando o clientes se atrasa, o restaurante oferece a mesa a outros clientes disponíveis; (4) Mesa completa: o restaurante não senta os clientes em uma mesa, até que todo o grupo tenha chegado; (5) Duração máxima: estabelecer limites de tempo para cada mesa.

Os restaurantes devem definir políticas que incentivem a maximização da receita e existem inúmeros benefícios na aceitação de reservas, por parte dos mesmos, pois permitem uma previsão da procura. (Noone e Maier, 2014)

De acordo com Gregorash (2016), uma gestão eficaz de reservas pode ajudar os restaurantes a otimizarem os seus recursos. Para o autor a relação entre a gestão de receita e a gestão de reservas é deveras importante para a maximização do lucro em qualquer empresa de serviços, não sendo diferente na indústria da restauração. Para tal, é preciso utilizar técnicas de segmentação de clientes, de precificação dinâmica e de gestão da capacidade. Uma das estratégias mais ignoradas pelos donos de restaurantes é a gestão de reservas, apesar de ser uma ferramenta crucial

para a gestão da capacidade e para a maximização da receita. Gregorash defende mesmo que uma boa gestão de reservas pode ajudar os restaurantes a evitar desperdícios de recursos, como alimentos, lugares disponíveis e a eficiência do serviço. Além disso, permite a segmentação dos clientes e a personalização do serviço, o que pode levar a um aumento da fidelização e da satisfação dos clientes.

Políticas de Cancelamento e No-Show na Gestão de Reservas

No seu estudo, Gregorash (2016), apresenta algumas estratégias de gestão de reservas que podem ser utilizadas pelos restaurantes, como por exemplo, utilização de um sistema de reservas online que permite aos clientes reservarem uma mesa de forma rápida e fácil. Estes sistemas permitem também gerir a capacidade do restaurante de uma forma mais eficaz, ao permitir a visualização das reservas em tempo real.

Outra estratégia mencionada é na utilização de políticas de cancelamento e *no-show*, que permitem aos restaurantes gerir melhor a sua capacidade e evitar lugares vazios. Ao implementar uma política de cancelamento com uma taxa, incentiva os clientes a cancelarem a reserva com antecedência e permite ao restaurante reservar a mesa a outro cliente. Já uma política de *no-show*, pode incluir cobrar uma taxa a um cliente que não aparece, sem avisar.

Segundo Chen (2016) os cancelamentos e os *no-shows* têm um grande impacto na hotelaria. Um cancelamento é definido como uma reserva que é cancelada por um cliente em algum momento antes do serviço (Phillips, 2004), sendo que com um cancelamento, o negócio tem a oportunidade de substituir a reserva cancelada.

Para Chiang (2021), ao contrário de hotéis e companhias aéreas, um restaurante não se pode dar ao luxo de cobrar por reservas que não comparecem ou por cancelamentos, pois a relação entre o dono de um restaurante e o cliente é mais relacional que transacional. Os gestores de restaurantes devem assim ter uma maior tolerância para os não comparecimentos e cancelamentos, para que consigam conquistar/manter a fidelização do cliente.

Overbooking

Os gestores hoteleiros praticam o overbooking para compensar tanto os cancelamentos, quanto os *no-show*. Na restauração também já se pratica o overbooking, tal como nas indústrias hoteleiras e de aviação. No entanto, os hotéis e as empresas de aviação chegam aos limites da sua capacidade apenas em alguns períodos durante épocas de grande procura, na restauração, o overbooking pode ser praticado durante largos períodos ao longo do ano. A procura por alguns restaurantes é tão grande, que estes disponibilizam a possibilidade de reserva vários meses antes da visita, no entanto, devido a ser bastante comum essas reservas serem canceladas ou simplesmente não aparecerem, surgiu a necessidade da criação de práticas de overbooking, de forma a maximizar as suas receitas (Chen, 2016).

Tse e Poon, (2017) afirmam que os cancelamentos e os no-shows devem ser tratados como tendo o mesmo efeito, pois em ambos os casos o resultado é um lugar vazio. De forma a ocupar esse lugar vazio, o restaurante deveria praticar o overbooking, para o preencher, no entanto, o overbooking pode não maximizar a receita, pois não tem em consideração os custos associados no caso de o limite de clientes exceder os limites da capacidade.

Embora a restauração também tenha uma capacidade limitada, estes raramente negam a entrada de clientes, uma vez que o restaurante tem a flexibilidade de reorganizar a disposição das suas mesas e lugares e até mesmo aumentar o número de clientes por mesa. No pior cenário, pode pedir-se aos clientes que escolham um lugar menos agradável ou para esperar mais algum tempo, enquanto a sua mesa é limpa e preparada.

Para Jennings (2017), as práticas de overbooking não são exclusivas das companhias aéreas, sendo já comum encontrar restaurantes que utilizam a mesma estratégia. Os gestores de restaurantes sabem que algumas pessoas farão uma reserva e não comparecerão, deixando assim uma mesa vazia e dinheiro perdido. Para garantir que todas as mesas sejam ocupadas, alguns restaurantes fazem reservas a mais, para determinados horários. Com o avanço das ferramentas de gestão de mesas, que fornecem um fluxo constante de dados, os restaurantes começam a tomar decisões mais inteligentes sobre as reservas, considerando

fatores como o perfil dos clientes, a capacidade do restaurante e os horários de pico, ajudando assim na decisão se devem ou não praticar o overbooking.

Para Hwang e Wen (2021), o overbooking não é um método simples de implementar, pois entra em direto conflito com a missão de satisfazer a procura de clientes, tanto embora, para muitos restaurantes, o overbooking acontece a todo o momento, principalmente em restaurantes famosos que requerem reservas durante todo o ano. Por exemplo, para reservar um restaurante com várias estrelas Michelin, será necessário fazer uma reserva com muitos meses de antecedência. Alguns clientes podem mudar de ideias, cancelar as suas reservas ou até mesmo não aparecer após uma espera tão longa, por isso, muitos restaurantes de status similar praticam o overbooking, de forma a maximizar a sua receita.

Hwang e Wen (2021) afirmaram que ainda é raro os restaurantes encaminharem os seus clientes para outros restaurantes, quando o overbooking acontece na restauração.

O restaurante pode então ter dois níveis de capacidade limite para lidar com o overbooking: (1) a capacidade desejável e (2) a capacidade aumentada, em que a primeira é a disposição normal do restaurante em que os clientes se sentem confortáveis, e na segunda, é a capacidade máxima do restaurante, esticada completamente ao máximo. (Tse e Poon, 2017). Hwang e Wen (2021) defendem que quando ocorre a situação de overbooking, os restaurantes ainda são capazes de acomodar alguns clientes a mais, usando a sua capacidade aumentada. Uma vez que a capacidade aumentada foi utilizada, os custos com o overbooking podem mesmo acontecer, pois quando deixa de existir um espaço físico, vamos ter um cliente insatisfeito que merece um pedido de desculpas, assim como, a possibilidade de fornecer um desconto para uma futura visita.

Vajpai (2018) defende um método simples e direto de se implementar o overbooking, calculando o rácio de cancelamentos tardios e de não comparecimentos baseados nos dados históricos.

Para Chiang (2021), o overbooking pode aumentar a eficácia do uso da capacidade do restaurante, no entanto também pode ser um inconveniente para os clientes.

A pesquisa de Hwang e Wen (2009) revelou que os clientes consideram o overbooking injusto, mas aceitam compensações como um tratamento justo. A fidelização de clientes e o “boca-a-boca” positivo podem acabar por compensar, com a garantia de que um cliente é justamente tratado, depois do inconveniente overbooking acontecer.

Gestão da duração das refeições

A duração expectável de uma refeição é afetada por determinadas variáveis, nomeadamente, o tipo de restaurante, a razão da refeição (ocasião especial, entretenimento, rotina) e as características dos clientes (nacionalidade, idade, ordenado, frequência que visita um restaurante e o tempo livre disponível) (Kimes, 2002).

Para Thompson (2008), os gestores de restaurantes que desejam maximizar a sua receita, devem observar cuidadosamente durante quanto tempo as suas mesas estão ocupadas e quanto um cliente gasta em média. A par com o ticket médio e o RevPASH, a duração da refeição é uma medição muito importante se um gestor de restaurante procura maximizar ao máximo a sua receita.

Kimes et al. (1998), afirmaram que os gestores de restaurantes terão sempre dificuldade em gerir a sua receita de uma forma otimizada, devido à imprevisibilidade da duração das refeições dos clientes. De forma a aumentar as oportunidades de aumento de gestão de receita, deve haver um controlo sobre o tempo de duração do tempo em que os clientes estão a ocupar um lugar. Para o fazerem, os gestores de restaurantes devem definir a duração da ocupação, reduzir a incerteza de chegada, reduzir a incerteza da duração da refeição ou reduzir o intervalo entre as refeições dos clientes.

De acordo com Heo et al. (2011), apesar de a indústria da restauração ser semelhante às operações de hotéis e aviação no que toca à aplicabilidade de práticas de RM, esta possui características únicas que requerem desafios especiais. Entre essas características especiais dos restaurantes estão a flexibilidade, tanto da capacidade como da duração das refeições. Um restaurante pode, por exemplo, colocar lugares extras na esplanada, em períodos de maior movimento, caso as condições climatéricas o permitam. De enaltecer que disponibilidade total de

lugares por dia também não é fixa, uma vez que a duração do tempo que o cliente vai ficar sentado é imprevisível.

Para Kimes (1999), para que os princípios do RM possam ser aplicados a restaurantes, devemos considerar que a unidade de venda é o tempo necessário para a refeição e não a refeição em si. O RM é mais aplicável a restaurantes que enfrentam grande picos de procura, normalmente maior que a sua capacidade (por exemplo, sexta-feira ao jantar) e são esses os momentos que os restaurantes podem aumentar a receita, gerindo a procura e controlando a duração do tempo que o cliente ficará sentado.

Algumas das formas que os gestores de restaurantes podem influenciar a duração da refeição inclui alterar a política de reservas (como por exemplo informar sobre o limite de tempo que os clientes podem ter na mesa), alterar o design do menu e acelerar o serviço, tornando-o mais eficiente.

Etemad-Sajadi (2018), sugere que, a política de controlo de duração de uma refeição, pode ter o foco na velocidade do serviço, no tempo gasto na mesa (em que o valor gasto também condiciona o tempo gasto na mesa), no facto de deixar a mesa para um segundo serviço (por exemplo, terminar o café em outra mesa/bar) e limitar o tempo por refeição.

