

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Tiago Miguel Alves Fragata Lopes

**Customer Relationship Management (CRM): A segmentação e a  
otimização das tarifas na cadeia Thon Hotels**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Outubro de 2017

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Tiago Miguel Alves Fragata Lopes

**Customer Relationship Management (CRM): A segmentação e a  
otimização das tarifas na cadeia Thon Hotels**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Vila do Conde, Outubro de 2017

Tiago Miguel Alves Fragata Lopes

**Customer Relationship Management (CRM): A segmentação e a  
otimização das tarifas na cadeia Thon Hotels**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira: Direção Comercial e Marketing**

**Membros do Júri**

Presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cândida Elisa Pereira da Silva,

Presidente do Conselho Técnico-Científico

Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHT) – Instituto Politécnico do Porto  
(P.PORTO)

Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Pereira de Oliveira

Professora na Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHT) - Instituto Politécnico do  
Porto (P.PORTO)

Doutor Rudi Miguel Azevedo de Jesus

Especialista de mérito reconhecido

Vila do Conde, Outubro de 2017

## **ERRATA**

Página	Linha	Onde se lê	Leia-se
--------	-------	------------	---------

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais pelo enormíssimo apoio que sempre me deram durante todo o percurso académico. Pela educação, pelos conhecimentos transmitidos, pelo espírito batalhador e pela forma que me ensinaram a superar nos momentos difíceis.

De seguido agradeço à minha orientadora Mónica Oliveira. Não só uma excelente Professora durante o meu percurso académico na Licenciatura e Mestrado, mas também algo mais do que isso. Um pilar em todo o meu percurso no Ensino Superior. Sempre disponível e sempre com os melhores conselhos.

Rudi Azevedo é também uma pessoa com a qual guardo grande gratidão. Foi a pessoa que elevou a paixão que tenho sobre o Revenue Management, que me transmitiu todos os conhecimentos teóricos e práticos e que me abriu a porta para esta área na qual agora me orgulho de trabalhar.

Agradeço também aos meus amigos de longa data Ana Almeida, Ana Lourenço, Liliana Silva, Luís Pinto, Nuno Areia e Paulo Cruz por sempre me apoiarem a enredar por esta área deste muito cedo e sempre me animarem e darem excelentes conselhos.

Às minhas grandes amigas Bárbara Cruz, Beatriz Dias, Beatriz Oliveira, Mariana Henriques e Sara Silva por estarem sempre presentes mesmo que eu esteja longe. Foram sempre muito ativas em motivar-me, em acreditarem no meu trabalho e em darem os melhores conselhos.

À Diana Brochado e ao David Mendonça com quem vivi e partilhei uma experiência muito desafiadora da minha vida numa cidade e cultura nova.

O meu agradecimento vai também para a família Thon Hotels na qual tenho um enorme orgulho de agora pertencer. Desafiam-me e colocam-me responsabilidade todos os dias, contribuem com boa disposição, ensinam-me bastante e estão a mostrar-se essenciais para este meu início de carreira em Revenue Management.

Por fim, deixo também o meu agradecimento ao resto de família e amigos que me telefonaram, visitaram, apoiaram, incentivaram e acreditaram em mim e nas minhas capacidades para enfrentar este desafio.

Um enorme obrigado a todos!

## RESUMO ANALÍTICO

O presente relatório surge no âmbito da Unidade Curricular de Dissertação/Projeto/Estágio do 2º ano do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing e serve para a aprovação final de grau de Mestre. O tema escolhido foi “Customer Relationship Management (CRM) – segmentação e a otimização de tarifas na cadeia Thon Hotels”. O estágio que serviu de base para o relatório foi realizado como Cluster Revenue Management Trainee na sede Benelux da cadeia hoteleira Thon Hotels.

Através de todos os conhecimentos e competências adquiridas ao longo do estágio e também através da realização de investigação, será então abordada a gestão da receita tendo como principais focos o cliente, o CRM, a segmentação do mercado e a definição e estabelecimento das tarifas. Aspira-se estudar a segmentação como um dos processos fundamentais no Revenue Management e investigar o seu impacto na tomada de decisão e na implementação de estratégias que levam à consequente maximização das receitas.

É muito importante ressaltar que neste relatório será efetuada uma análise desta temática aplicada à realidade da cadeia hoteleira Thon Hotels, no âmbito da área económica de Benelux.

**Palavras-chave:** Revenue Management, Customer Relationship Management, Segmentação, Otimização de tarifas, Maximização das receitas.

## **ABSTRACT**

This report is part of the Dissertation / Project / Internship Course of the 2nd year of the Master's Degree in Hotel Management - Sales & Marketing Management and is part of the requirements for attaining Master degree. The theme chosen was "Customer Relationship Management (CRM) - segmentation and optimization of rates at Thon Hotels". The internship that served as the basis for the report was held at the Benelux headquarters of Thon Hotels, in the position of Cluster Revenue Management Trainee.

Based on all the knowledge and skills acquired throughout the internship and also from the research carried out, we will address revenue management with customers, CRM, market segmentation and rates setting as the main focus. The aim is to study segmentation as one of the fundamental processes in Revenue Management and to investigate its impact on the decision making and the implementation of strategies that lead to the consequent maximization of revenues.

It is important to note that this report will include an analysis of the Thon hotels chain within the Benelux economic area.

**Keywords:** Revenue Management, Customer Relationship Management, Market Segmentation, Optimization, Rates Maximize Revenue.

## SUMÁRIO

Lista de Ilustrações .....	10
Lista de Tabelas .....	11
Lista de Siglas.....	11
INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO UM: CONTEXTUALIZAÇÃO DO RELATÓRIO .....	13
1. Tema.....	13
1.1. Título.....	13
1.2. Pertinência .....	13
1.3. Objetivos.....	13
1.4. Estrutura.....	14
2. CRM e RM.....	16
2.1. Customer Relationship Management.....	16
2.2. Revenue Management.....	17
3. Benelux.....	20
3.1. Bruxelas .....	21
3.2. Roterdão.....	22
CAPÍTULO 3: ESTÁGIO .....	25
4. Thon Hotels .....	25
4.1. Thon Hotels Benelux .....	26
4.2. Service & Support Office.....	32
5. Tarefas realizadas.....	33
5.1. Descrição das atividades realizadas .....	34
5.2. Relevância do trabalho desenvolvido no contexto da Thon Hotels.....	39
6. Projeto Thon Hotel Brussels Airport.....	39
7. Segmentação na Thon Hotels.....	49

8. Otimização de tarifas e maximização das receitas consoante os diferentes segmentos .....	51
9. Análise crítica.....	54
CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
ANEXOS .....	61
ANEXO A – Contrato de trabalho como Cluster Revenue Analyst na Thon Hotels.....	61

