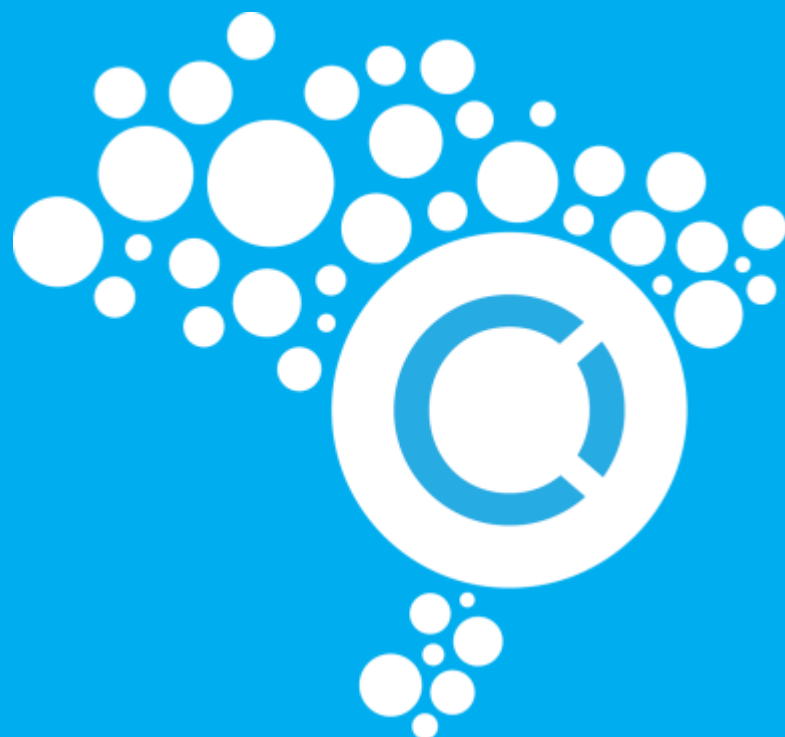




XVI ENCONTRO COMERCIAL FOHB

Vendedor estratégico:
o olhar da rentabilidade nas vendas em hotelaria



FÓRUM
DE OPERADORES
HOTELEIROS
DO BRASIL



GERENCIAMENTO DE CLIENTES COM O OLHAR DA RENTABILIDADE





Introdução

Momento Desafiador = Crise?

Crise = Promoção?





危
機

- Perigo

- Oportunidade



Crise = Oportunidade 😊



- ✓ Reforçar relações comerciais
- ✓ Aprender (com erros e acertos)
- ✓ Criar novos valores agregados
- ✓ Reinventar seu produto e abordagem!!



VENDAS & OPERAÇÕES

Como se estabelecer uma melhor comunicação entre estas 2 importantes áreas de nosso negócio??



Vendas & Operações

No passado... Não muito distante...





Vendas & Operações

Hoje em dia... Temos que achar a “porteira”





Vendas & Operações

- ANTES
 - Diferentes Ideologias
 - Metas Difusas
 - “Eu”
- HOJE
 - Comunicação 360
 - Co-Responsabilidade
 - “Nós”





Vendas & Operações

- Podemos fazer mais e melhor??



- Aumentar a Comunicação
- Buscar Informação Prévia (reports)
- Suporte com Investidores
- Treinamento Equipes Operacionais



CUSTOS

Importância de se conhecer o Custo Operacional e a
Margem de Rentabilidade do Empreendimento
Hoteleiro



Custos Operacionais

(+) DIÁRIA (receita)

(-) IMPOSTOS

ISS (5%), PIS (0,65%),
COFINS (3%)

(-) CUSTOS VARIÁVEIS

Custo de Lavanderia, Café da Manhã,
Amenities, Papelaria (R\$ por
apto.vendido)

(=) MARGEM DE
CONTRIBUIÇÃO
UNITÁRIA

Despesas Administrativas,
Comerciais, de Manutenção

(-) CUSTOS FIXOS

Ou seja,
quanto
sobra de cada
quarto
vendido para
CONTRIBUIR
/PAGAR os
custos fixos.