Thompson (2008) afirmou que com uma redução de 20 por cento na duração das refeições, os restaurantes veriam a sua receita aumentar 25 pontos percentuais. Operacionalmente, pode ser desafiador reduzir o tempo de duração das refeições, através de uma entrega mais rápida de refeições, o que pode exigir mais mão-de-obra. É também necessário ter em consideração a satisfação dos clientes, pois apenas em alguns dos momentos do serviço, podemos reduzir o tempo de duração sem afetar o mesmo, nomeadamente o tempo de entrega do serviço ao cliente, o tempo de limpar e organizar a mesa no final de uma refeição e o tempo de preparar uma nova mesa. Por outro lado, apenas o cliente define o ritmo com que consome a sua comida, não podendo a operação intervir na sua redução de tempo.

Gestão do Preço

Para Kimes e Phillips (2012), os preços desempenham um papel crucial no lucro e no sucesso dos restaurantes, pois afetam diretamente a percepção de valor dos clientes e a sua decisão de compra. Muitos restaurantes enfrentam desafios ao definir preços adequados devido à complexidade do ambiente do negócio e também devido à falta de orientação sobre estratégias de elaboração de preços de uma forma eficaz. O tipo de restaurante também influencia como o preço é definido e os restaurantes atualmente estão divididos em 5 categorias: (1) Restaurantes *Fine Dining*: são restaurantes de serviço completo, em que os clientes se sentam normalmente num ambiente em que a decoração cria um ambiente luxuoso. O gasto médio por cliente é relativamente alto. Normalmente são negócios independentes com apenas uma ou poucas localizações. (2) Casual sofisticado: restaurante também de serviço completo, com serviço à mesa, mas com um ambiente mais casual que o *fine dining*. O gasto médio por cliente é alto e é o tipo de restaurante que os clientes visitam, normalmente, 1 vez por mês. Podem ser negócios independentes ou já pertencer a cadeias de restauração. (3) Casual: restaurantes de serviço completo, com serviço à mesa, com menu limitado e um ambiente casual. O gasto médio por cliente é moderado e é o tipo de restaurante que os clientes visitam mais de que uma vez por mês. Normalmente pertencem a uma cadeia de restauração. (4) Casual rápido: restaurante com menu e serviço limitado. Dá grande importância ao preço acessível e ao serviço rápido. Não existe serviço à mesa, mas é expectável que uma grande quantidade de clientes opte por ter a refeição dentro do restaurante. O seu preço e qualidade é normalmente maior que restaurantes *fast food*. (5) *Fast Food*: restaurantes de serviço e menu limitado. São restaurantes em que o preço e a rapidez de serviço são o mais importante. Não oferecem serviço à mesa e grande parte dos clientes é expectável que prefira *take away*. Os restaurantes *fast food* pertencem, maioritariamente, a grandes cadeias de restauração.

Definição de preços

Para Kimes e Phillips (2012), os gestores de restaurantes, normalmente quando definem os preços a serem praticados nos seus estabelecimentos baseiam-se em 3 fatores: o custo, a procura e a concorrência. Os produtos cujo preço de venda é definido baseado no seu custo, é a estratégia mais comum utilizada por gestores de restaurantes. Ao determinar o *food cost* de um prato e aplicar um multiplicador (geralmente 3 ou 4) consegue-se chegar ao preço e à sua respectiva margem bruta. No entanto, o preço baseado no custo encontra alguns desafios, pois, os restaurantes não devem aplicar o multiplicador de igual forma a todos os pratos, tal como não deve deixar de considerar a procura, nem a concorrência pois pode levar a estipular preços muito mais baixos do que os clientes estão dispostos a pagar. O preço baseado no custo também não tem nenhuma relação com o quanto os clientes estão dispostos a pagar, podendo inclusive levar a uma sensação de lucro, mas se a procura for baixa e os custos fixos muito altos, o restaurante torna-se não lucrativo.

Nos produtos cujo preço de venda é definido com base na procura, os restaurantes têm como objetivo perceber como as alterações no preço afetam a procura de clientes. Existem três abordagens sobre o efeito que o preço tem na procura: 1. quanto o cliente está disposto a pagar, 2. elasticidade do preço e a 3. engenharia de menus.

1. Raab et al (2004) aborda a questão “quanto o cliente está disposto a pagar”, sobre a sensibilidade do preço, em que devemos tentar perceber as seguintes opções: (1) A que preço o prato é considerado barato? (2) A que preço o prato é considerado caro? (3) A que preço o prato é considerado tão caro ao ponto de deixar de ser comprado? (4) A que ponto o prato é considerado tão barato que a sua qualidade começa a ser questionada? Estas questões deram origem a um estudo, que deu origem a um método de definição de preços que várias empresas de hotelaria utilizam, como é o caso do Taco Bell e dos Hotéis Marriot.
2. A elasticidade do preço é medida pelas mudanças na procura, causadas pelas mudanças no preço. Se as quantidades vendidas de um prato não se alteram quando se altera o preço, esse prato é considerado não elástico. Se

as quantidades vendidas se alteram com a alteração do preço, o prato é considerado elástico. Muitos restaurantes ajustam os seus preços de acordo com a elasticidade do preço (Özer, Ö., e Phillips, 2012).

3. A engenharia de menus, tem sido utilizada há várias décadas na indústria da restauração, existindo inclusive várias abordagens sobre a sua utilização (Kimes e Ho, 2019). Segundo Silvestre et al. (2021), a análise ao menu é efetuada através da aplicação de variáveis quantitativas, utilizando diferentes modelos de análise de menus, incluindo o modelo de análise de menus de Miller (1980), o modelo de engenharia de menus de Kasavana e Smith (1982) e o modelo de análise do custo/margem de Pavesic (1985). Resumidamente, a engenharia de menus envolve determinar a margem de contribuição de cada prato (preço de venda menos o custo) e a sua popularidade por categoria no menu (número de quantidades vendidas por prato). Para cada categoria, a abordagem atribui os itens a quatro quadrantes distintos: (1) Estrelas (margem de contribuição alta e popularidade alta), (2) Vacas Leiteiras (margem de contribuição baixa e popularidade alta), (3) Quebra-Cabeças (margem de contribuição alta e popularidade baixa) e (4) Cães (margem de contribuição baixa e popularidade baixa). Os gestores de restaurantes utilizam essas classificações para tomarem decisões sobre cada item do menu. Por exemplo, nos itens classificados como estrelas, a sugestão é destacá-los no menu e até mesmo aumentar o preço. Os itens classificados como cães, podem por exemplo, ser retirados do menu. O processo da engenharia de menus não necessita ser complexo, e pode ser feito através de uma reunião mensal, de dois em dois meses, ou sempre que o menu estiver prestes a ser alterado. Após a sua implementação, é fácil perceber os resultados obtidos, através de uma nova análise ao volume de vendas e à margem de contribuição de todos os pratos. (Kimes e Ho, 2019).

Por último, os produtos cujo preço de venda é definido com base na concorrência, considerando-se quanto os concorrentes similares ou que estejam numa localização próxima estão a cobrar. Por exemplo, um restaurante pode decidir que não quer ser “o mais caro” e posicionar-se como o “segundo mais caro”.

O restaurante pode também colocar-se numa posição em que os seus preços estão equilibrados com a sua concorrência (Kimes e Phillips, 2012).

Descontos e Promoções

Kimes e Phillips (2012), afirmam que os restaurantes utilizam diversas abordagens ao preço que afetam o comportamento do consumidor, sendo que os descontos são regularmente utilizados para estimular as vendas em períodos de baixa procura.

Os restaurantes oferecem descontos e promoções para terem mais clientes em períodos de baixa procura. A existência dos descontos e promoções têm o propósito de atrair clientes ao restaurante que, caso contrário, não aconteceria. O grande desafio dos descontos e promoções, é não serem oferecidos a clientes que estão dispostos a pagar o preço original. Urge assim a grande importância da segmentação de clientes, pois deve-se ter a certeza de que estamos a segmentar devidamente o “público descontos e promoções”.

Para Wirtz e Kimes (2007), é importante que os clientes percebam a diferenciação de preços como sendo justa, pois o facto de os preços serem considerados injustos, é a principal razão dos clientes ficarem insatisfeitos e não regressarem. Por exemplo, se os restaurantes estabelecerem que os preços são 20 por cento mais baixos durante a semana do que o fim-de-semana vai parecer mais justo aceitável que o contrário, 20 por cento mais caro durante a semana. Aliás, segundo Susskind et al (2004), muitos clientes aceitariam alterar a sua hora de refeição, para antes ou depois do da hora de pico, em troca de descontos.

O *bundling* é umas das práticas mais comuns utilizadas por restaurantes. Basicamente, o *bundling* é uma combinação entre vários itens do menu, vendido a um preço único, preço esse que é mais baixo do que se esses mesmo itens fossem pedidos todos em separado. Os exemplos mais comuns de menus *bundle* são os menus de preço fixo (por exemplo, uma entrada, prato principal e sobremesa por um único preço), o *happy meal* (geralmente encontrado em restaurantes *fast food*), *buffets* ou *all you can eat*. O *bundling* é uma ótima estratégia de preço para épocas de baixa procura, pois permite aos restaurantes oferecer preços mais acessíveis, sem ter de oferecer descontos (Kimes e Phillips (2012)).

De forma a equilibrar a capacidade com a procura, os restaurantes oferecem descontos para clientes que jantam cedo ou tarde (conhecidos como *early birds* ou *night owls*, respetivamente), e isso acontece em todo o mundo. Estas são duas ofertas para clientes por jantarem antes e depois do pico de serviço, pois estas ofertas especiais não fariam sentido durante a hora de pico, quando a capacidade atinge o seu limite. O desafio destas ofertas especiais, que não são de todo independentes da hora de pico, será o possível prolongamento dos *early birds* para a hora de pico, e fazer perder assim capacidade que estaria disponível para clientes dispostos a pagar o preço original. Por seu lado, no caso dos *night-owls*, temos os clientes da hora de pico que se podem prolongar para depois da sua hora, reduzindo a capacidade dos clientes que procuram o preço especial de depois da hora de pico (Thompson, 2015)

Os clientes de restaurantes não estão dispostos a pagar preços *premium* em períodos de pico, mas por outro lado, estão recetivos a descontos fora das horas de pico (Wirtz e Kimes, 2007).

A maioria dos restaurantes utiliza o RRM com promoções como o “Happy Hour” ou “Early Bird”, em que o foco é apenas baixar o preço em períodos de baixa procura (K. Kim et al, 2020), mas nem todos os restaurantes devem oferecer descontos, pois correm o risco de colocar o foco do cliente no preço, e são exatamente os descontos que fazem muitos clientes saltar de restaurante em restaurante, em busca do preço mais baixo. Restaurantes de alta gama/qualidade e serviço completo podem mesmo ver a sua imagem sofrer uma deterioração a médio/longo prazo (Kiatkawsin e Han, 2019).