## Lista de Ilustrações

Figura 1 - Grand Place Bruxelas .....	22
Figura 2 - Roterdão.....	23
Figura 3 - Logotipo Thon Hotels.....	26
Figura 4 - Thon Hotels Brussels Airport .....	27
Figura 5 - Thon Hotel Bristol Stephanie – Restaurante .....	28
Figura 6 - Thon Hotel Brussels Citu Centre – Quarto Superior .....	29
Figura 7 - Thon Hotel EU.....	30
Figura 8 - Stanhope Hotel - Suite .....	31
Figura 9 - Thon Hotel Rotterdam .....	32
Figura 10 - PMI Forecast.....	38
Figura 11 - Brussels Airport Traffic Abril 2016 .....	40
Figura 12 - Brussels Airport Traffic Maio 2016 .....	41
Figura 13 - Brussels Airport Traffic Junho 2016 .....	41
Figura 14 - Brussels Airport Traffic Julho 2016 .....	41
Figura 15 - Brussels Airport Traffic Agosto 2016 .....	41
Figura 16 - Brussels Airport Traffic Setembro 2016.....	42
Figura 17 - Brussels Airport Traffic Outubro 2016.....	42
Figura 18 - Brussels Airport Traffic Novembro 2016.....	42
Figura 19 - Brussels Airport Traffic Dezembro 2016 .....	42
Figura 20 - Brussels Airport Traffic Janeiro 2017 .....	43
Figura 21 - Brussels Airport Traffic Fevereiro 2017.....	43
Figura 22 - Brussels Airport Traffic Março 2017 .....	43
Figura 23 - Brussels Airport Traffic Abril 2017 .....	43
Figura 24 - Brussels Airport Traffic Abril 2017 .....	44
Figura 25 - Brussels Airport Traffic Abril 2017 .....	44
Figura 26 - Brussels Airport Traffic Julho 2017 .....	44
Figura 27 - Brussels Airport Traffic Agosto 2017 .....	44
Figura 28 - Brussels Airport Traffic Setembro 2017.....	45
Figura 29 - Passanger per month 2015 vs. 2016 .....	45
Figura 30 - Top tem intra-European destinations.....	46
Figura 31 - Top ten overseas destinations .....	46

Figura 32 - Pentahotel Brussels Airport .....	47
Figura 33 - Park Inn by Radisson Brussels Airport.....	47
Figura 34 - VeryChic .....	51
Figura 35 - OTA Insight .....	52

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Organograma .....	33
Tabela 2 - Ciclo de E-distribution .....	36

### **Lista de Siglas**

CRM – Customer Relationship Management

GM – General Manager

RM – Revenue Management

## INTRODUÇÃO

Como finalização do percurso académico realizado no Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, de todas as opções disponíveis, foi escolhida a realização de um estágio e a elaboração do respetivo relatório como forma de avaliação da Unidade Curricular de Dissertação/Projeto/Estágio.

A ideia inicial passaria por agregar a investigação de uma temática com escassez de informação na área da hotelaria à oportunidade de crescimento a nível profissional na área de eleição que é o Revenue Management. A opção por uma experiência no estrangeiro pareceu-nos mais válida porque existe pouca oferta nesta área em Portugal, por estar ainda numa fase inicial este modelo de gestão, e para enriquecimento a nível de pessoal e profissional.

Após a decisão inicial surge um período complicado de procura de uma empresa que tivesse as portas abertas para possibilitar uma experiência deste género. Foram contactadas muitas entidades europeias e a procura foi exaustiva. Foram surgindo entrevistas de emprego, tendo a cadeia Thon Hotels concretizado uma oferta que incluía não só um estágio na área do Revenue Management numa cidade com grande influência europeia como é Bruxelas, mas também a experiência de aprender num local onde não se gere apenas um hotel, mas sim vários hotéis da cadeia daquela área, uma vez que se trata de uma das sedes.

Para além desta dificuldade inicial de se encontrar uma empresa e local onde a realização deste estágio fosse possível, surgiram seguidamente as limitações adjacentes à inexperiência uma vez que não tínhamos prática anterior nesta área nem neste mercado.

Na realidade, foram muitos os desafios enfrentados, que detalharemos ao longo deste relatório e para os quais apresentaremos também as soluções e estratégias adotadas.

O relatório termina com uma reflexão e avaliação do estágio relativamente à concretização dos objetivos e também comparação com as expectativas iniciais.

## **CAPÍTULO UM: CONTEXTUALIZAÇÃO DO RELATÓRIO**

### **1. Tema**

O tema principal do relatório é o Revenue Management. A temática do CRM é também abordada, mas não analisada como tema base do trabalho, uma vez que ele é percebido segundo uma perspectiva do Revenue Management e da experiência nessa mesma área no estágio.

#### **1.1. Título**

Com base na estrutura do estágio a realizar e enquadrado nas funções a levar a cabo o título escolhido do relatório foi “Customer Relationship Management (CRM) – segmentação e a otimização de tarifas na cadeia hoteleira Thon Hotels”.

#### **1.2. Pertinência**

Partindo do pressuposto que o Revenue Management é uma área ainda incipiente em Portugal, pretendíamos com este estágio e respetivo relatório contribuir com a análise e investigação das temáticas acima referidas, de modo a dotar os gestores de conhecimentos e estratégias adicionais que os ajudassem nas tomadas de decisão.

Face ao tema exposto pretende-se também com a experiência do estágio analisar todos os processos e estratégias de Revenue Management na Cadeia Hoteleira Thon Hotels na área de Benelux, focando na segmentação e na otimização das tarifas. Será também possível verificar as boas práticas do mercado, investigar qual a posição da cadeia no que concerne este assunto e como fase de conclusão fazer uma análise crítica sobre os processos e estratégias aplicadas.

#### **1.3. Objetivos**

A principal linha orientadora de todo este processo foram os objetivos estabelecidos antes e durante o estágio (processo que se pretendia contínuo). A definição

clara das metas a atingir permitiram-nos não só investigar objetivamente as temáticas e encontrar a informação e as fontes necessárias, mas também construir um trajeto profissional e pessoal eficaz ao longo do estágio.

Os objetivos que estiveram na base do relatório e do estágio foram os seguintes:

- Conhecer a cadeia Thon Hotels e seu enquadramento no mercado;
- Caracterizar e entender o mercado em que está inserido;
- Entender como se organiza e funciona o Departamento de Revenue Management na Thon Hotels Benelux;
- Analisar o CRM e o RM;
- Investigar os parâmetros que servem de base ao processo da segmentação;
- Compreender os segmentos de mercado que trabalham com a Thon Hotels Benelux;
- Encontrar estratégias para a otimização de tarifas e maximização das receitas consoante os diferentes segmentos;
- Reforçar conhecimentos técnicos, académicos e pessoais.

#### **1.4. Estrutura**

O presente relatório está dividido em 3 partes principais.

A primeira parte será caracterizada pela revisão literária das temáticas e da realidade onde o estágio foi realizado. Nesta parte serão então abordados os seguintes tópicos:

- Conceitos teóricos relativos ao CRM e ao RM
- Apresentação e caracterização da região onde o estágio foi realizado

A segunda parte versa o estágio propriamente dito, onde serão abordados os seguintes tópicos:

- Apresentação da cadeia hoteleira Thon Hotels
- Enquadramento da Thon Hotels no mercado
- Local do estágio

- Tarefas
- Descrição
- Análise crítica

A terceira e última parte incidirá sobre o tema principal, enquadrando-o nos conhecimentos teóricos aprendidos e referenciados e também na realidade do estágio. Nesta parte será explorada a segmentação e a otimização de tarifas no contexto da cadeia hoteleira Thon Hotels.

## **CAPÍTULO 2: REVISÃO LITERÁRIA**

### **2. CRM e RM**

Neste segmento será efetuada a abordagem teórica da temática, onde será elaborada uma investigação referente ao Customer Relationship Management e ao Revenue Management. Estes dois processos são bastante distintos na sua definição, mas na realidade em hotelaria complementam-se e são necessários entre si. É também neste pressuposto que se pretende desenvolver este estudo, para demonstrar como estes diferentes processos são essenciais, complementando-se numa cadeia hoteleira.