A margem de rentabilidade de um hotel será o
resultado da EFICÁCIA em MAXIMIZAR os preços
de vendas e MINIMIZAR
os custos variáveis e fixos SEM PREJUDICAR a
qualidade da experiência do hóspede.

(=) LUCRO
OPERACIONAL



Custos Operacionais

■ Você sabia.... que:

➤ Inflação:

9,7%
2015

6,5%
2016

➤ Água - Energia:

10%
2015

32%
SUDESTE

➤ INSS:

Até
15%

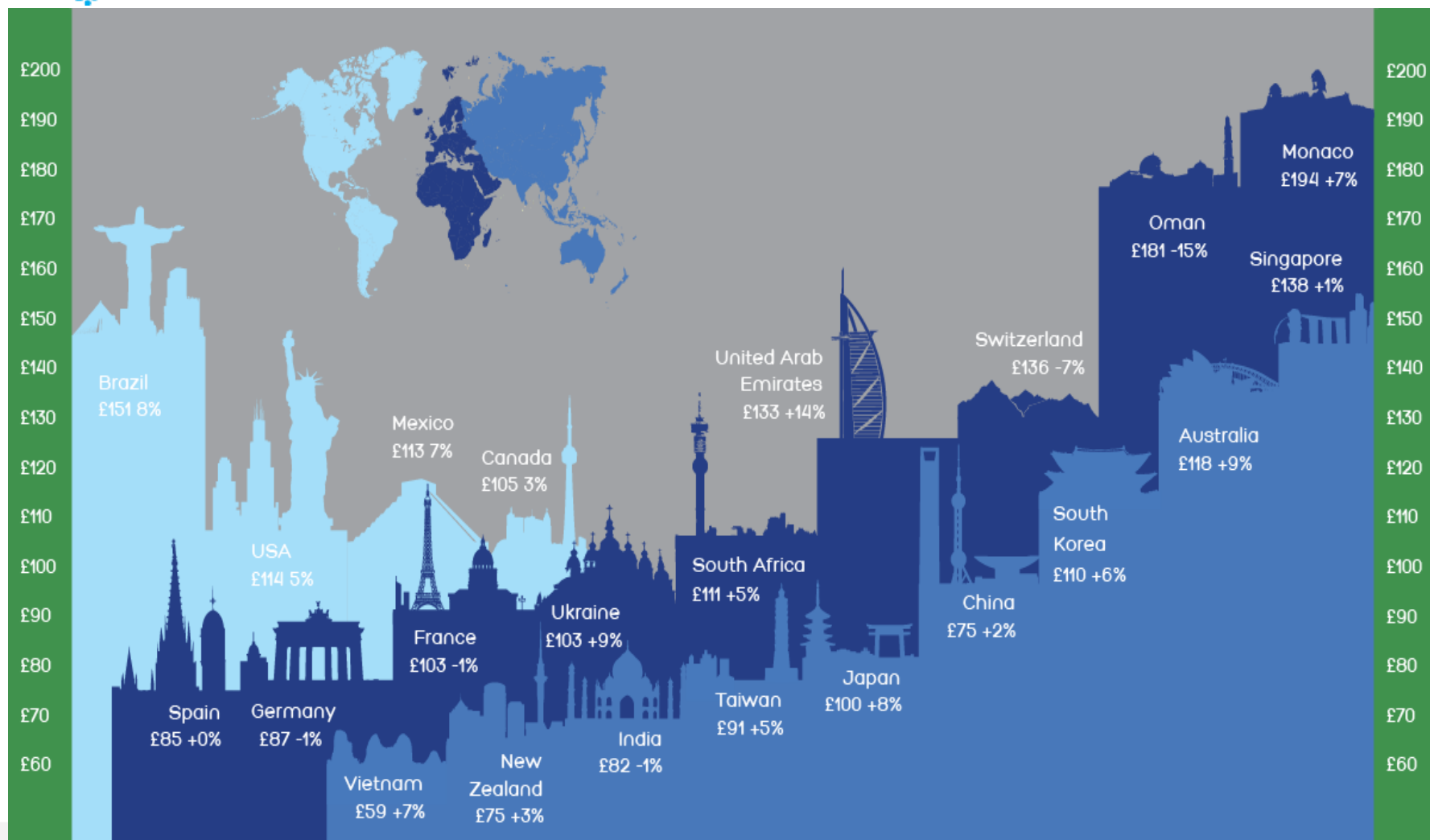


PRECIFICAÇÃO

A arte de encontrar o cliente certo, no momento certo, com a tarifa “certa”



Precificação





The word cloud for the 'Discount' category features the following prominent words: Discount, Flexible, Confusing, Fluctuates, Inconsistent, Variable, Unpredictable, Unmanageable, Risky, Difficult, Expensive, Costly, Unfavorable, Complicated, Innovative, Partnership, Future, Availability, Opportunity, Bad, Savings, Budget, Uncontrolled, Unstable, Demand, Supply and demand, Fixed, Trends, Forecast, Simple, Clear, Easy, Hard to plan, Can't forecast expenses, Rule, Necessary, Unknown, Trends, Forecast, Simple, Clear, Easy, Hard to plan, Can't forecast expenses, Rule, Necessary, Unknown.



Precificação





Precificação





Precificação





Precificação



- ✓ Considerar o valor percebido x preço real;
- ✓ Posicionamento do empreendimento no mercado em que está instalado;
- ✓ O ambiente/cenário externo atual e futuro;
- ✓ Construir uma boa estrutura de custos e margens desejadas;
- ✓ Criar estratégias de preços adequadas para cada tipo de Cliente/segmento (categorias de tarifas);