1.5 Preços Dinâmicos

Definição de Preço Dinâmico

O RM reflete a habilidade de uma empresa com capacidade limitada ou fixa de maximizar a sua receita (Kimes, 1989), muitas vezes utilizando preços dinâmicos – que são preços que variam com o fornecimento e procura de um determinado produto (Haws e Bearden, 2006). Quando a procura é alta, os preços aumentam; quando a procura é baixa, os preços diminuem. O RM e os preços dinâmicos são uma forma bastante eficaz de aumentar a receita de indústrias caracterizadas por ter um produto perecível, uma procura volátil, mercados segmentados, capacidade fixa, baixos custos variáveis e custos fixos altos (Heo et al, 2013).

O preço baseado na procura ainda é subutilizado em muitas indústrias de serviços porque se acredita que os clientes podem entender essa variação no preço como injusta. No entanto, a correta segmentação dos clientes pode ser bastante eficaz na melhoria da percepção do cliente, em relação a essa mesma injustiça (Kimes e Wirtz, 2003)

Por exemplo, os hotéis podem alterar os seus preços diariamente, baseados na sazonalidade e na procura, e a indústria da aviação, muitas vezes cobra valores diferentes a duas pessoas que vão exatamente no mesmo voo (Phillips, 2005).

Para Abrate et al. (2019), o preço dinâmico como estratégia, tem sido analisada, pelo menos em 4 áreas diferentes:

- (1) Discriminação de preços ao longo do tempo: que sugere cobrar preços diferentes ao longo do tempo, de forma a atingir consumidores com diferentes disposições para pagar, e essas variações de preços devem impulsionar a receita, mesmo em contextos competitivos;
- (2) Justiça de preços: as mudanças de preço estão relacionadas com a percepção de justiça de preço, e esse julgamento depende do motivo da mudança de preço. Embora a percepção de injustiça dos consumidores, devido à estratégia de preços dinâmicos, tenha diminuído ao longo do tempo, ainda existem alguns segmentos de consumidores que mantêm percepções negativas;

- (3) Controlo do inventário: quando falamos de bens perecíveis, como lugares em um avião, ou quarto em um hotel. A prática de preços dinâmicos, que envolve alterações de preços ao longo do tempo, pode ser eficaz em maximizar receitas, mas ainda enfrenta alguns desafios quando os consumidores alteram o seu comportamento, baseado no preço;
- (4) Cultura organizacional: a implementação de uma estratégia de preços dinâmicos requer uma cultura organizacional que a apoie, seja em relação às tecnologias de apoio ou a formação devida para os seus gestores, pois a sua aplicação requer habilidades avançadas.

Existem no mercado tecnologias que já capacitam as empresas de alterar os preços de forma inteligente e podem ser utilizadas para melhorar a gestão de preços, assim como a gestão de stocks, potencializando também em maiores margens (Melis e Piga, 2017)

1.6 Preços Dinâmicos na Restauração

Os restaurantes têm uma das margens de lucro mais baixas na indústria da hospitalidade e uma grande parte dos restaurantes (desde serviço completo a *fast food*) fecham em menos de 3 anos (Reimer e Zorn, 2017). O custo com o pessoal, junto com os custos da matéria-prima, além de roubarem uma grande parte de toda a receita, tem vindo sempre a aumentar, ano após ano (Mun e Jang, 2018).

Com os preços a aumentarem, os gestores de restaurantes precisam de reavaliar a gestão de receita dos seus negócios, sendo um grande desafio, principalmente para os restaurantes que já têm os seus níveis de capacidade no máximo, nas horas de pico. Uma das formas de aumentar a receita, sem aumentar o menu no seu todo, é através de técnicas de RM (Tang et al, 2019).

A indústria da restauração sempre foi historicamente limitada no que concerne à sua habilitação de adoção de práticas de RM relacionadas com o preço (Webb et al, 2023).

Tal como nos hotéis e na aviação, também os restaurantes têm limitação na sua capacidade, assim como grandes picos de procura, mas para que também possam praticar preços dinâmicos é necessário perceber como iriam reagir os clientes a um aumento de preços, por exemplo, ao fim-de-semana. Uma das

justificações que o dono de um restaurante pode utilizar para convencer o cliente a pagar mais ao fim-de-semana, será reduzir a procura, garantindo a qualidade de serviço e reduzindo o tempo de espera. (Wirtz e Kimes, 2007).

Os restaurantes têm a tendência em focar-se apenas nos “happy hours”, “early birds”, e “night owls” (Heo et al, 2013), no entanto esta forma de preço variável é inteiramente dedicado em oferecer descontos, de forma a aumentar a procura em momentos calmos. No entanto, nem todos os restaurantes podem querer oferecer descontos. Os descontos podem colocar o foco do cliente no preço, levando-os a procurar sempre o preço mais baixo disponível entre as opções de restaurantes possíveis (Kohli e Suri, 2011).

Em vez de oferecer descontos, os restaurantes devem rentabilizar ao máximo os momentos em que a procura é maior que a oferta, neste caso, que a capacidade do restaurante. Essa rentabilidade aumenta através da prática de preços dinâmicos, pois os preços aumentam num cenário de muita procura. Estas práticas já são utilizadas há algum tempo em empresas de transporte, em hotéis, na aviação, empresas de aluguer de automóveis e também recentemente por equipas de desporto, salas de espetáculos e parques de diversões (Walker, 2017).

Para Guo e Zeng (2017) as plataformas de entregas surgiram como uma nova forma de os restaurantes competirem entre si, e não apenas localmente, e isso originou em uma maior pressão sobre os preços, que precisam ser competitivos o suficiente para atrair clientes, mas ao mesmo tempo rentáveis para o restaurante.

Os mesmos autores identificaram algumas estratégias adotadas pelos restaurantes nas plataformas de entrega: fixação de preços baixos (a mais tendenciosa), cobrar preços mais altos que a concorrência, oferecer promoções para atrair clientes e ajuste dos preços de uma forma dinâmica para aumentar a receita. Os preços dinâmicos podem ser uma opção atraente para os restaurantes online, pois permitem que os preços sejam ajustados em tempo real, de forma a dar resposta à volatilidade da procura. No entanto, Guo e Zheng (2017) alertam que o uso de preços dinâmicos também pode ter efeitos negativos sobre a perceção dos clientes em relação ao restaurante. Os autores afirmam que os clientes podem sentir-se enganados com as mudanças constantes de preço, daí enfatizam a importância de monitorizar cuidadosamente as reações dos clientes e ajustar as

estratégias de preço dinâmicos de acordo com essas reações. Os preços dinâmicos são uma ferramenta poderosa para aumentar também a receita nas vendas online, desde que seja utilizada com cautela e sensibilidade, de forma a garantir que a experiência do cliente não seja prejudicada.

Obstáculos à implementação de preços dinâmicos na restauração

A indústria de restaurantes tem enfrentando algumas limitações em termos de adoção de práticas e RM, como por exemplo, preços dinâmicos que variam de acordo com a localização das mesas e horários, devido a três desafios: (1) segmentação, (2) discriminar preços e (3) comunicação com o cliente (Webb et al, 2023).

- (1) A incapacidade de segmentar clientes de acordo com a vontade de pagar, deve-se principalmente ao facto de a maioria das empresas de restauração não registarem dados históricos dos seus clientes, e a segmentação só é possível quando conhecemos bem as características dos clientes. (Wang et al, 2017). Se o histórico de compras de um cliente estiver disponível na empresa, e for possível o acesso a dados tal como quando foi a última vez que comprou, quantos pedidos fez o cliente em um determinado período ou qual o gasto médio dos seus pedidos; a futura contribuição do cliente pode ser analisada (Kumar, 2006);
- (2) A capacidade dos restaurantes em discriminar preços é limitada, pois nem todos os clientes estão dispostos a aceitar uma variação nos preços. Os clientes aceitam algumas técnicas de RM, como por exemplo, cobrar preços *premium* em determinados dias da semana, em restaurantes *casual e fine dining*, mas não em outros tipos de restaurantes. (Tang et al, 2019).
- (3) Ao contrário da aviação e da hotelaria, em que os clientes geralmente fazem as reservas e pagam com antecedência, nos restaurantes, a visita dos clientes acontece espontaneamente, ou com pouco tempo de antecedência. Se os preços forem alterados, com base na procura, e não forem vistos como preços “de referência”, mas sim mais altos, o cliente pode sentir-se injustiçado por essa variação (Kimes e Wirtz, 2003).

Aliás, para Herrera e Young (2022) e Walker (2017), a principal razão de a indústria da restauração ainda não ter abraçado totalmente o RM (principalmente quando falamos de preços dinâmicos) é devido ao facto dos donos de restaurantes temerem que o sentimento de injustiça, relativo ao preço praticado ser mais alto nos momentos de grande procura, leve à perda de clientes, não apenas em momentos de grande procura, mas também em períodos mais calmos.

Segundo Etemad-Sajadi (2018), apesar de os clientes já aceitarem a variação de preços nas indústrias da aviação e hotelaria, ainda não vêm como benefício a prática de RM na indústria da restauração.

Wirtz e Kimes (2007) argumentaram que esse sentimento poderá vir a ser alterado com o tempo, tal como aconteceu na indústria hoteleira, que levou o seu tempo até ser considerado aceitável, pois à medida que os clientes se tornam mais familiarizados com essas práticas, a percepção de injustiça diminuiu.

De acordo com um estudo feito por Etemad-Sajadi (2018), os gestores de restaurantes que desejam aplicar algumas práticas de gestão de receita devem estar cientes que a política de controlo de duração da refeição é considerada a mais injusta de todas. Por outro lado, a utilização de preços dinâmicos como política de gestão de preços e como ferramenta de gestão de receita, tem uma influência mais forte na intenção de regresso do cliente, superior à gestão da capacidade e ao controlo da duração da refeição. Mesmo sendo considerada a mais justa, a política de preços dinâmicos tem maior influência no comportamento dos clientes, sendo assim importante para os gestores de restaurantes, estarem bem cientes desse comportamento e saber como “educar” os seus clientes em consequência, de forma, a garantir que os clientes vejam as vantagens dessas práticas.

A familiarização com práticas de RM modera também o sentimento de injustiça na utilização de preços dinâmicos, tal como aconteceu na indústria da hotelaria. Esta prática era vista como injusta nos primeiros tempos da sua aplicabilidade, mas acabou por ser considerada justa, pois ao longo do tempo começou a tornar-se comum (Wirtz e Kimes, 2007).

É responsabilidade do restaurante garantir que as práticas de RM sejam bem compreendidas pelos seus clientes, a fim de criar um boca-a-boca positivo. A

aplicação dessas práticas só funcionará se elas criarem valor para os clientes, antes mesmo de criar valor para o restaurante (Etemad-Sajadi, 2018).

Capítulo 2. METODOLOGIA

O presente capítulo é constituído por cinco partes:

- 1) a metodologia de investigação, que irá analisar o tipo de metodologia utilizada e as questões de investigação associadas,
- 2) os objetivos gerais e específicos do estudo,
- 3) a descrição do questionário,
- 4) a recolha de dados e
- 5) a análise descritiva deste projeto de investigação.