#### **2.1. Customer Relationship Management**

Customer Relationship Management (CRM), (Mendonza, 2007), é um conceito que as empresas hoje em dia utilizam como estratégia para manter uma boa relação a longo prazo com os seus clientes. Entender as necessidades dos clientes e oferecer serviços de valor acrescentado são reconhecidos como os fatores fulcrais para determinar o êxito ou o fracasso de uma empresa (King, 2008). É neste sentido que o CRM é entendido: como uma abordagem de gestão de sistemas de informação que fornecem informações para apoiar a operação e assim contribuir para a rentabilidade da empresa e retenção de clientes (Winer, 2001).

Todo o desenvolvimento do CRM pode ser organizado ao longo do ciclo de vida do cliente, incluindo a aquisição do mesmo, as estratégias de desenvolvimento e até a retenção final.

A aquisição de clientes vai desde os canais distribuição que os clientes utilizam para chegar à empresa às promoções que a empresa efetua para conseguir atingir certos clientes (Ansari, 2003).

O objetivo das estratégias de aquisição é obter mais clientes que estejam dispostos a gastar mais. A aquisição do cliente ocorre geralmente através de uma variedade de canais (televisão, email, Internet, telemarketing, etc).

Os clientes adquiridos através de canais com uma ênfase no preço tendem a ser menos leais (Bolton, 2004). Segundo esta teoria, o foco não deve ser apenas no preço, mas sim na definição e conhecimento dos tipos de clientes que temos ou queremos atingir,

no desenvolvimento de estratégias de fidelização dos mesmos, na criação de uma imagem de confiança na empresa, e na demonstração do verdadeiro valor da instituição.

Simplificando, o Customer Relationship Management surge então como uma ferramenta que possibilita uma nova visão sobre os negócios e uma maior atenção sobre os clientes, pois permite fechar negócios de um modo eficaz, estar atento à evolução das necessidades e garantir uma imagem exterior de profissionalismo e qualidade (Payne, 2003).

É seguindo esta tendência que o CRM também tem sido desenvolvido na hotelaria. O número de hotéis que investiram no desenvolvimento de programas de CRM tem crescido nos últimos cinco anos, tendo muitos deles implementado uma ou várias estratégias centradas nos clientes (Songini, 2001).

Um dos pontos mais evidenciados é o facto que no sector hoteleiro a concorrência ter aumentado, dificultando a padronização das marcas (Piccoli, 2003). Com isto, os hotéis decidiram desenvolver promoções como parte da estratégia de CRM, oferecendo descontos a determinados clientes, de modo a aumentar a taxa de ocupação nos períodos da época baixa (Breffini, 2003). É neste ponto que entra o trabalho desempenhado pelos colaboradores do departamento de Revenue Management e a importância da segmentação nele implícito.

## **2.2. Revenue Management**

Revenue Management é uma função através da qual se pretende maximizar as receitas de um negócio, utilizando estratégias e táticas que permitam identificar micro-segmentos de mercado, otimizando-se a disponibilidade do produto e o seu preço, para cada um dos segmentos identificados (Gomes, 2004).

Uma das suas primeiras definições indicava que o objetivo do Revenue Management era maximizar as receitas em períodos de procura alta e maximizar a procura em períodos de receita baixa (Kasavana, 1998). Na sua essência, a forma mais comum de explicar o Revenue Management é dizer que é vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo e através do canal certo. Obviamente que para se tomarem boas decisões e aplicarem estratégias de Revenue Management é também necessário analisar o macro e microambiente da indústria hoteleira (Kotler, 1998). Numa abordagem inicial, anterior à análise do macro ambiente, é importante referir que o mercado mudou muito nos últimos anos. Em vez de um mercado estático, singular,

simples e seguro passamos a ter um mercado dinâmico, diverso, difícil e perigoso (Tribe, 2010).

Esta técnica de gestão surgiu a nível mundial na década de 80 do século passado, estando ligado essencialmente à área da aviação. Foi no ano de 1988 que o Cornell Hospitality Quarterly publicou um artigo sobre as práticas de Revenue Management relativas à indústria hoteleira. Depois disso, não só o Cornell Quarterly, mas também outros periódicos científicos começaram a publicar mais artigos relativos à temática não só em hotéis como também nas companhias aéreas, restaurantes, parques temáticos, cruzeiros, campos de golfe e até parques nacionais (Xie, 2010).

As práticas de Revenue Management tinham surgido nos Estados Unidos na década de 70 como resultado da desregulamentação do setor aéreo. Durante esse período, as companhias aéreas começaram a oferecer tarifas aéreas com desconto para preencher lugares vazios em voos já confirmados. Com isto o RM foi visto como uma nova estratégia da indústria e propagou-se por companhias aéreas espalhadas por todo o mundo. A adoção destas estratégias fez as companhias resultarem em crescimentos significativos nos seus lucros (Haddad, 2008).

Com o crescimento do Revenue Management nas diferentes indústrias, o tema começou a ser estudado a aprofundado por vários investigadores e diversas definições foram surgindo.

Uma das mais interessantes e também recentes define que no seu nível mais básico, Revenue Management é a capacidade do hotel segmentar os seus clientes e preços e controlar o seu inventário de quartos de forma diferenciada em todos os segmentos, praticando essencialmente de uma certa forma discriminação de preços (Kimes, 2003).

Estando então definido Revenue Management e a sua incorporação também na hotelaria, é o momento de expor os pilares nos quais assenta.

Há vários autores com abordagens diferentes relativas aos pilares que sustentam o Revenue Management, uns com mais módulos que outros.

Tranter (Tranter, 2006) apresenta uma visão em que o Revenue Management é sustentando no conhecimento do cliente e comportamento do consumidor, na segmentação e seleção de mercado, na avaliação interna e análise competitiva, nos princípios económicos e forecasting, nas reservas e canais de distribuição, no pricing baseado em tarifas dinâmicas e na gestão dos canais e inventário.

Já Hayes (Hayes, 2011) aborda o tema de uma forma mais simplificada e baseia o Revenue Management no forecast, na gestão dos preços e stock, na gestão dos canais de distribuição e nas medições de desempenho de esforços da gestão das receitas.

Não existe uma definição definitiva para os pilares do RM visto que todos os autores apresentam a sua visão sobre a temática. Apesar disso, muitos pontos convergem e baseado nisso mesmo apresentam-se de seguida os pilares mais referenciados.

Os pilares são então os seguintes:

- Segmentação e conhecimento do cliente;
- Forecasting;
- Gestão dos canais de distribuição;
- Pricing.

Sendo também um dos temas do relatório, a segmentação é uma componente fundamental no Revenue Management. Dependendo do produto hoteleiro que possuem e em função dos seus objetivos, os hotéis definem o seu mercado e dividem-no em diferentes segmentos que possuem características semelhantes. Através desta segmentação é possível definir as melhores estratégias e métodos para atrair os clientes desejados (Vinod, 2004).

O Forecasting é outro dos pilares do RM. É o processo de estimar, calcular ou prever condições futuras (Tranter, 2009). Trata-se de um processo essencial uma vez que, se a previsão não for precisa e com todos os dados analisados, a decisão do Revenue Manager ou Revenue Analyst vai ser baseada numa projeção errada, não se podendo adotar a melhor a estratégia. Para além deste impacto direto na estratégia e receitas, outra parte será também prejudicada na situação exposta. Se o Forecasting da procura e da ocupação não for o mais correto isto vai prejudicar também a colocação de colaboradores nas operações do hotel. Assim, as consequências possíveis incluem a existência de pessoal a menos para a quantidade de quartos e clientes alojados na unidade - e isso prejudicará a qualidade de serviço - ou então estará pessoal a mais e o serviço funcionará muito bem, mas os custos aumentarão uma vez que a carga salarial aumentará.