Precificação



- ✓ A grade deve contemplar estratégias adequadas para os pontos de vendas (canais de distribuição);
- ✓ Criar tarifas aplicáveis de acordo com a sazonalidade (níveis de flutuação): tanto em alta ocupação, quanto baixa ocupação;
- ✓ Considerar a estratégia a médio e longo prazo do empreendimento: Plano Estratégico;
- ✓ Comunicar os preços de forma inteligente ao mercado/cliente;
- ✓ Evitar guerras de preços.



Precificação



Título	Vencimentos	Últ. 30 dias	Mês Anterior	No Ano	12 Meses
Pós Fixados (Indexados à Taxa Selic)					
LFT	7/3/14	0,63%	0,60%	3,05%	7,25%
LFT	7/3/15	0,60%	0,56%	3,06%	7,18%
LFT	7/3/17	0,52%	0,48%	3,04%	6,96%
Parcialmente Pós Fixados (Indexados ao IPCA)					
NTN-B	15/5/15	-1,02%	0,43%	0,38%	10,61%
NTN-B	15/5/17	-3,18%	-0,56%	-2,39%	10,61%
NTN-B	15/8/20	-5,52%	-1,86%	-4,83%	10,30%
NTN-B	15/8/24	-6,64%	-3,22%	-6,43%	9,55%
NTN-B	15/5/35	-8,99%	-5,33%	-8,77%	8,74%
NTN-B	15/5/45	-10,39%	-6,43%	-11,77%	7,90%
NTN-B	15/8/50	-11,06%	-6,97%	-12,76%	7,75%
NTN-B Principal	15/5/15	-1,15%	0,45%	0,17%	10,68%
NTN-B Principal	15/5/19	-5,73%	-1,86%	-	-
NTN-B Principal	15/8/24	-8,39%	-4,60%	-9,00%	8,98%
NTN-B Principal	15/5/35	-13,93%	-9,32%	-13,71%	6,94%
Prefixados					
LTN	1/1/14	0,29%	0,51%	2,14%	8,20%
LTN	1/1/15	-0,90%	0,15%	0,72%	8,56%
LTN	1/1/16	-2,18%	-0,49%	-0,65%	9,33%
LTN	1/1/17	-3,58%	-1,24%	-	-
NTN-F	1/1/14	0,29%	0,53%	2,17%	8,17%
NTN-F	1/1/17	-2,63%	-0,96%	-1,25%	9,85%
NTN-F	1/1/21	-5,29%	-2,51%	-3,71%	11,11%
NTN-F	1/1/23	-5,44%	-2,95%	-3,77%	12,59%