Nos capítulos seguintes encontra-se a análise de resultados, assim como a discussão dos resultados, onde irão ser debatidos todos os resultados obtidos ao longo deste projeto de investigação.

2.1 Metodologia de Investigação

Para Fachin (2001), o método é um instrumento do conhecimento utilizado por pesquisadores em diversas áreas de estudo, que fornece um auxílio na estruturação geral de pesquisas, na formulação de hipóteses, na coordenação de investigações, na realização de experiências e interpretação de resultados.

Marconi e Lakatos (2003) definem o método científico em quatro etapas distintas:

1. Observação: nesta fase, o pesquisador questiona o fenómeno alvo de estudo e formula hipóteses, que poderão ser possíveis explicações para o problema em análise;
2. Experimentação: o pesquisador realiza experiências de forma a provar a veracidade das suas hipóteses;
3. Interpretação de resultados: o pesquisador analisa e interpreta os resultados da sua pesquisa;
4. Conclusão: o pesquisador realiza uma análise final e reflexiva sobre o fenómeno estudado, de forma a chegar a uma conclusão com base nos resultados obtidos.

Segundo Michel (2005), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

Na pesquisa qualitativa a verdade não se comprova com estatística ou números, mas sim com experimentação empírica, a partir de uma análise detalhada da consistência e coerência, assim como na argumentação lógica das ideias. Na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta, ou seja, o pesquisador é o instrumento principal, onde processo é valorizado e não apenas o resultado (Michel, 2005).

Coutinho (2011), destaca que o inquérito por questionário é uma abordagem utilizada para obter informações de um grupo de pessoas sobre uma realidade específica, feito com o propósito de identificar características distintas dessa mesma população, com o objetivo de se fazer inferências e generalizações a partir dos dados obtidos.

A metodologia de investigação utilizada neste projeto de investigação foi a metodologia quantitativa e como instrumento de trabalho foi utilizado um questionário.

As questões que se pretendem ver respondidas com este estudo são:

1. “Qual o grau de utilização das estratégias de preços dinâmicos, por parte dos estabelecimentos de restauração?”
2. “Quais as principais razões que levam os estabelecimentos de restauração a não praticarem estratégias de preços dinâmicos?” e
3. “Qual a probabilidade de os estabelecimentos de restauração virem a praticar no futuro estratégias de preços dinâmicos?”

2.2 Objetivos gerais e específicos do estudo

Com o presente estudo pretende-se aprofundar o conhecimento sobre qual a perspectiva e a posição de gestores e proprietários de estabelecimentos de restauração, em relação à adoção de políticas de RM, mais concretamente, a utilização de preços dinâmicos. Este conceito, amplamente praticado nos setores

da hotelaria, em companhias aéreas e agência de aluguer de automóveis, pode vir a tornar-se relevante na indústria da restauração. Além disso, este estudo permitirá também obter dados sobre a existência de estabelecimentos a praticar preços dinâmicos, ainda que de uma forma não estruturada.

O objetivo geral deste estudo é caracterizar o nível de implementação da prática de preços dinâmicos, como ferramenta de RM, no setor da restauração.

Os objetivos específicos deste estudo são:

1. Avaliar o grau de implementação dos preços dinâmicos em restaurantes: analisar se existe implementação de preços dinâmicos, como ferramenta de RM nos restaurantes, percebendo se os mesmos ajustam os preços com base em horários de pico, eventos especiais ou sazonalidade, entre outros.
2. Avaliar qual o impacto causado pelas medidas implementadas nos restaurantes que adotam preços dinâmicos, em termos de receita, assim como na reação dos clientes.
3. Avaliar a abertura dos proprietários/gestores à implementação de preços dinâmicos: investigar a disposição e abertura dos proprietários e gestores de restaurantes para a implementação de preços dinâmicos.
4. Avaliar quais as razões que justificam a não utilização da prática de preços dinâmicos, como ferramenta de RM, por parte dos donos e gestores de restaurantes, ao nível das suas perceções, preocupações e obstáculos relacionados com a adoção de preços dinâmicos.

Em resumo, este estudo tem como objetivo fornecer uma visão exploratória do estado atual da implementação da prática de preços dinâmicos como ferramenta de RM no setor da restauração e avaliar como essas práticas são percebidas pelos gestores e proprietários de restaurantes. Estas informações serão valiosas para

compreender o panorama em evolução da indústria e identificar oportunidades de melhorias na gestão de receitas.

2.3 Descrição do Questionário

De acordo com a revisão de literatura acima realizada, para iniciar o questionário foi elaborado um guião.

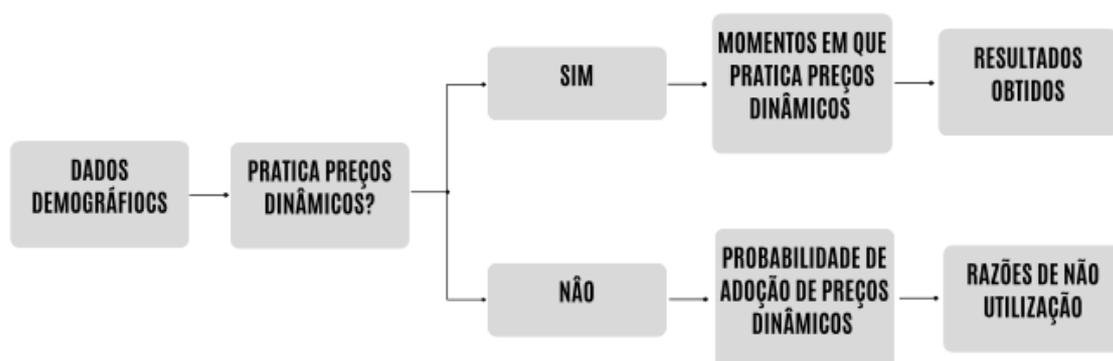


Gráfico 1: Fluxograma do guião do questionário: Utilização de preços dinâmicos como ferramenta de Revenue Management na Restauração.

O guião foi composto por dezassete perguntas com a resposta obrigatória e desenhado segundo as seguintes secções:

1. Dados demográficos, tais como cargo atual, idade, sexo, habilitações literárias, anos de experiência na área de restauração, caracterização do restaurante, código postal do restaurante, cliente predominante no restaurante, a faixa etária dos clientes e a forma como o menu era apresentado aos clientes;
2. Utilização de preços dinâmicos por partes dos donos ou gestores de restaurantes em que a resposta poderia ser positiva ou negativa;
3. A secção três é condicional e apenas era respondida por donos e gestores de restaurantes que respondiam “sim” na secção 2, ou seja, que praticavam preços dinâmicos como ferramenta de RM. Nesta secção foi abordado o aumento de preços no restaurante em determinados momentos do dia, semana ou ano; o aumento de preços relacionado com o tipo de serviço ou eventos, assim como quais os resultados obtidos com a prática de preços dinâmicos como ferramenta de RM. Nesta secção as respostas estavam disponíveis através de uma caixa de verificação, em que poderiam ser escolhidas várias respostas.
4. A secção quatro é condicional e apenas respondida por donos e gestores de restaurantes que respondiam “não” na secção dois, ou seja, que não praticavam preços dinâmicos como ferramenta de RM. Nesta secção foi abordada probabilidade de virem a adotar algumas práticas de preços dinâmicos no futuro, uma vez que ainda não o faziam. Essas práticas poderiam variar de acordo com o momento (dia, semana ou ano), o tipo de serviço e evento. As respostas estavam estruturadas como escala de Likert, distribuídas da seguinte forma: 1) Discordo Totalmente, 2) Discordo parcialmente, 3) Sem opinião, 4) Concordo parcialmente e 5) Concordo totalmente.

5. A secção cinco é também condicional e apenas respondida por donos e gestores de restaurantes cuja resposta na secção dois fosse negativa. Após responderem também à secção quatro teriam de abordar quais os maiores obstáculos e desafios à aplicação de preços dinâmicos, como ferramenta de RM no seu restaurante. As respostas à questão “Qual a principal razão para não utilizar preços dinâmicos no seu restaurante” estavam disponíveis através de uma caixa de verificação onde poderia ser escolhida uma ou mais respostas.

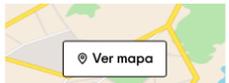
2.4 Recolha de dados

Nesta fase da investigação, foram delineados o universo e amostra do estudo. Foi considerado relevante para esta investigação que a resposta fosse dada apenas por pessoas com um cargo de grande responsabilidade dentro da empresa. Ficou também definido que os restaurantes a serem inquiridos teriam de estar localizados no centro da cidade do Porto, que servissem almoços e jantares e que aceitassem reservas e com serviço à mesa.

Sendo assim, foi definido que a plataforma a utilizar seria o Tripadvisor que, a 10 de Março de 2023, indicava a existência de 1079 restaurantes com estas características. A recolha dos questionários ocorreu por telefone entre os dias 13 de Março de 2023 e 13 de Junho de 2023, em que foram efetuadas tentativas de comunicação com 93 restaurantes, mas tendo sido obtidas apenas 34 respostas.

Restaurantes: Porto

Reservar:  10/03/2023  20:00 2 clientes



1079 resultados correspondem aos seus filtros Ordenar por: Relevância 

As avaliações são verificadas por nós 

Restaurantes ×Almoço ×Jantar ×Serviço de mesa ×

Figura 2: Quantidade de restaurantes da cidade do Porto listados na plataforma online Tripadvisor a 10 de Março de 2023, com os seguintes filtros ativos: Restaurantes, Almoço, Jantar e Serviço de mesa.

2.5 Análise de dados

Dado o número limitado de respostas recebidas, foi necessário reconhecer o carácter exploratório deste estudo. A quantidade de respostas dificulta a aplicação de estatística inferencial, pelo que se optou por efetuar apenas uma análise dos dados com base em medidas de estatística descritiva.

A análise estatística envolveu frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão.

A análise estatística foi efetuada com o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 28 para Windows.

Caracterização da amostra

A amostra é constituída por um total de 34 respostas de inquiridos. A maioria é do género masculino (76.5%), do escalão etário 35-44 anos (50%), licenciada (35.3%), e com mais de 10 anos de experiência na restauração (55.9%).

Tabela 1: Caracterização da amostra (N = 34)

	N	%
Género		
Feminino	8	23,5
Masculino	26	76,5
Idade		
Até 20 anos	1	2,9
21 - 34	5	14,7
35 - 44	17	50,0
45 - 64	10	29,4
Escolaridade		
até ao 9º ano	5	14,7
12º ano	9	26,5
Bacharelato	1	2,9
Licenciatura	12	35,3
Mestrado	7	20,6
Anos de experiência		
< 1 ano	1	2,9
1 e 3 anos	4	11,8
3 e 5 anos	3	8,8
5 e 10 anos	7	20,6
> de 10 anos	19	55,9

Quanto ao restaurante, a maioria eram de tipo Casual (52.9%), com clientes predominantemente Turistas (47.1%), de faixa etária dos 36-45 anos (52.9%) e apresentando menus na sua maioria físicos (67.6%).