O terceiro pilar é a gestão dos canais de distribuição. São denominados canais de distribuição os veículos utilizados para disponibilizar um produto ou serviço ao consumidor (Pizam, 2005). A ideia é o gestor definir que canais utilizar para chegar ao cliente pretendido. Neste processo devem ser sempre considerados os custos anexados a

cada canal de distribuição e também a partir daí analisar se aquele é realmente o melhor canal e a melhor forma de adquirir clientes. Em hotelaria, são exemplos de canais de distribuição GDS's como a Amadeus e o Galileo, OTA's como a Booking e a Expedia, os Wholesalers como a MIKI e a Gullivers (GTA) e até mesmo a plataforma a de reservas do website do hotel.

O último pilar é o pricing. O preço é um dos denominadores mais sensíveis e mais eficazes que os Revenue Managers podem utilizar. Este denominador pode ser controlado para aumentar ou diminuir a procura por quartos de hotel. Do ponto de vista do consumidor, o preço representa o valor que um cliente troca ao comprar serviços ou produtos (Tranter, 2009).

Por outro lado, do ponto de vista de uma empresa, o preço é o componente mais importante de qualquer produto, uma vez que as decisões sobre o preço afetam diretamente a sua rentabilidade. Em hotelaria o facto de não haver uma forma exata de calcular o preço ideal dificulta ainda mais o processo, mas através da análise da concorrência e dos seus preços, da ocupação do nosso hotel, do forecasting, dos grupos pendentes, do calendário de eventos e conhecimento da sazonalidade, das tendências do mercado e dos quartos vendidos de um dia para o outro é possível estipular uma tarifa muito próximo da tarifa ideal. Esta tarifa definida é designada de Best Available Rate (BAR) e é uma tarifa dinâmica.

### **3. Benelux**

Benelux é um bloco económico formado por Bélgica, Luxemburgo e Holanda. Este foi instituído em 1958 e entrou em operação em 1960. O seu principal objetivo era facilitar e aumentar o comércio de mercadorias entre os três países, diminuindo as burocracias e reduzindo impostos e taxas de comércio exterior (Filho, 2006). Este tratado e consequentes bons sinais de equilíbrio e união catapultaram a fundação da União Europeia.

No dia 17 de Junho de 2008 um novo tratado de Benelux foi assinado. A partir desse momento a cooperação entre os 3 países foi focada em três pilares principais: mercado interno e união económica, desenvolvimento sustentável e a justiça.

### 3.1. Bruxelas

Bruxelas é a capital da Bélgica e segundo dados da Brussels Institute for Statistics and Analysis (Analysis, 2016) habitam nela cerca de 2 milhões de pessoas, espalhados por 19 municípios. Uma das particularidades desta cidade é o facto de aproximadamente 30% da sua população ser estrangeira. A maioria dos imigrantes vem para Bruxelas de outras partes da União Europeia, embora a imigração constante de fora da UE tenha continuado ao longo dos anos. Bruxelas tem uma grande concentração de muçulmanos da Turquia e Marrocos, com algumas estimativas que colocam a percentagem de população muçulmana nos 25%.

A idade média em Bruxelas é de 37 anos. A maioria dos moradores não tem afiliação religiosa, e para aqueles que praticam, o catolicismo romano é a religião de escolha. Cerca de 10% dos católicos em Bruxelas frequentam regularmente os serviços da igreja. As religiões em minoria praticadas na área incluem o budismo, o judaísmo, o anglicanismo e o islamismo.

Ao nível da língua, Bruxelas é uma cidade com duas línguas oficiais, francês e o holandês.

Bruxelas é também um famoso destino turístico muito por causa da abundância de espaços verdes, eventos culturais, museus e monumentos históricos. Mas grande parcela que visita Bruxelas é devido ao negócio e ao facto de cidade ser também a capital de União Europeia e sede das grandes instituições europeias.

Segundo Elmhorn (Elmhorn, 2011) a origem desta cidade remete para os finais do primeiro milénio. Bruxelas foi fundada oficialmente em 979 por Charles, Duque de Low Lotharingia.

Bruxelas desenvolveu-se rapidamente de uma vila para uma cidade visto que era o centro do comércio entre as cidades de Brugge, Ghent e Colónia.

No auge do seu desenvolvimento económico, Bruxelas exportou itens de luxo, como tecidos e tapeçarias para cidades como Paris e Veneza. Era sede de artistas como Rogier van der Weyden, cujas pinturas floresciam e tornaram-se o fundo dos desenhos animados para muitas tapeçarias tecidas da mais fina seda e exportadas por toda a Europa para decorar as casas da realeza e dos aristocratas. As tapeçarias ainda podem ser vistas em museus europeus como o Louvre. A Câmara Municipal e a Casa do Rei levantaram-se sobre a Cidade Velha na Grand Place no 1400; estes dois edifícios opostos ainda se encaram atualmente na Grand Place, a principal praça da cidade.



Figura 1 - Grand Place Bruxelas

Fonte: Visit Brussels

Em 1695, o bombardeamento de Bruxelas por parte do rei Luís XIV de França, deixou a Grand Place em ruínas e milhares de edifícios em toda a cidade foram praticamente arrancados do solo. Após este desastroso período a cidade voltou a ser reconstruída mesmo durante períodos de invasões napolitanas. A atual Capital de Bruxelas foi estabelecida com a independência da Bélgica no ano 1830.

O século 20 foi um período de guerra, mas também de desenvolvimento. Após as duas grandes guerras, quando a Alemanha ocupou Bruxelas, a cidade foi palco do Pacto de Bruxelas (ou Tratado de Bruxelas) em 1948, o que levou ao início da cooperação para a defesa da Europa Ocidental. Atualmente, a União Europeia é das instituições de maior relevância a nível mundial e continua em constante desenvolvimento.

Nas décadas de 70 e 80 uma extensa reforma política constituiu a Região da Capital de Bruxelas, expandindo a cidade de Bruxelas para uma aglomeração urbana com uma população de pouco mais de 1 milhão.

### **3.2. Roterdão**

Roterdão está localizado no sul da Holanda. O bonito cenário com o rio e arquitetura única, a cultura muito viva e a sua posição como um importante centro económico contribuíram para o crescimento da cidade ao longo dos anos. Segundo dados da CBS – Statistics Netherlands (Netherlands, 2016) a população da cidade rondava as 994 mil pessoas residentes, tonando-se a segunda cidade mais habitada do país, logo a seguir à capital Amesterdão.

A vibrante cultura e a rica história fazem desta cidade um lugar único e atualmente bastante popular não só para se habitar, mas também um dos principais destinos turísticos

do país. É conhecido pelo turismo de negócios e compras, pelos museus, arquitetura única e pela gastronomia.

Uma das principais características de Roterdão é o seu porto, o maior da Europa e o 8º maior do mundo. O seu sucesso é devido em grande parte à sua localização no Mar do Norte, que tem acesso ao delta de Rhine–Meuse–Scheldt. A cidade também possui uma excelente rede ferroviária, vias marítimas e estradas o que a fizeram ganhar o apelido de "Gateway to Europe" e possuir sedes corporativas de grande empresa mundiais como a Unilever, Eneco ou Roboco. A outra particularidade da cidade é a sua história bastante rica.

Em 1283 a cidade foi criada através da drenagem de parte do rio Rotte. Por volta desta época, o nome de Roterdão surgiu pela primeira vez (Ashworth, 1990). A cidade foi inicialmente declarada como uma vila de pescadores e foi fretada no ano de 1328. Doze anos depois, em 1340, um canal foi cavado e fez com que a cidade se tornasse num porto já naquela altura importante

A ocupação da área pela França de 1795 a 1815 interrompeu temporariamente o comércio. O comércio de trânsito cresceu exponencialmente e, após a queda de Napoleão, novas vias navegáveis, pontes e ferrovias foram criadas.