RENTABILIDADE

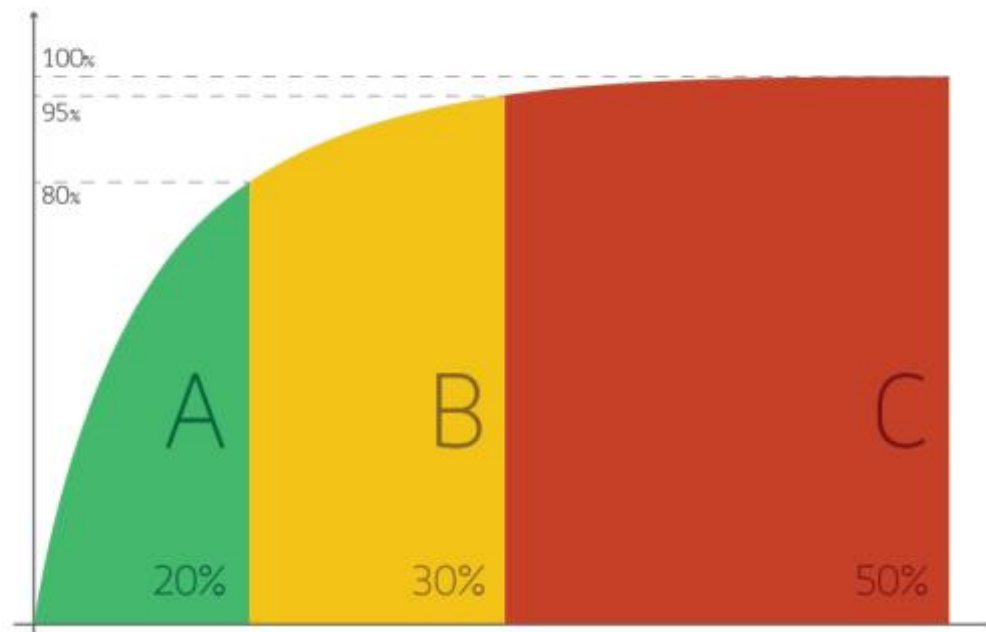


RENTABILIDADE

Como recuperá-la e mantê-la como carro chefe do
nosso negócio??