Tabela 2: Caracterização do restaurante

	N	%
Caracterização		
Casual	18	52,9
Casual Sofisticado	8	23,5
Fast Casual	3	8,8
Fast Food	3	8,8
Fine Dining	2	5,9
Cliente principal		
Empresários	2	5,9
Famílias	5	14,7
Locais	11	32,4
Turistas	16	47,1
Faixa etária		
26 aos 35 anos	9	26,5
36 aos 45 anos	18	52,9
> 46 anos	7	20,6
Menu		
Menu Digital	1	2,9
Menu Físico	23	67,6
Menu Físico e Digital	10	29,4

Capítulo 3. RESULTADOS

A tabela apresentada mostra os resultados da pesquisa em relação à prática de preços dinâmicos, como ferramenta de RM em restaurantes:

Tabela 3: Preços Dinâmicos

	N	%
Não	31	91,2
Sim	3	8,8
Total	34	100,0

Não: Este grupo representa 91,2% dos restaurantes inquiridos, ou seja, a grande maioria dos restaurantes (31 em um total de 34) indicou que não utiliza preços dinâmicos como parte da sua estratégia de gestão de receitas.

Sim: Neste grupo 8,8% dos restaurantes (3 em um total 34) afirmaram praticar preços dinâmicos como parte da sua estratégia de gestão de receitas. Devido à escassez de respostas obtidas de restaurantes que praticam preços dinâmicos, não será efetuada a análise detalhada das respostas.

Em cinza-claro evidencia-se as respostas mais frequentes (Moda). Assim, as questões com menor probabilidade de adoção foram “Aumentar os preços em determinadas mesas, cuja localização seja privilegiada” (79.4%), “Aumentar os preços de uma mesa cujo tempo de duração da refeição esperado seja ultrapassado” (79.4%) e “Aumentar os preços quando a taxa de ocupação atinge determinado nível” (70.6%). As estratégias de “aumentar os preços em determinadas mesas com localização privilegiada” e “aumentar preços quando o tempo de duração esperado da refeição seja ultrapassado” foram as menos aceites. Isso indica que os proprietários são relutantes em adotar essas práticas.

Por outro lado, as estratégias de “aumentar preços durante os feriados ou dias festivos” e “aplicar técnicas no serviço de take away e vendas online com entrega ao domicilio” foram as mais aceites, com maior probabilidade de adoção (2,12; 2,00 e 2,09 respetivamente).

Tabela 4: Probabilidade de vir a utilizar preços dinâmicos

		1	2	3	4	5	M
Aumentar os preços durante a semana, ao almoço	N	23	5	5	0	1	1,56
	%	67,6%	14,7%	14,7%	0,0%	2,9%	
Aumentar os preços durante a semana, ao jantar	N	21	2	8	2	1	1,82
	%	61,8%	5,9%	23,5%	5,9%	2,9%	
Aumentar os preços durante o fim-de-semana, ao almoço	N	20	1	7	4	2	2,03
	%	58,8%	2,9%	20,6%	11,8%	5,9%	
Aumentar os preços durante o fim-de-semana, ao jantar	N	19	0	6	7	2	2,21
	%	55,9%	0,0%	17,6%	20,6%	5,9%	
Aumentar os preços durante as horas de pico de almoço	N	23	2	4	4	1	1,76
	%	67,6%	5,9%	11,8%	11,8%	2,9%	
Aumentar os preços durante as horas de pico do jantar	N	22	2	6	3	1	1,79
	%	64,7%	5,9%	17,6%	8,8%	2,9%	
Aumentar os preços sazonalmente, nas épocas de maior procura (p. ex. Verão, Carnaval, Natal)	N	17	4	4	6	3	2,24
	%	50,0%	11,8%	11,8%	17,6%	8,8%	
Aumentar os preços durante os períodos de pausas letivas	N	23	7	4	0	0	1,44
	%	67,6%	20,6%	11,8%	0,0%	0,0%	
Aumentar os preços quando a taxa de ocupação atinge determinado nível? (p. ex. 50%)	N	24	5	3	0	2	1,56
	%	70,6%	14,7%	8,8%	0,0%	5,9%	
Aumentar os preços nos feriados ou dias festivos (p. ex. Dia da mãe e dia do pai)	N	18	4	4	6	2	2,12
	%	52,9%	11,8%	11,8%	17,6%	5,9%	
Aumentar os preços durante os dias em que ocorrem eventos locais	N	22	3	6	1	2	1,76
	%	64,7%	8,8%	17,6%	2,9%	5,9%	
Aumentar os preços em determinadas mesas, cuja localização seja privilegiada	N	27	2	2	1	2	1,50
	%	79,4%	5,9%	5,9%	2,9%	5,9%	
Criar algum tipo de serviço diferenciado em algumas mesas, de forma a poder aumentar os preços	N	22	1	5	4	2	1,91
	%	64,7%	2,9%	14,7%	11,8%	5,9%	
Aumentar os preços de uma mesa cujo tempo de duração da refeição esperado seja ultrapassado	N	27	3	1	2	1	1,44
	%	79,4%	8,8%	2,9%	5,9%	2,9%	
Aplicar alguma das técnicas atrás referenciadas no serviço de take-away (as que se aplicam)	N	20	0	10	2	2	2,00
	%	58,8%	0,0%	29,4%	5,9%	5,9%	
Aplicar alguma das técnicas atrás referenciadas nas vendas online com entrega ao domicílio (as que se aplicam)	N	18	1	11	2	2	2,09
	%	52,9%	2,9%	32,4%	5,9%	5,9%	

Legenda I: Discordo Totalmente - 1 Concordo Totalmente - 5 Média - M

A tabela apresentada fornece informações detalhadas sobre a probabilidade de restaurantes adotarem a prática de preços dinâmicos em diferentes cenários, expressas em uma escala de Likert de 1 a 5, em que 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 representa “Concordo Totalmente”.

Tabela 5: Razão para não utilizar preços dinâmicos no seu restaurante?

	N	%
Descontentamento por parte dos clientes	26	76,4
Preocupações jurídicas sobre a legalidade da utilização de preços dinâmicos	15	44,0
Desconhecimento sobre a prática de preços dinâmicos na restauração	10	29,4
Falta de informação de apoio à decisão de alterar preços de forma dinâmica	6	17,6
Incapacidade de alterar preços de forma dinâmica	5	14,7
Falta de apoio externo à implementação de preços dinâmicos	3	8,8
Não concorda com a prática	2	5,8

Podemos destacar que as razões mais referidas para não utilizar preços dinâmicos nos restaurantes foram o “Descontentamento por parte dos clientes” (76.4%), “Preocupações jurídicas sobre a legalidade da utilização de preços dinâmicos” (44.0%) e “Desconhecimento sobre a prática de preços dinâmicos na restauração” (29.4%), tal como apresentado na tabela anterior.

Capítulo 4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

4.1 Grau de implementação dos preços dinâmicos em restaurantes

Embora a amostra seja reduzida, possivelmente não representativa do mercado, é bastante relevante que a grande maioria dos restaurantes indicou que não utiliza preços dinâmicos (91,2%) como parte da sua estratégia de RM. Estes resultados podem ser indiciadores de que a maioria dos restaurantes existentes não praticam preços dinâmicos como estratégia de RM, o que está de acordo com Webb et al. (2023), que afirma que a indústria da restauração sempre foi historicamente limitada no que concerne à sua habilitação de adoção de práticas relacionadas com o preço.

A baixa implementação de utilização de preços dinâmicos como ferramenta de RM pode estar relacionada com a natureza dos negócios de restauração, em que a sensibilidade dos clientes ao preço, a fidelização dos clientes e a complexidade na comunicação dos preços, podem ser um desafio à implementação de preços dinâmicos.

A preferência por preços fixos por parte dos donos e gestores de estabelecimentos de restauração pode também ser uma das razões explicativas da não utilização de preços dinâmicos nos restaurantes, principalmente devido ao facto de os restaurantes historicamente utilizarem menus físicos para apresentarem os preços aos seus clientes. Com o avanço da tecnologia digital e a consequente digitalização dos menus, pois é uma tendência crescente na indústria dos restaurantes, torna-se mais fácil e flexível para os restaurantes ajustarem os preços do menu.

Apenas uma pequena minoria dos restaurantes revelou que pratica preços dinâmicos (8,8%) como parte da sua estratégia de gestão de receitas, no entanto, devido ao número limitado de respostas obtidas dos restaurantes que praticam preços dinâmicos, as conclusões e análises detalhadas sobre essa prática são restritas.

4.2 Abertura dos gestores à implementação de preços dinâmicos

Neste estudo, foram analisadas as respostas de donos e gestores de restaurantes, em relação à probabilidade de adotarem estratégias de preços dinâmicos nos seus estabelecimentos. Os dados foram coletados através de escalas de Likert, em que os participantes classificaram qual a probabilidade de virem a adotar várias estratégias potenciais de preços dinâmicos. As respostas foram analisadas com o intuito de identificar quais as estratégias mais propensas a serem adotadas pelos restaurantes que ainda não praticam estratégias de preços dinâmicos.

A análise revelou quatro estratégias específicas que se destacaram como sendo as mais prováveis de ser implementadas pelos restaurantes ($M > 2$)¹, apesar de todas as estratégias se apresentarem como pouco prováveis de serem aplicadas ($1 < M < 3$).

Aumentar os preços nos feriados ou em dias festivos

Esta estratégia envolve a prática de aumentar os preços durante os feriados ou os dias festivos, como o dia da Mãe ($M=2,12$). Os resultados indicam que os proprietários e gestores de restaurantes estão mais receptivos em virem a adotar esta estratégia, o que pode ser vantajoso, uma vez que os feriados e dias festivos atraem um grande número de clientes aos restaurantes, que estão dispostos a gastar mais em dias especiais. Nestes momentos a utilização de estratégias de preços dinâmicos pode, sem dúvida, ajudar a aumentar as vendas e o lucro dos restaurantes, pois os feriados e dias especiais, são normalmente dias em que a procura aumenta consideravelmente. Tal como afirmam Haws e Bearden (2006), preços dinâmicos são preços que variam com o fornecimento e procura de um determinado produto, e se Heo et al (2013) sustenta que o aumento da procura, justifica o aumento de preços, então aumentar preços em resposta ao aumento da procura é uma estratégia de gestão de preços que visa a otimização dos recursos da empresa e maximização dos lucros.