Em 1930, o Porto de Waal - o maior porto de dragagem do mundo - foi concluído. Infelizmente durante a Segunda Guerra Mundial, o centro da cidade e muitas das instalações do porto foram destruídas e séculos de desenvolvimento pareciam arruinados. No entanto, após o término da guerra, a cidade acabou por ser reconstruída muito graças aos esboços de planos experimentais que incluíam uma arquitetura mais funcional e visualmente atraente tanto para os residentes como também para os turistas.



Figura 2 - Roterdão

Fonte: City Guide Rotterdam

Na década de 1940, o processamento de óleo tornou-se uma das indústrias mais importantes da região e ainda hoje tem um grande impacto na produção da cidade. No entanto, a base económica depende ainda do porto. A quantidade de mercadorias que viaja através do porto Roterdão é a maior do mundo, com a maioria dos produtos serem constituído de petróleo bruto.

Para além do porto e destas indústrias, Roterdão, na década de 90 desenvolveu novos "clusters" em telecomunicações, serviços audiovisuais, design e média, que forneceram um base para o desenvolvimento da cidade como cidade cultural e das artes (Berg, 1999).

No entanto, em termos do setor cultural, Rotterdam sempre esteve na sombra de a capital holandesa, Amesterdão. Concorrência com Amsterdão proporcionou um grande estímulo para desenvolver uma imagem cultural ao lado da imagem existente de uma cidade portuária industrial.

Em Roterdão, portanto, a cultura é um dos temas mais importantes do marketing do turismo da cidade. O plano de marketing estratégico do Rotter-Dam City Tourist Office (VVV) para o período 1992-94, por exemplo, identificou como produto chave turismo da cidade a água, a arquitetura e a cultura.

Todo este plano estratégico da cidade fez com que recentemente a cidade obtivesse excelentes resultados.

Segundo o Rotterdam Partners, a cidade continua a crescer tanto como um ponto turístico e como um local para novos negócios e residentes. O número de estadias dos hotéis em Roterdão aumentou 6% no ano de 2015 comparando com o ano anterior.

Estes resultados demonstram o excelente trabalho realizado pela cidade de Roterdão ao nível do turismo, que a levou a ser premiada pelo Lonely Planet como 'Best in Travel City 2016'.

Isto é espelho do crescimento de cinco anos visto que a cidade viu seus números de turismo subir por cinco anos consecutivos. A cidade atraiu apenas em 2015 cerca de 1,6 milhões de estadias nos hotéis. Para além disso os dados revelam que a maioria dos hóspedes são provenientes da Holanda (55%). O maior número de turistas internacionais vem da Alemanha (7%), do Reino Unido (7%) e da Bélgica (5%).

## **CAPÍTULO 3: ESTÁGIO**

Neste capítulo serão desenvolvidas todas as matérias inerentes à realização do estágio, começando pela apresentação da empresa, passando pela descrição da realidade encontrada, pela explicação das tarefas desempenhas e também por uma avaliação de toda a experiência.

### **4. Thon Hotels**

De acordo com fonte oficial da cadeia hoteleira Thon Hotels (<https://www.thonhotels.com>, 2017) tudo começou com a compra do Hotel Bristol em Oslo no ano de 1974 por parte de Olav Thon, bilionário investidor norueguês do ramo imobiliário.

A expansão do grupo Olav Thon prosseguiu com a aquisição do Hotel Munch, tornando-se o primeiro Bed & Breakfast Hotel em Oslo. Através da compra deste e de outras unidades hoteleiras em solo norueguês surgindo assim a marca Rainbow Hotels no ano de 1989. Neste momento a cadeia possuía 11 hotéis no seu portfólio: Rainbow Hotel Polar, Rainbow Hotel Munch, Rainbow Hotel Vika Atrium, Rainbow Hotel Cecil, Rainbow Hotel Bryggen Orion, Rainbow Hotel Trondheim, Rainbow Hotel Rosenkrantz, Hotel Sverre, Rainbow Hotel Høyers, Rainbow Hotel Bergen Airport e Rainbow Hotel Astoria.

O crescimento prosseguiu também nos anos 90 com mais hotéis em solo norueguês, mas também com as importantes aberturas além-fronteiras do Tullip Inn Rotterdam (1992), Golden Tulip Brussels Airport e Hotel Bristol Stephanie ambos inaugurados em 1995, da unidade de 5 estrelas Summit Stanhope Hotel (1996) e do Tulip Inn Brussels Boulevard (1998). O novo milénio chegou em força com a abertura de bastantes mais hotéis na Noruega e foi também quando surgiu um ponto da viragem na empresa. A alteração no branding para Thon Hotels surgiu no ano 2005 e seguir-se-iam anos de enorme sucesso.



Figura 3 - Logótipo Thon Hotels

*Fonte: Thon Hotels*

Em 2008 a expansão da marca foi levada também à Suécia com a abertura do Thon Hotel Charlottenberg.

Atualmente a Thon Hotels possui já mais de 70 hotéis espalhados entre Noruega, Suécia, Holanda e Bélgica. Na sua base a Thon Hotels formulou três valores fundamentais para orientar o comportamento de todos os seus colaboradores. Esses valores ajudam e continuarão a ajudar a construir uma cultura corporativa de sucesso e servir como diretrizes para a tomada de decisões na cadeia hoteleira.

Os valores da cadeia são então sustentados no apaixonante compromisso de tornar cada estadia especial, na hotelaria profissional e no poder de agradar e satisfazer os clientes.

A visão de Olav Thon e da empresa sempre foi ter um modelo de negócio em que o foco fosse em possuir hotéis com tarifas acessíveis, mas sempre muito bem localizados e centralizados em todas as cidades e regiões.

#### **4.1. Thon Hotels Benelux**

Foi seguindo a filosofia referida que a empresa decidiu expandir para a área económica de Benelux vendo nela uma excelente oportunidade de negócio.

Esta união económica e de grande potencial levou então Olav Thon a investir em empreendimentos na Bélgica e na Holanda, mais precisamente nas cidades de Bruxelas e Roterdão. Na área Benelux a cadeia possui 5 hotéis em Bruxelas e 1 hotel em Roterdão.

Foi nesta região que se incidiu o estágio realizado e como tal seguirei com a apresentação dos empreendimentos nela localizados.

Os empreendimentos são os seguintes:

- Thon Hotel Brussels Airport – 3 estrelas – 100 quartos
- Thon Hotel Brussels City Centre – 4 estrelas – 454 quartos
- Thon Hotel Bristol Stephanie – 4 estrelas – 142 quartos
- Thon Hotel EU – 4 estrelas – 405 quartos
- Stanhope Hotel – 5 estrelas – 125 quartos
- Thon Hotel Rotterdam City Centre – 3 estrelas – 92 quartos

O Thon Hotel Brussels Airport é um hotel de 3 estrelas localizado a apenas 4 quilómetros do Aeroporto Internacional de Bruxelas - Aeroporto de Zaventem e a 12 quilómetros do centro de Bruxelas.



Figura 4 - Thon Hotels Brussels Airport

Fonte:Thon Hotels

Possuí 100 quartos compreendidos entre as categorias Quarto Duplo, Quarto Twin e Quarto Superior. De grande relevância salientar que um deles está equipado para receber pessoas com incapacidades físicas.