Rentabilidade



CURVA ABC DE CLIENTES

- Ou Análise de Pareto



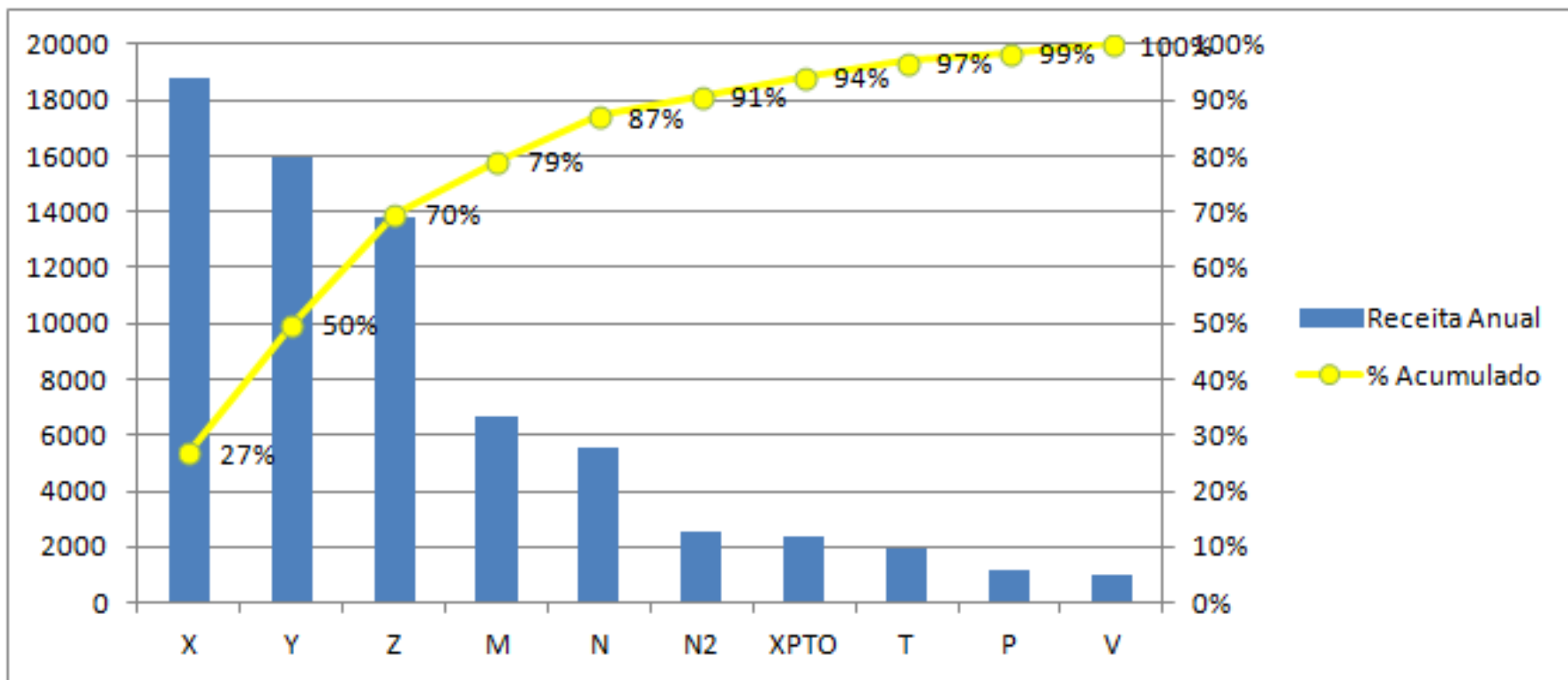
CURVA ABC

- No que diz respeito à análise de clientes, a curva ABC serve para analisar a dependência ou risco face a um cliente, ou ainda para que tipo de clientes a organização deve focar.
- Consiste em ordenar os clientes por ordem decrescente da sua contribuição para a empresa, de modo a se poder segmentar por grau de dependência, de risco ou ainda por outro critério a definir.



Análise de Pareto

\$MM



Na figura acima, a interpretação é que 30% dos clientes são responsáveis por 70% das receitas (R\$ 48.521,00 dos clientes X, Y e Z).

Fonte: <http://www.tiegestao.com.br/2013/01/21/tomada-de-decisao-ferramentas-de-analise/>