¹ M=Média: valor varia entre 1 e 5

Aumentar os preços sazonalmente

Esta estratégia de preços dinâmicos, envolve ajustar os preços sazonalmente, durante épocas de maior procura, como por exemplo, no Verão ou no Natal, que são períodos que normalmente coincidem com épocas em que a maior parte das pessoas tira férias, e acabam por ter maior disponibilidade para, junto com a família, irem a um restaurante. O resultado do inquérito indica que esta é a estratégia com maior probabilidade de vir a ser adotada por proprietários ou gestores de restaurantes (M=2,24). Visto que a sazonalidade é bastante comum na indústria da restauração, a prática de cobrar preços mais altos nos restaurantes durante épocas específicas do ano pode ser amplamente adotada e bem recebida pelos clientes. Kimes e Chase (1998) também indicam que a procura pode variar por épocas sazonais, por semana, por dia e por parte do dia e defendem que os gestores de restaurantes devem ser capazes de prever a procura, de modo a tomar decisões eficazes em matéria de preços, principalmente quando a procura é bastante elevada.

A implementação de preços dinâmicos sazonais pode vir a ser uma ferramenta valiosa para os donos e gestores de restaurantes, não só em prever e dar resposta à procura sazonal, mas também na rentabilidade dos seus negócios.

Aumentar os preços durante o fim-de-semana, ao jantar e Aumentar os preços durante o fim-de-semana ao almoço.

Os resultados revelam uma maior probabilidade de os proprietários e gestores de restaurantes considerarem o aumento de preços durante o fim-de-semana, tanto ao jantar (M=2,21), quanto ao almoço (M=2,03). Aumentar os preços durante o fim-de-semana, sendo este, normalmente um período de maior procura, pode ser também uma excelente estratégia para os restaurantes aumentarem a sua receita. Esse aumento de procura é justificado pelo facto de os clientes ao fim-de-semana procurarem desfrutar de uma refeição quando têm mais tempo livre, seja uma celebração com a família, amigos, ou em algum encontro romântico. É de igual forma, nestes momentos, que os clientes estão mais propensos a gastar mais, pois

o fim-de-semana é muitas vezes associado a ocasiões especiais, tal como mencionado anteriormente.

De igual forma, Wirtz e Kimes (2007) afirmam que é importante que os clientes percebam a diferenciação de preços como sendo justa, e que os restaurantes podem, por exemplo, estabelecer os preços 20 por cento mais baixos durante a semana do que o fim-de-semana. Desta forma os clientes vão achar mais justo e aceitável do que o contrário, 20 por cento mais caro durante os dias da semana.

Aumentar os preços ao fim-de-semana pode, de facto ser benéfico, não só para os restaurantes, mas também para os clientes. Os restaurantes, com a adoção de práticas de preços dinâmicos ao final de semana, poderão ver um aumento nas suas receitas, assim como gerir melhor a sua capacidade e evitar a sobrelotação, o que pode, sem dúvida, criar um ambiente mais agradável para os clientes e melhorar a qualidade de serviço. Também para Wirtz e Kimes (2007), uma das justificações que o dono de um restaurante pode utilizar para convencer o cliente a pagar mais ao fim-de-semana, será reduzir a procura, garantindo a qualidade de serviço e reduzindo o tempo de espera.

Aumentar os preços nos serviços de take-away e entregas ao domicílio

Os resultados apresentados indicam que existem algumas tendências interessantes em relação à probabilidade de os restaurantes adotarem a prática de preços dinâmicos em cenários específicos, como aumentar preços no take-away ($M=2,00$) e em entregas ao domicílio ($M=2,09$). Os dados obtidos podem sugerir que existe alguma probabilidade, embora de igual forma reduzida, de o aumento de preços nos serviços de take-away e entregas ao domicílio, em situações específicas, como por exemplo ao fim-se-semana, ser adotado por donos e gestores de restaurantes. Para Guo e Zeng (2017), os preços dinâmicos podem ser uma opção bastante atraente para os restaurantes que vendem online, normalmente a associados a um serviço de entrega ao domicílio, pois permite que os preços sejam ajustados em tempo real, de forma a dar resposta à volatilidade da procura.

A digitalização trouxe também uma série de benefícios para os restaurantes que praticam preços dinâmicos, principalmente os que têm o serviço de

encomendas online com entregas ao domicílio, pois para além da digitalização permitir coletar dados preciosos sobre os clientes, também ajudou os restaurantes na alteração dos preços e da sua oferta, o que torna mais fácil e eficiente dar resposta às mudanças na procura. Tal como mencionado por Wang et al (2017), a segmentação foi sempre um desafio para a restauração, pois a maioria não regista os dados históricos dos seus clientes. Com a digitalização do mundo da restauração, bastante impulsionado com o aumento dos pedidos online com entregas ao domicílio, os restaurantes já têm acesso a dados tal como quando foi a última compra, quantos pedidos fez o cliente em determinado período ou o gasto médio por pedido. Este tipo de dados são extremamente importantes para quem decide colocar em prática estratégias de preços dinâmicos no seu restaurante.

Aumentar os preços de uma mesa cujo tempo de duração da refeição esperado seja ultrapassado

De todas as estratégias de preços dinâmicos utilizadas no estudo, a que tem menor probabilidade de vir a ser utilizada por parte de proprietários e gestores de restaurantes é o aumento de preços em uma mesa cujo tempo de duração da refeição esperada, seja ultrapassado (M=1,44).

Para Heo et al. (2011), apesar de a indústria da restauração ter características em comum às operações de hotéis e aviação no que toca à aplicabilidade de práticas de RM, também possui características únicas, e entre essas características encontramos a duração das refeições dos clientes. Kimes et al. (1998) afirma mesmo que os gestores de restaurantes terão sempre dificuldade em gerir a sua receita de uma forma otimizada, devido à imprevisibilidade da duração das refeições dos clientes.

A duração da refeição é uma característica única e sem dúvida, um grande desafio à aplicabilidade de estratégias de RM, principalmente na utilização de preços dinâmicos, o que pode justificar ser a estratégia menos popular de todo o inquérito. Os proprietários e gestores de restaurantes tendem a evitar esta estratégia devido à sua imprevisibilidade e ao potencial impacto negativo que possa vir a ter na experiência do cliente, pois os clientes podem preferir locais onde

se sintam mais à vontade para passar tempo com amigos e familiares, sem se preocuparem com o relógio.

De igual forma concorda Etemad-Sajadi (2018), que alerta para que os gestores de restaurantes devem estejam cientes que as políticas de controlo de duração de refeições são consideradas as mais injustas de todas.

4.3 Razões que justificam a não utilização de preços dinâmicos

A baixa adoção de preços dinâmicos pelos restaurantes na cidade do Porto pode ser atribuída a várias razões. Em primeiro lugar, a indústria da restauração é tradicionalmente centrada na satisfação do cliente, e a percepção de que os preços dinâmicos podem levar ao descontentamento dos clientes pode ser um fator importante. Os gestores e donos de restaurantes podem estar relutantes em arriscar a lealdade dos clientes ao ajustar os preços de forma dinâmica.

Descontentamento por parte dos clientes

De todas as razões apontadas como justificativa para a não utilização de preços dinâmicos nos restaurantes, o possível descontentamento por parte dos clientes destaca-se com a maior percentagem (76,4%). Ao colocar em causa a satisfação do cliente, a sua relação poderá sair prejudicada, o que pode facilmente quebrar a sua fidelização. De igual forma, Guo e Zheng (2017), alertam que os preços dinâmicos podem ter efeitos negativos sobre a percepção do cliente, e fazerem os mesmos sentirem-se enganados com as mudanças nos preços do menu.

Embora o descontentamento do cliente seja uma preocupação bastante válida, em uma análise mais profunda, pode ser necessário entender o que pode causar essa possível insatisfação dos clientes, pois melhorar a comunicação e a transparência com os clientes poderá ajudar a minimizar esse desafio.

A transparência é essencial quando se utilizam preços dinâmicos, pois os restaurantes devem ser claros sobre as circunstâncias que levam a mudanças no preço, de forma a que os clientes entendam o porquê de o preço ser diferente, em diferentes momentos. Essa transparência só é possível com uma comunicação eficiente aos clientes, seja através de menus digitais, aplicações do próprio restaurante ou terceiros, ou até mesmo pelos funcionários. Quanto mais informação os clientes receberem sobre a política de preços do restaurante, menos surpresas desagradáveis acontecerão, o que está de acordo com Guo e Zheng (2017), que afirmam que é necessário monitorizar cuidadosamente as reações dos clientes e ajustar as estratégias de acordo com essas reações, pois os preços dinâmicos podem ser uma ferramenta poderosa para maximizar a receita, desde

que seja utilizada com cautela e sensibilidade, de forma a garantir que a experiência do cliente não seja prejudicada.

Se uma estratégia de preços dinâmicos estiver a ter um impacto negativo na satisfação do cliente, os restaurantes devem estar dispostos a fazer ajustes que podem envolver reverter alterações nos preços ou até mesmo compensar clientes que possam estar a sentir-se injustiçados.

Sendo a experiência do cliente fundamental nos negócios de restauração, os restaurantes devem garantir que a estratégia de preços não prejudica a experiência do cliente. Quando utilizado de uma forma transparente e centrada no cliente, a utilização de preços dinâmicos pode ser uma ferramenta poderosa para maximizar a receita.

Preocupações legais com a prática e o desconhecimento sobre a prática de preços dinâmicos na restauração.

As preocupações legais em torno da legalidade da prática de preços dinâmicos (44,0%) e o desconhecimento sobre a prática de preços dinâmicos na restauração (29,4%) também representam dois obstáculos significativos na aplicação de estratégia de preços dinâmicos na restauração. Os restaurantes podem recear possíveis implicações legais, como acusações de discriminação de preços ou práticas comerciais injustas, o que pode ser justificado pelo facto de muitos restaurantes não entenderem completamente como as estratégias de preços dinâmicos funcionam na indústria da restauração.

É importante de realçar que, a utilização de preços dinâmicos deve ser feita de uma forma ética e transparente, tal como já foi mencionado anteriormente, pelo que algumas das preocupações em relação à legalidade da utilização de preços dinâmicos podem ser infundadas ou com base em uma má interpretação da regulamentação. Tal como afirma Abrate et al (2019), a implementação de uma estratégia de preços dinâmicos requer uma cultura organizacional que a apoie, seja em relação às tecnologias de apoio ou a formação devida para os seus gestores, pois a sua aplicação requer habilidades avançadas.

Uma vez que a adoção correta de estratégias de preços dinâmicos pode ter um impacto bastante positivo na maximização de receita dos restaurantes, é de

todo o interesse dos proprietários e gestores de restaurantes investirem não apenas em formação das equipas, mas também em recorrerem a apoio externo, de forma a esclarecer qualquer dúvida que surja com a implementação de estratégias de preços dinâmicos e a garantir total conformidade com a legislação vigente e evitar qualquer possível litígio legal. Segundo Melis e Piga (2017), já existem no mercado tecnologias que já capacitam as empresas de alterar os preços de forma inteligente e podem ser utilizadas para melhorar a gestão de preços, assim como a gestão de stocks, potencializando também maiores margens.