Para além dos quartos o hotel dispõe do Restaurante Gate B4 onde de manhã são servidos os pequenos-almoços e depois ao longo do dia e noite, o almoço e jantar. O restaurante oferece uma vasta seleção de pratos das tradições gastronómicas belgas e francesas. Se o tempo o permitir é ainda aberta a área de serviço ao ar livre, onde também se pode desfrutar de lanches e refrescos.

O hotel possui ainda à sua disposição duas salas de reuniões totalmente equipadas com capacidade para até 70 pessoas num ambiente bastante sereno. Ambas as salas

recebem excelente luz natural e possuem ar condicionado, telefone e equipamentos audiovisuais padrão.

Passando para o Thon Hotel Bristol Stephanie, o hotel de 4 estrelas localizado na famosa Avenue Louise em Bruxelas. Esta zona é conhecida não pelo seu charme e localização perto do centro, mas também pelo turismo de compras o que faz que o hotel seja ideal tanto para negócios ou até mesmo lazer.

Possuí 142 quartos distribuídas pelas tipologias Quarto Single, Quarto Duplo, Quarto Familiar, Quarto Superior, Quarto Club e Suite.

Para além dos confortáveis quartos possui ainda de serviços de F&B de excelência como são os casos do 91-Restaurant com uma cozinha tradicional e inovadora francesa e o 91-Bar com grande seleção de Champagnes, vinhos, cervejas, whiskeys e cocktails.



Figura 5 - Thon Hotel Bristol Stephanie – Restaurante

Fonte:Thon Hotels

Relativamente à vertente de conferências oferece uma grande variedade de salas e salões para eventos corporativos. Com um total de 11 salas, as mesmas variam em tamanho, podem ser fundidas conforme necessário e estão equipadas com todo o equipamento técnico que se espera num moderno hotel de conferências.

De seguida, localizado no coração de Bruxelas, na zona de Rogier encontra-se o Thon Hotel Brussels City Centre. Com uma altitude de 37 andares é o 2º mais alto edifício da cidade e, como tal, os seus quartos possuem vistas fabulosas e únicas para toda a cidade.

Possui 454 quartos distribuídos pelas categorias de Quarto Duplo, Quarto Twin, Quarto Superior e Suite. Com esta capacidade é também o segundo hotel com maior capacidade de alojamento da cidade.



Figura 6 - Thon Hotel Brussels Citu Centre – Quarto Superior

Fonte:Thon Hotels

O buffet de pequenos-almoços e o O-Bar são também 2 pontos de referência do hotel devido à excelente qualidade dos seus produtos e do seu serviço.

Devido à sua localização e também à sua grande capacidade, um dos seus serviços mais fortes são as salas de conferência. Possui um total de 13 salas onde uma delas permite albergar 400 pessoas sentadas.

O produto mais diferenciador do hotel é a nova Gaming Room. Designada de Time4Fun, é um espaço único onde se pode desfrutar de uma variedade de atividades. É um local perfeito para teambuilding durante uma reunião ou conferência.

Outra das joias da Thon Hotels na cidade de Bruxelas é o Thon Hotel EU. O hotel está localizado no Quarteirão Europeu de Bruxelas e para além de ser o local ideal tanto para viajantes em negócios como em lazer é também um hotel ecológico. Estando localizado nesta zona o acesso a todas as instituições europeias é facilitado e até mesmo de deslocação curta a pé.



Figura 7 - Thon Hotel EU

Fonte:Thon Hotels

É o mais recente hotel da cadeia na cidade e como tal possui quartos e infraestruturas bastante modernas. Tem um total de 405 quartos divididos nas tipologias de Quarto Duplo, Quarto Twin, Quarto Club, Suite e Royal Suite.

Os seus serviços de F&B são de grande qualidade e o buffet de pequeno almoço, o Twelve Restaurant e o Lounge Bar são as estrelas da restauração. O seu ambiente é bastante descontraído e informal, mas ao mesmo tempo muito contemporâneo e acolhedor.

Tratando-se do Quarteirão Europeu e de uma área da cidade bastante virada para o negócio, as salas de conferências não poderiam deixar de ser um dos pontos fortes da unidade hoteleira. Com total de 11 salas oferece todas as infraestruturas mais modernas e capacidade para receber eventos das maiores empresas.

Incorporado também ele no Quarteirão Europeu e a 5 minutos tanto o Parlamento Europeu como também o Palácio Real de Bruxelas, encontra-se o Stanhope Hotel. É o único hotel de 5 estrelas da cadeia na área Benelux e, como tal, trata-se do hotel mais diferente e único nesta realidade uma vez que também ele é um boutique hotel.



Figura 8 - Stanhope Hotel - Suite

Fonte:Thon Hotels

A sua capacidade de alojamento é de 125 quartos compreendidos entre as tipologias de Quarto Single, Quarto Duplo, Quarto Twin, Quarto Club, Suite e Suite Real. Importante de realçar que grande parte dos quartos foram recentemente renovados.

Com um serviço de 5 estrelas também ao nível da restauração o hotel possui um requintado buffet de pequeno almoço, o Brighton Restaurant inspirado nessa mesma região de Inglaterra e o Library Bar onde se pode juntar ao cocktail favorita excelentes momentos de leitura.

Tal como o Thon Hotel EU e devido à excelente localização, as salas de conferências não poderiam deixar de ser também um dos cartões de visita do hotel. Possui 10 salas em que o ponto forte e o facto de todas elas terem entradas de luz natural.

Já fora de Bruxelas e da Bélgica encontra-se no país vizinho, o Thon Hotel Rotterdam. Este hotel de 3 estrelas está situado no coração da cidade de Roterdão, na margem do rio Maas e possui com uma belíssima vista para a fabulosa Ponte Erasmus. Graças à sua localização central, o hotel é uma base perfeita para explorar os inúmeros museus, teatros e outras atrações turísticas da cidade, que estão a uma curta distância a pé. Este hotel tem uma oferta de 92 quartos de grande conforto.



Figura 9 - Thon Hotel Rotterdam

Fonte:Thon Hotels

Possui uma vista privilegiada para a ponte e o rio encontra-se o buffet de pequeno almoço De Swaan, o restaurante onde se pode usufruir de deliciosos almoços e jantares ao mesmo tempo que experiencia da vista e do ambiente amigável e relaxado.

Roterdão, tratando-se também de uma cidade portuária e de negócios, faz com que o hotel também tenha um olho virado para esta vertente tendo ao seu dispor de duas salas de conferência bem equipadas e também com uma excelente vista.

#### **4.2. Service & Support Office**

A gestão de todas unidades acima apresentadas está centralizada na sede Benelux da cadeia. É neste escritório em que estão concentradas todas as funções exteriores à vertente operacional. Foi também neste local onde foi realizado o meu estágio. O nome designado desta sede é Service & Support Office Benelux e edifício está localizado na Rue du Luxembourg 23 em Bruxelas, bem embutido no Quarteirão Europeu.

Como forma de apresentar mais detalhadamente a Thon Hotel e de apresentar a realidade em que estive inserido realizei o seguinte organograma.