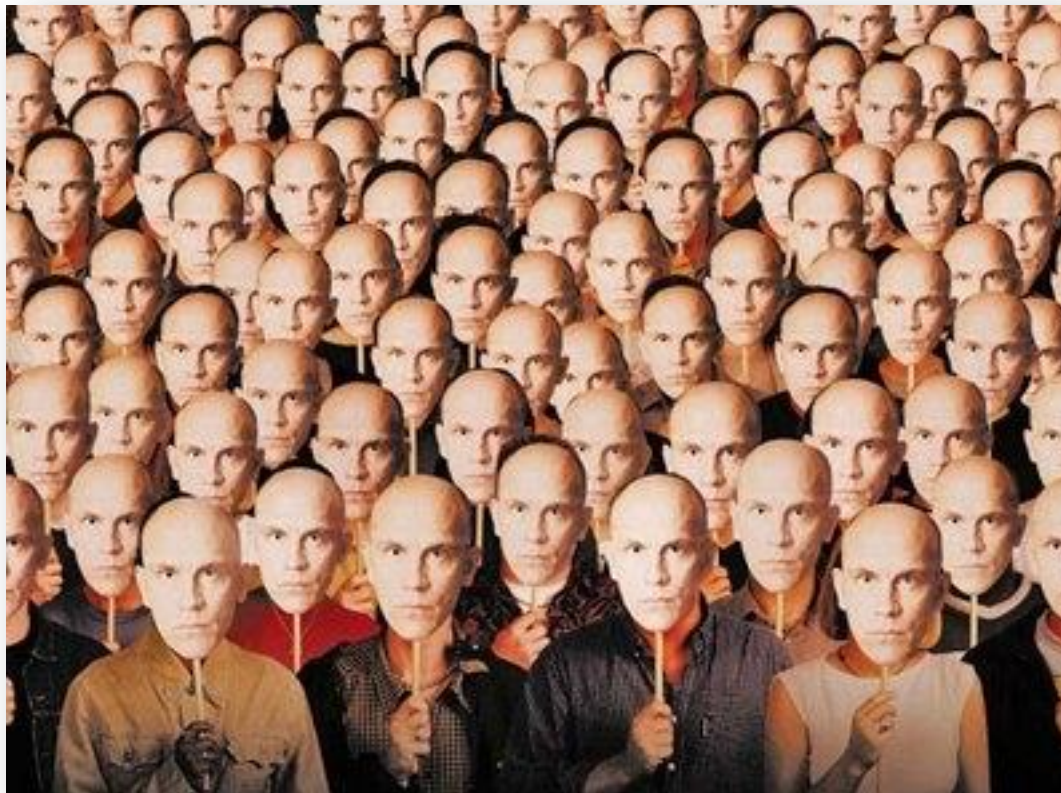
SEGMENTAÇÃO

- Distribuidor não é cliente!
- Hóspede: Quem se hospeda
- Cliente: Quem paga pela hospedagem
- Distribuidor/Canal: Quem efetua a reserva e, normalmente, é remunerado por isso



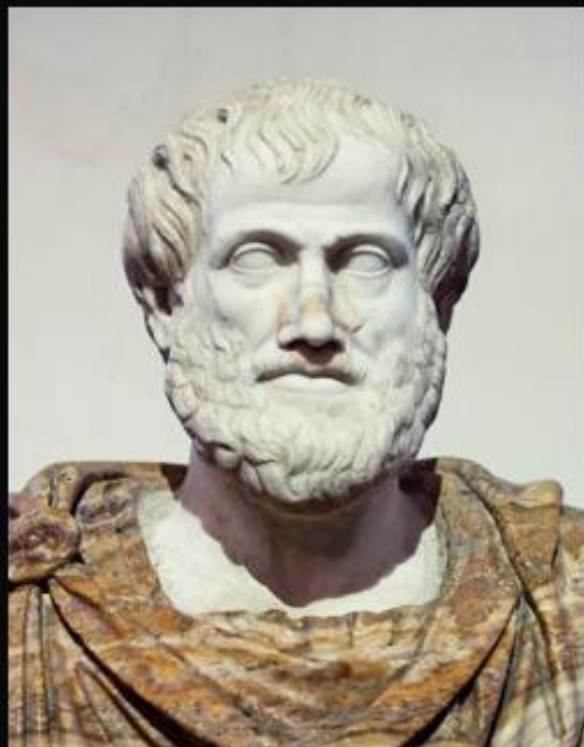
Rentabilidade

TODOS OS CLIENTES E TODOS OS DISTRIBUIDORES SÃO IGUAIS?





Rentabilidade



Devemos tratar igualmente os iguais e
desigualmente os desiguais, na medida de sua
desigualdade.

(Aristóteles)



VOCÊ CONHECE
SEU CLIENTE E
SEU CANAL DE
DISTRIBUIÇÃO?



SEGMENTAÇÃO

- **Origem:**
Localização Geográfica
- **Categoria:**
PJ ou PF
Cliente ou Distribuidor
Tipo de tarifa
- **Canal:**
Direto ou Indireto
- **Meio:**
Telefone, email, Channel Manager, Integração XML



MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO! \$\$



SEGMENTAÇÃO

Objetivos da Segmentação:



- Identificar clientes/canais de maior relevância
- Dedicar equipes especialistas
- Incentivar fidelização
- Criar, manter e buscar “colchões” de vendas
- Cuidado com a zona de conforto!!