Conclusão

A análise às práticas de preços dinâmicos em restaurantes revelou uma realidade onde a grande maioria dos estabelecimentos afirmou que ainda não adotou essa estratégia como parte da sua gestão de receitas. Aliás, para Herrera e Young (2022) e Walker (2017), a principal razão de a indústria da restauração ainda não ter abraçado totalmente os preços dinâmicos é devido ao facto de os donos de restaurantes temerem que o sentimento de injustiça leve à perda de clientes, não apenas em momentos de grande procura, mas também em períodos mais calmos. Esses resultados refletem a natureza da indústria da restauração, onde a satisfação do cliente é tradicionalmente o foco principal. No entanto, a baixa adoção pode ser atribuída à falta de conhecimento sobre as práticas de preços dinâmicos e as consequentes preocupações legais em torno da sua legalidade.

O possível interesse em estratégias de preços dinâmicos assentes na sazonalidade e na variação de preço nos feriados ou dias festivos, sugere que os proprietários e gestores de restaurantes estão mais abertos a ajustar preços em momento de grande procura, o que poderia ser uma oportunidade valiosa para aumentar as receitas e melhorar a gestão da capacidade dos seus restaurantes.

É crucial abordar a preocupação central dos clientes com a utilização de preços dinâmicos, que está assente no possível descontentamento dos clientes. É sem dúvida uma consideração válida, no entanto, tudo poderá ser ultrapassado com uma comunicação eficaz com o cliente. Os restaurantes podem melhorar a experiência do cliente, fornecendo informações claras sobre as políticas de preços e fazendo ajustes nas estratégias, de acordo com a reação dos clientes.

Segundo Wirtz e Kimes (2007), a familiarização com os preços dinâmicos poderá também moderar o sentimento de injustiça, tal como aconteceu na indústria da hotelaria. Esta prática era vista como injusta nos primeiros tempos da sua aplicabilidade, mas acabou por ser considerada justa, pois ao longo do tempo começou a tornar-se comum.

Além disso, a digitalização desempenha um papel crucial na implementação de preços dinâmicos, especialmente em serviços de take-away e entregas ao

domicílio. Armazenar dados detalhados dos clientes, assim como a flexibilidade na alteração de preços e da oferta, é extremamente facilitado com a digitalização.

Em resumo, embora os preços dinâmicos possam enfrentar obstáculos na indústria da restauração devido a preocupações com clientes, questões legais e desconhecimento, existem sinais de abertura a determinadas estratégias que podem beneficiar tanto os restaurantes, quanto os clientes. Com transparência, comunicação eficaz e investimento em tecnologia, os restaurantes podem aproveitar ao máximo as estratégias de preços dinâmicos como ferramenta de RM, de forma a otimizar as suas receitas.

É responsabilidade do restaurante garantir que as práticas de RM sejam bem compreendidas pelos seus clientes, a fim de criar um boca-a-boca positivo. A aplicação dessas práticas só funcionará se elas criarem valor para os clientes, antes mesmo de criar valor para o restaurante (Etemad-Sajadi, 2018).

Capítulo 5. PESQUISAS FUTURAS

Existem várias pesquisas que podem ser exploradas com base no que foi discutido neste estudo sobre utilização de preços dinâmicos em restaurantes:

Recomenda-se que pesquisas futuras considerem a expansão da amostra para incluir um número maior de restaurantes que praticam preços dinâmicos. Isso permitirá uma compreensão mais abrangente e aprofundada das estratégias de preços dinâmicos na indústria da restauração e fornecerá percepções mais robustas para orientar decisões e políticas nesse campo.

Tang et al. (2019), afirma que os clientes aceitam algumas técnicas de RM, como por exemplo, cobrar preços *premium* em determinados dias da semana, em restaurantes *casual* e *fine dining*, mas não em outros tipos de restaurantes. Seria de igual forma valioso, conduzir a mesma pesquisa, mas com o foco apenas em restaurantes *fine dining* e *casual*, individualmente, pois essa abordagem permitiria uma análise mais aprofundada. Clientes diferentes têm expectativas distintas, e compreender as nuances de como cada um deles lidaria com as estratégias de preços dinâmicos, acrescentaria bastante valor. Uma pesquisa mais segmentada poderia levar a estratégias de preços dinâmicas mais precisas e eficazes, adaptadas às características específicas de cada tipo de restaurante. Futuras pesquisas poderão também incluir investigações sobre como a comunicação pode minimizar o impacto negativo dos preços dinâmicos nos clientes, de forma a minimizar o possível descontentamento dos clientes em relação aos preços dinâmicos.

Com a crescente digitalização na indústria da restauração, pesquisas futuras podem explorar como as tecnologias, aplicações e sistemas de pedidos online, podem facilitar a implementação de preços dinâmicos.

Estas áreas de pesquisa podem contribuir para uma maior compreensão de como os restaurantes podem adotar estratégias de preços dinâmicos, minimizando as preocupações dos donos e gestores de restaurantes e garantindo a conformidade legal, enquanto maximizam as suas receitas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrate, G., Nicolau, J. L., & Viglia, G. (2019). The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, *74*, 224-233.

Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, *51*(1), 53-67.

Aziz, H. A., Saleh, M., Rasmy, M. H., & ElShishiny, H. (2011). Dynamic room pricing model for hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*, *12*(3), 177-183.

Bayoumi, A. E. M., Saleh, M., Atiya, A. F., & Aziz, H. A. (2013). Dynamic pricing for hotel revenue management using price multipliers. *Journal of revenue and pricing management*, *12*, 271-285.

Bell, R., & Pliner, P. L. (2003). Time to eat: the relationship between the number of people eating and meal duration in three lunch settings. *Appetite*, *41*(2), 215-218.

Bertsimas, D., & Shioda, R. (2003). Restaurant revenue management. *Operations research*, *51*(3), 472-486.

Chan, L. M., Shen, Z. M., Simchi-Levi, D., & Swann, J. L. (2004). Coordination of pricing and inventory decisions: A survey and classification. *Handbook of quantitative supply chain analysis: Modeling in the e-business era*, 335-392.

Chen, C. (2016). Cancellation policies in the hotel, airline and restaurant industries. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *15*, 270-275.

Chiang, C. I. "Overbooking as a means to manage restaurant no-shows and cancellations: a novel model extension." *Journal of Hospitality & Tourism Research* (2021)

Coldebella, L., & Figueiredo, L. G. B. (2017). RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT: GESTÃO DE RECEITAS EM RESTAURANTES_ APLICAÇÃO DO MÉTODO REVENUE MANAGEMENT NO AMBIENTE DE RESTAURAÇÃO. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 6(3), 552-572.

Coutinho, C. P. (2014). Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas. Leya.

Elmaghraby, W., & Keskinocak, P. (2003). Dynamic pricing in the presence of inventory considerations: Research overview, current practices, and future directions. *Management science*, 49(10), 1287-1309.

Etemad-Sajadi, R. (2018). Are customers ready to accept revenue management practices in the restaurant industry?. *International journal of quality & reliability management*, 35(4), 846-856.

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologias*. Saraiva Educação SA.

Gregorash, B. J. (2016). Restaurant revenue management: apply reservation management?. *Information Technology & Tourism*, 16, 331-346.

Gregory, A. (2010). Revenue and inventory optimization: the necessary evolution of revenue management. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 18(2), 61-63.

Guo, X., & Zheng, X. (2017). Examination of restaurants online pricing strategies: A game analytical approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(6), 659-673.

Haws, K. L., & Bearden, W. O. (2006). Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. *Journal of consumer research*, 33(3), 304-311.

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.

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*, 35, 316-326.

Heo, C. Y. (2013). Restaurant revenue management. *Revenue management for hospitality and tourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd, 118-129.

Hereter, G. (2017). Introduction to Revenue Management for Hotels. Tools and strategies to maximize the revenue of your property. Create Space Independent Publishing Platform

Herrera, C., & Young, C. A. (2023). Revenue management in restaurants: the role of customers' suspicion of price increases. *Journal of Foodservice Business Research*, 26(3), 425-449.

Huefner, R. J. (2014). An introduction to revenue management. *The CPA Journal*, 84(6), 16.

Hwang, J., & Wen, L. (2009). The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 659-675.

Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. Zangador.

Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review. *Tourism: an international interdisciplinary journal*, 60(2), 175-197.

Jennings, Lisa (2017). Restaurant Hospitality. Vol. 101 Issue 8 - <https://www.restaurant-hospitality.com/operations/art-and-science-overbooking>. Acedido a 10 de Julho de 2023

Kasavana, M. L., & Brooks, R. M. (1998). *Front office procedures*. Educational Institute, American Hotel & Motel Association.

Kiatkawsin, K., & Han, H. (2019). What drives customers' willingness to pay price premiums for luxury gastronomic experiences at Michelin-starred restaurants?. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 209-219.

Kim, K., Kim, M. J., & Jun, J. K. (2020). Small queuing restaurant sustainable revenue management. *Sustainability*, 12(8), 3477.

Kimes, S. E. (2011). Customer attitudes towards restaurant reservations policies. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, 244-260.

Kimes, S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16-21.

Kimes, S. E. (2008). Hotel revenue management: Today and tomorrow.

Kimes, S. E. (2004). Restaurant revenue management: implementation at Chevys Arrowhead. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 52-67.

Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.

Kimes, S. E. (1989). Yield management: a tool for capacity-considered service firms. *Journal of operations management*, 8(4), 348-363.

Kimes, S. E., & Robson, S. K. (2004). The impact of restaurant table characteristics on meal duration and spending. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 45(4), 333-346.

Kimes, S. E., & Chase, R. B. (1998). The strategic levers of yield management. *Journal of service research*, 1(2), 156-166.

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*, 39(3), 32-39.

Kimes, S. E., & Ho, J. (2019). Implementing revenue management in your restaurants: A case study with Fairmont Raffles Hotels International.

Kimes, S. E., & Thompson, G. M. (2005). An evaluation of heuristic methods for determining the best table mix in full-service restaurants. *Journal of Operations Management*, 23(6), 599-617.

Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of service research*, 6(2), 125-135.

Kimes, S. E., Wirtz, J., & Noone, B. M. (2002). How long should dinner take? Measuring expected meal duration for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1, 220-233.

Kohli, C., & Suri, R. (2011). The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. *Business Horizons*, 54(6), 563-573.

Kumar, V. (2006). Customer life-time value. In R. Grover, & M. Vriens, *The handbook of market research: Uses, misuses and future advances*. Thousand Oaks, Sage Publications

Kumar, V. (2006). Customer life-time value. In Grover, R., & Vriens, M. (Eds.). (2006). *The handbook of marketing research uses, misuses, and future advances*. Sage.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Editora Atlas S. São Paulo/Brasil.

Melis, G., & Piga, C. A. (2017). Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 163-173.

Michel, M. H. (2005). Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. *São Paulo: Atlas*, 421-437.

Mun, S. G., & Jang, S. S. (2018). Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 68-76.