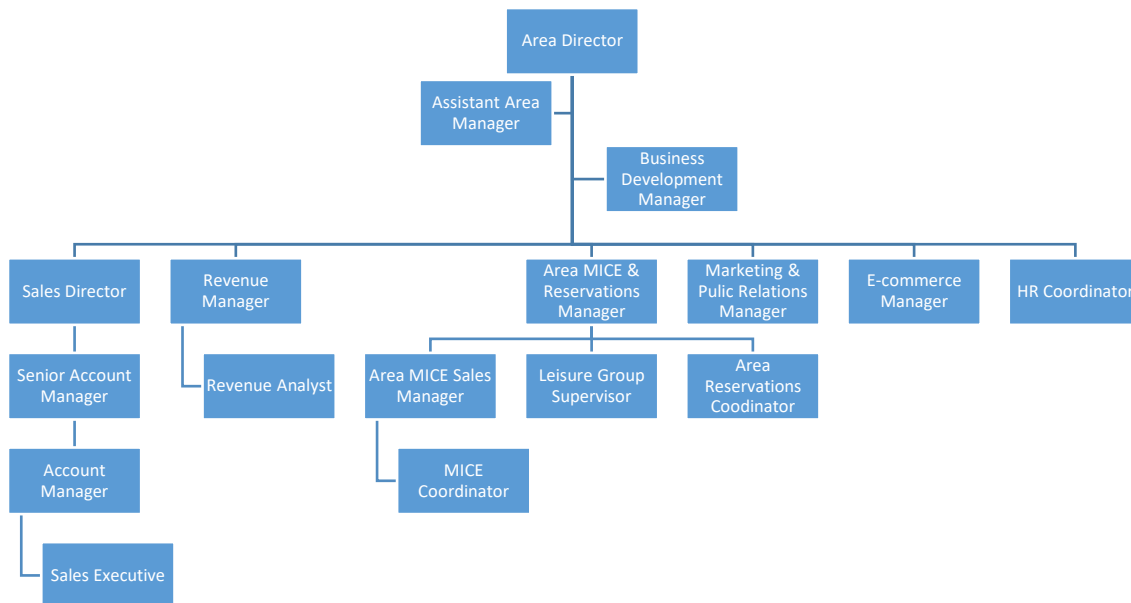


Tabela 1 - Organograma

Fonte: Elaboração Própria

As funções nele presentes vão desde o Diretor da Área Benelux, ao departamento de vendas, ao Revenue Management, às Reservas e MICE, ao Marketing e Relações Públicas, ao E-Commerce a aos Recursos Humanos.

## 5. Tarefas realizadas

Ao longo do estágio foram bastantes os pontos de foco e as tarefas realizadas de forma existir uma aprendizagem contínua sobre o Revenue Management. Na sua generalidade as tarefas realizadas foram as seguintes:

- Auxiliar o Revenue Manager nas suas funções e responsabilidades;
- Aprender e respeitar estritamente as políticas e os standards da Thon Hotel Benelux;
- Ajudar na manutenção e controlo de todos os diferentes canais de distribuição (OTA, GDS);
- Executar auditorias nos diferentes canais e assegurar a aplicação da estratégia do hotel quer externamente como internamente;
- Gerir todas as ferramentas de Revenue Management da forma mais eficiente e lucrativa para os hotéis;

- Preparar e participar nas reuniões relativas às estratégias de Revenue Management (Diariamente, Semanalmente, Mensalmente);
- Analisar a concorrência e a sensibilidade ao preço do mercado para posteriormente ajudar os Revenue Managers a atuarem sobre o resultado da auditoria de forma a se maximizarem as receitas dos hotéis;
- Realizar e analisar o Forecasting;
- Recolher e analisar dados para a receita geral dos hotéis e o lucro associado dos quartos;
- Executar auditorias no processo de reserva para grupos e clientes individuais;
- Realizar auditorias e rever as diferentes segmentações do negócio hoteleiro (mercado, país, etc ...), para ajudar os gestores a recomendar a estratégia de receita global mais rentáveis para os correspondentes hotéis;
- Monitorizar a precisão da informação contida nas diferentes ferramentas de CRM (Eventos, sazonalidade, tipos de quarto, segmentos de mercado, etc);
- Manter contacto permanente com os diferentes departamentos de forma a garantir que todos os standards relacionados com o RM sejam rigorosamente respeitados.

### **5.1. Descrição das atividades realizadas**

O estágio realizado no departamento de Cluster Revenue Management no Service & Support Office Benelux teve início no dia 3 de Abril de 2017 e deu por seu término no dia 3 de Outubro de 2017.

A primeira fase foi de reconhecimento onde conhecemos todas as pessoas que trabalham no escritório e foi-nos explicado todas as funções inerentes, mas também quando realizamos visitas a todas as unidades hoteleiras e reunimos com os Diretores ou Assistentes de Direção das unidades de forma a ter uma visão total do hotel fisicamente. Neste período pretendia-se também o entendimento de como funciona operacionalmente e perceber as particularidades dos mesmos comparando com outros da cadeia e também da concorrência.

Após uma semana de visitas fomos testados pelo supervisor para verificar se o que tínhamos visto e ouvido estava bem cimentado (se a aprendizagem tinha sido a adequada) e também se teríamos mais alguma dúvida relativa a algum hotel ou conceito.

Esta primeira fase foi essencial para a nossa inclusão na empresa uma vez que permitiu-nos conhecer as pessoas com quem iríamos partilhar o dia-a-dia no escritório, as suas funções e como poderiam ajudar também nas nossas funções ao mesmo tempo que também conhecíamos os hotéis, como funcionam e também as pessoas que lá trabalham e com quem teríamos contacto direto ou indireto também.

Ficamos com uma visão clara de onde estávamos, com quem estávamos a trabalhar, a quem deveríamos recorrer dependendo das diferentes situações, quais iriam ser realmente as nossas funções e também qual o impacto dos nossos atos e decisões tanto nos departamentos presentes nos escritórios como também nas operações dos hotéis.

Tudo isto permitiu que a nossa adaptação fosse rápida e que a partir daí sim já poderíamos focar-nos nas tarefas e funções ligadas ao Cluster Revenue Management.

A fase seguinte foi a aquisição de conhecimentos técnicos de todos os softwares utilizados e do mais importante PMS OPERA, software com o qual no momento nunca tínhamos trabalhado antes. Ao mesmo tempo que íamos adquirindo conhecimentos de como o sistema funciona e o que cada ferramenta faz também iniciávamos outra tarefa de grande importância, delicadeza e concentração. A introdução e alteração de tarifas para os diferentes hotéis é a uma das tarefas efetuadas regularmente e, como tal, era essencial sabermos como o fazer com eficiência e sem erros visto que carregar uma tarifa de forma errada no sistema poderia fazer com que um quarto em vez de ser vendido por 145€ fosse vendido por 14€ por exemplo e se a situação não fosse vista a tempo isto poderia ser replicado rapidamente devido à procura e em vez de ter sido apenas um quarto vendido a esse preço seriam 20 ou 30 quartos.

É uma tarefa teoricamente muito simples e de rápido automatismo, mas que requer grandes índices de atenção e as consequências ao nível de perdas de receitas podem ser bastante grandes.

De forma a demonstrarmos de forma mais clara e simplificada como funciona todo o processo de distribuição online e as ligações entre os diferentes sistemas produzimos o seguinte quadro.