PROVOCAÇÃO:

De quem é a responsabilidade de
trabalhar a segmentação:

VENDAS? RM? MKT?





NEGOCIAÇÕES

E na prática como podemos aplicar estes conceitos??



Negociações

CUSTOS DE DISTRIBUIÇÃO

▪ RFPs

- ✓ Estudo prévio de demanda e potencial
- ✓ Argumentação sólida e segura frente ao “novo comprador”
- ✓ Valorizar benefícios agregados: único ponto de contato, distribuição de tarifas, programas de fidelidade, consistência da Rede, produtos sólidos.

▪ Acordos Preferenciais

- ✓ Afinal somos mesmo preferenciais?

(depende de sua atuação , habilidade, networking, ☺)

- ✓ Colocar objetivos claros e plausíveis para os envolvidos
- ✓ Avaliar modelo Global vs Local
- ✓ Valorizar formação aos agentes de viagens, alianças globais, canais, etc



Negociações

CUSTOS DE DISTRIBUIÇÃO

■ Prazos de Pagamento

- ✓ Negócio deve ser sustentável e perene para toda a cadeia
- ✓ Alinhamento de processo claro entre Operações e Cliente
- ✓ Juros? Quem paga a conta?

■ Comissões

- ✓ Controlar seus custos de distribuição
- ✓ Campanhas pontuais atreladas a metas
- ✓ Avaliar os produtos pontualmente se seus ROIs
- ✓ Tarifas NET devem ser comissionadas??

Parceiros com alto investimento de distribuição



O que é importante prestar atenção em sua estratégia



CUSTOS DE DISTRIBUIÇÃO



**Operadoras
Consolidadores
Receptivos**



Negociações

Representam o maior investimento em termos percentuais em distribuição

Forte capilaridade em mercados regionais e mercados internacionais maduros

Crescimento Lazer = canais de potencial crescimento.

Pulverização inventário e tarifas

Tarifas em Dólar ou Real = Receptivos

Isso pode provocar impactos fortes na DM ou
Aumento investimentos na sua despesa distribuição





Negociações





Negociações



- Representam exposição e visibilidade
- Possuem em seu escopo “maior sensibilidade ao preço” e grande distribuição.
- Pulverização para distribuidores off-line, como operadoras, receptivos e agências (lazer ou corporativo) = Globalização da busca e compra!
- Possuem investimentos mais altos por conta das mídias e divulgações feitas, além dos comissionamentos por conta da ampla distribuição para vários segmentos



Negociações



- ✓ Considera-los na antecipação de receita
- ✓ Deve haver uma seleção de canais parceiros: público alvo
- ✓ Não é necessário e indicado que se associe a uma grande quantidade de canais se houver assertividade
- ✓ Não fazer todas as ofertas e promoções que o canal pede ou aceitar que ele gerencie suas promoções e tarifas acumulando umas nas outras: Ex: allotment alto com dead line curto ou sem dead line)



Negociações



Site Próprio: oportunidade de fidelizar



Negociações

O Site Próprio tem como vantagem um custo de distribuição mais baixo

Deve apresentar: fácil navegação e motor de reserva amigável

Direcionar os esforços de mídia para o site próprio, assim como programas de fidelidade próprios e não dos canais

Oferecer valor agregado/ benefícios aos clientes. Não esquecer das facilidades

Aproveitamento da base de clientes dos canais eletrônicos para transformá-los em cliente no seu site próprio





OU SEJA...

Agora é com todos nós!!



Crise? Que crise?





Crise = Promoção?



Será que precisamos falar sempre de preço??



Muito Obrigado!!

MUITO OBRIGADO!!!

Daniela Pereira



Gustavo Syllos

Jeferson Munhoz



Paulo Frias