Nadarajah, S., Lim, Y. F., & Ding, Q. (2015). Dynamic pricing for hotel rooms when customers request multiple-day stays. *Available at SSRN 2639188*.

Noone, B. M., & Maier, T. A. (2015). A decision framework for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14, 231-244.

Özer, Ö., & Phillips, R. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of pricing management*. OUP Oxford.

Phillips, R. (2005). *Pricing and revenue optimization*: Stanford University Press. Pinchuk, SG (2006). *Applying Revenue Management to Palapas Optimize Profit and*.

Raab, C., & Mayer, K. J. (2004). Exploring the use of activity-based costing in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(2), 79-96.

Reimer, J., & Zorn, S. (2017). What is the Average Restaurant Profit Margin. *Toast, Inc., March 1*.

Rutherford, D. G. (2002). *Hotel management and operations* (No. Ed. 3). John Wiley and Sons, Inc.

Satpute, P., & Venkatraman, D. P. (2021). The Study of Effect of Duration Control in Rooms Division on Break Even Room Revenue in Star Rated Hotels. *ATITHYA: A Journal of Hospitality*, 7(2).

Schwartz, Z., Altin, M., & Singal, M. (2016). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR vs. GOPPAR.

Silvestre, D., Serra, M., & Afonso, C. M. (2021). Análise do menu de um restaurante de grelhados no carvão–Um estudo de caso. *Tourism and Hospitality International Journal*, 17(1), 114-137.

Sinsou, J. P., & Rannou, B. (2005). Gestion optimisée de la recette de services périssables: Yield & revenue management, l'exemple hôtelier. Les Presses de l'ITA, Institut du transport aérien.

Stavins, J. (2001). Price discrimination in the airline market: The effect of market concentration. *Review of Economics and Statistics*, 83(1), 200-202.

Sturman, M. C., Corgel, J. B., & Verma, R. (Eds.). (2011). *The Cornell School of hotel administration on hospitality: cutting edge thinking and practice*. John Wiley & Sons.

Susskind, A. M., Reynolds, D., & Tsuchiya, E. (2004). An evaluation of guests' preferred incentives to shift time-variable demand in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(1), 68-84.

Tang, J., Repetti, T., & Raab, C. (2019). Perceived fairness of revenue management practices in casual and fine-dining restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(1), 92-108.

Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2006). The theory and practice of revenue management, vol. 68 Springer Science & Business Media. [Google Scholar].

Thompson, G. M. (2015). Deciding whether to offer “early-bird” or “night-owl” specials in restaurants: A cross-functional view. *Journal of Service Research*, 18(4), 498-512.

Thompson, G. M. (2009). (Mythical) revenue benefits of reducing dining duration in restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 96-112.

Thompson, G. M. (2010). Restaurant profitability management: The evolution of restaurant revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 308-322.

Toh, R. S. (1986). Coping with no-shows, late cancellations, and oversales: American hotels out-do the airlines. *International Journal of Hospitality Management*, 5(3), 121-125.

Tong, T., Dai, H., Xiao, Q., & Yan, N. (2020). Will dynamic pricing outperform? Theoretical analysis and empirical evidence from O2O on-demand foodservice market. *International Journal of Production Economics*, 219, 375-385.

Tse, T. S., & Poon, Y. T. (2017). Modeling no-shows, cancellations, overbooking, and walk-ins in restaurant revenue management. *Journal of foodservice business research*, 20(2), 127-145.

Tyagi, M., & Bolia, N. B. (2021). Approaches for restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-19.

Vajpai, G. N. (2018). Managing overbooking in hotels: A probabilistic model using Poisson distribution. *Ideas and Innovation in Technology*, 4(2), 1375-1379.

Wang, J. F., Lin, Y. C., Kuo, C. F., & Weng, S. J. (2017). Cherry-picking restaurant reservation customers. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 113-121.

Walker, T. (2017). How much...? The rise of dynamic and personalized pricing. *The Guardian*, 20.

Webb, T., Ma, J., & Cheng, A. (2023). Variable Pricing in Restaurant Revenue Management: A Priority Mixed Bundle Strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(1), 22-33.

Wirtz, J., & Kimes, S. E. (2007). The moderating role of familiarity in fairness perceptions of revenue management pricing. *Journal of Service Research*, 9(3), 229-240.

ANEXOS

Anexo A – Questionário

Utilização de preços dinâmicos como ferramenta de Revenue Management na Restauração

O presente inquérito surge no âmbito da dissertação de Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto.

Pretende-se com este estudo ficar a conhecer qual o conhecimento e a opinião de proprietários e responsáveis de restaurantes em relação à prática de preços dinâmicos como ferramenta de Revenue Management em Restauração.

Todos os dados são anónimos e confidenciais, sendo apenas utilizados para fins académicos.

Agradeço desde já a sua participação,
Sérgio Filipe Borges Araújo

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Cargo Atual *

Marcar apenas uma oval.

- Proprietário
- Gerente
- Outra: _____

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- Até 20 anos
- 21 - 34
- 35 - 44
- 45 - 64
- Mais de 65

3. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

Outra: _____

4. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

até ao 9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra: _____

5. Anos de experiência na restauração *

Marcar apenas uma oval.

menos de 1 ano

entre 1 e 3 anos

entre 3 e 5 anos

entre 5 e 10 anos

mais de 10 anos

6. Caracterização do restaurante *

Marcar apenas uma oval.

- Fast Food (Refeições rápidas e acessíveis)
- Fast Casual (Serviço à mesa limitado e rápido com oferta alimentar mais limitada)
- Casual (Serviço à mesa com oferta mais alargada)
- Casual Sofisticado (Serviço à mesa mais complexo e oferta alimentar mais diversificada)
- Fine Dining (Cozinha de autor/alta gastronomia)

7. Código Postal *

Formato (xxxx-xxx)

8. Cliente Principal *

Marcar apenas uma oval.

- Locais
- Famílias
- Turistas
- Empresários
- Outra: _____

9. Qual a faixa etária mais predominante? *

Marcar apenas uma oval.

- 15 aos 25 anos
- 26 aos 35 anos
- 36 aos 45 anos
- mais de 46 anos

10. Como apresenta o menu do seu restaurante aos clientes? *

Marcar apenas uma oval.

- Menu Físico
- Menu Digital
- Menu Físico e Digital

O que são preços dinâmicos na restauração?

Preços dinâmicos na restauração são preços que aumentam, influenciados por fatores como, entre outros, a sazonalidade, a hora do dia e a procura.

Através da utilização de preços dinâmicos como ferramenta de revenue management, os restaurantes podem rentabilizar ao máximo os momentos em que a procura é maior que a oferta, neste caso, que a capacidade do restaurante.

11. Pratica preços dinâmicos no seu restaurante? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Avançar para a pergunta 12*
- Não *Avançar para a pergunta 15*

Aumenta os preços do seu restaurante em algum destes momentos?

12. Aumentos relacionados com a procura: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Durante a semana, ao almoço?
- Durante a semana, ao jantar?
- Durante o fim-de-semana, ao almoço?
- Durante o fim-de-semana, ao jantar?
- Durante as horas de pico de almoço?
- Durante as horas de pico do jantar?
- Nas épocas de maior procura (p. ex. verão, Carnaval, Natal)
- Durante os períodos de pausas letivas
- Quando a taxa de ocupação atinge determinado nível? (p. ex. 50%)
- Outra: _____

13. Aumentos relacionados com eventos/serviço *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Feriados ou dias festivos
- Durante os dias em que ocorrem eventos locais (p.ex. concertos, jogos de futebol, convenções)
- Cria algum tipo de evento no seu restaurante, de forma a poder aumentar os seus preços (p.ex. música ao vivo, dança, stand up-comedy)
- Determinadas mesas, cuja localização seja privilegiada (p. ex. vista privilegiada, terraço.)
- Cria algum tipo de serviço diferenciado em algumas mesas, de forma a poder aumentar os preços (p. ex. destacar funcionários, mesa do chefe)
- Mesa cujo tempo de duração da refeição esperada seja ultrapassada
- Aplica alguma das técnicas atrás referenciadas no serviço de take-away (as que se aplicam)
- Aplica alguma das técnicas atrás referenciadas nas vendas online com entrega ao domicílio (as que se aplicam)
- Outra: _____

14. Que resultados obteve com a prática? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- O ticket médio aumentou
- A receita aumentou
- A procura baixou
- Os clientes reclamaram
- Outra: _____

Avançar para a pergunta 17

É provável que venha a adotar alguma das seguintes prática de preços dinâmicos?

15. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
Aumentar os preços durante a semana, ao almoço	<input type="radio"/>				
Aumentar os preços durante a semana, ao jantar	<input type="radio"/>				
Aumentar os preços durante o fim-de-semana, ao almoço	<input type="radio"/>				
Aumentar os preços durante o fim-de-semana, ao jantar	<input type="radio"/>				
Aumentar os preços durante as horas de pico de almoço	<input type="radio"/>				
Aumentar os preços durante as horas de pico do jantar	<input type="radio"/>				
Aumentar os preços sazonalmente, nas épocas de maior procura	<input type="radio"/>				

(p. ex. verão, Carnaval,
Natal)

Aumentar os preços
durante os períodos de
pausas letivas

Aumentar os preços
quando a taxa de
ocupação atinge
determinado nível? (p.
ex. 50%)

Aumentar os preços nos
feriados ou dias festivos
(p. ex. Dia da mãe e dia
do pai)

Aumentar os preços
durante os dias em que
ocorrem eventos locais
(p.ex. concertos, jogos
de futebol, convenções)

Aumentar os preços em
determinadas mesas,
cuja localização seja
privilegiada? (p. ex. vista
privilegiada, terraço.)

Criar algum tipo de
serviço diferenciado em
algumas mesas, de
forma a poder aumentar
os preços (p. ex.
destacar funcionários,
mesa do chefe)

Aumentar os preços de
uma mesa cujo tempo
de duração da refeição
esperado seja
ultrapassado

Aplicar alguma das
técnicas atrás
referenciadas no serviço
de take-away (as que se
aplicam)

Aplicar alguma das
técnicas atrás

referenciadas nas
vendas online com
entrega ao domicílio (as
que se aplicam)

Avançar para a pergunta 17

Qual a principal razão para não utilizar preços dinâmicos no seu restaurante?

16.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Descontentamento por parte dos clientes
- Desconhecimento sobre a prática de preços dinâmicos na restauração
- Falta de informação de apoio à decisão de alterar preços de forma dinâmica
- Incapacidade de alterar preços de forma dinâmica
- Falta de apoio externo à implementação de preços dinâmicos
- Preocupações jurídicas sobre a legalidade da utilização de preços dinâmicos
- Outra: _____

Avançar para a pergunta 17

Muito obrigado pela sua participação!

17. Caso deseje manter-se atualizado sobre o desenvolvimento deste estudo, por favor

indique um email de contacto