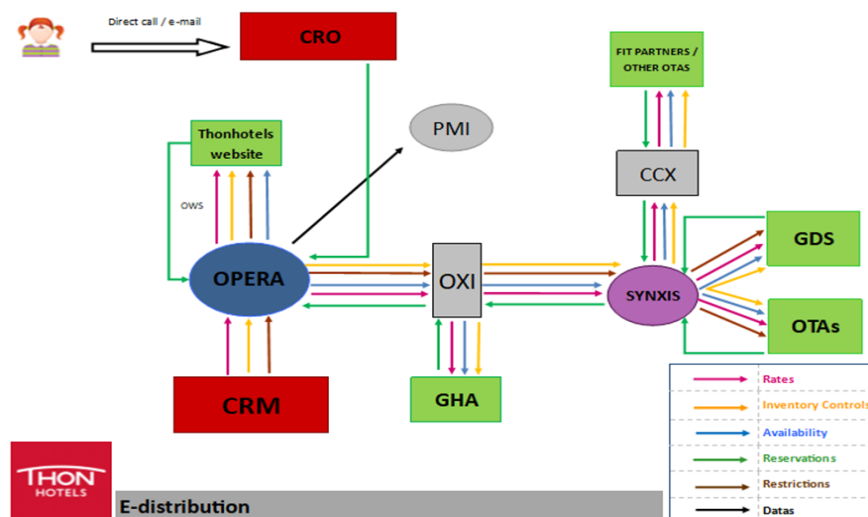


Tabela 2 - Ciclo de E-distribution

Fonte: Elaboração própria

Com esta tarefa consolidada e ao mesmo tempo toda a linguagem técnica de códigos de tarifas e tipologias de quartos utilizada no sistema, era o momento de iniciarmos a aprendizagem de conhecimentos relativamente ao mercado.

Esta é a fase que mais tempo requer uma vez que são 6 hotéis, todos eles diferentes, com concorrência direta diferente, com targets diferentes e até mesmo localizados em cidades e países distintos. Ao mesmo tempo foi a mais difícil de cimentar, mas também a que nos fez compreender como funcionam os mercados para poder a partir daí olhar para a estratégia diária de Revenue Management.

Uma vez as dinâmicas dos mercados e dos diferentes hotéis interiorizados foi momento de partir para a iniciação na definição da estratégia diária. A cada dia que passava, ficávamos mais focados num hotel e fazíamos a estratégia com o Revenue Analyst de forma a entender o que é preciso ter em conta para mudar um preço e para colocar restrições para uma determinada data por exemplo, tudo isto sempre com olhos postos na otimização das receitas e não apenas na focalização da unidade completa. Um hotel completo não significa um hotel com sucesso!

Para a definir uma estratégia de Revenue para uma data é necessário saber a ocupação atual do hotel para a respetiva noite, quantos quartos estão vendidos para cada uma das tipologias, o pick-up do dia anterior, se existe algum evento de cause impacto no negócio naquela data, o que projetamos no forecast, se temos grupos pendentes de confirmação e que podem ainda preencher mais o hotel, as tarifas a que os concorrentes estão a vender e se eles estão completos ou não.

A definição da estratégia na Thon Hotels é realizada diariamente ou até mesmo várias vezes ao dia caso seja necessário e o mercado mude repentinamente, tudo isto com uma visão e previsão de um ano.

Ao longo da nossa aprendizagem de como realizar a estratégia de cada hotel e de que medidas tomar nos diferentes casos que nos fomos deparando, estivemos presentes nas reuniões entre os Revenue Analysts e os Diretores dos hotéis para melhor compreender o que se passa no mercado e saber lidar com as diferentes situações ou dificuldades que nos esperam no futuro, se for o caso. As reuniões são realizadas semanalmente com o objetivo de se rever a estratégia a 3 meses e de se trocar ideias sobre diferentes assuntos que estão a acontecer ou momentos futuros de grande foco.

Os Diretores dos hotéis são eles também peças integrantes na definição da estratégia para a sua unidade e validam, ou não, diariamente as decisões que queremos tomar e dão também eles a sua opinião sobre o assunto.

Esta comunicação torna-se essencial porque eles podem saber ou ver algo que nós não estamos a ver uma vez que eles sim estão o tempo todo no hotel e conhecem melhor que ninguém o seu hotel e as suas capacidades.

Com o à vontade, melhor conhecimento do mercado, das estratégias e das decisões que tomar foi nos dada mais independência nesse sentido uma vez que já nos deixavam decidir acerca da estratégia de qualquer um dos hotéis e depois aí sim aprovavam ou não as nossas medidas. O resultado foi bastante positivo uma vez que passados 2 meses de estágio já tínhamos completa independência e responsabilidade de efetuar a estratégia diária do Thon Hotel Brussels Airport.

Outra das tarefas a consolidar posteriormente foi o Forecast. Para efetuar o Forecast é utilizada uma ferramenta online denominada de PMI onde nela se podem verificar dados relativamente ao histórico de receitas, ocupação e ADR, mas também efetuar-se as projeções destes mesmos medidores de performance. O Forecast é efetuado até o dia 25 de cada mês e para 3 meses no futuro. Para além do Forecast, esta ferramenta é também utilizada para a definição do Budget em cada ano.

Live Forecast > Thon Hotel EU > Room Forecasting

Month < Mar 2018 > [Icons] [Save]

	Room Nights						Average Room Revenue					
	LY	Budget	Forecast	OTB	Pickups	Live forecast	LY	Budget	Forecast	OTB	Pickups	Live forecast
01 Mar, Thu	291	365	365	4	361	365	133.7	141.1	141.1	127.0	141.0	141.1
02 Mar, Fri	125	95	95	0	95	95	74.1	64.5	64.5	0.0	64.5	64.5
03 Mar, Sat	86	110	110	21	89	110	61.9	64.5	64.5	55.9	79.0	64.5
04 Mar, Sun	175	140	140	108	32	140	101.2	116.8	116.8	86.5	152.8	116.8
05 Mar, Mon	397	380	380	119	261	380	142.5	142.1	142.1	136.1	146.2	142.1
06 Mar, Tue	402	405	405	165	240	405	152.1	158.1	158.1	143.0	168.8	158.1
07 Mar, Wed	405	405	405	165	240	405	151.7	158.1	158.1	153.4	168.8	158.1
08 Mar, Thu	349	365	365	221	144	365	135.0	137.9	137.9	133.3	157.5	137.9
09 Mar, Fri	129	115	115	1	114	115	71.1	59.8	59.8	67.9	59.7	59.8

Figura 10 - PMI Forecast

Fonte: PMI

A ultima fase estratégica abordada foram os pedidos por parte de Grupos, tanto MICE como de Lazer. Os departamentos e Reservas e MICE recebem diariamente imensos pedidos a requisitarem um preço para o grupo que precisam de alojar em determinados dias e num dado hotel. Neste sentido, é da nossa responsabilidade estudarmos o pedido e decidirmos que tarifa oferecer e em que condições ou até mesmo rejeitarmos o pedido se for o caso. Esta é uma das tarefas fundamentais exercidas pelo departamento e que ocupa grande parte da carga horário uma vez que a procura é bastante grande para os diferentes hotéis e como se tratam de pedidos normalmente grandes é necessário efetuar-se um displacement com precisão e estudar-se todas as opções para se maximizarem as receitas. Esta foi uma das fases finais do estágio uma vez que se trata de uma tarefa que tem resultados de grande valor monetário e impacto e no qual o negócio dos hotéis depende muito e, como tal, era necessário estarmos perfeitamente familiarizados com todos os processos, mecanismos, estratégias, ter boa capacidade de decisão, um bom conhecimento do mercado e do historial dos hotéis ao nível das receitas.

De salientar que ao longo de todas as diferentes fases do estágio fomos também desenvolvendo em Excel diferentes dados estatísticos requisitados pelos Diretores dos hotéis e também pelos nossos superiores no escritório.

Finalizamos o estágio com uma melhor capacidade de adaptação para diferentes situações, maior sentido de responsabilidade e organização devido às tarefas com grande impacto no negócio, capacidade de lidar e decidir sobre pressão e com gestores a tentarem refutar as nossas ideias e com maior confiança nas nossas ideias e estratégias.

A nível técnico melhoramos os conhecimentos de Excel, aprendemos a trabalhar profundamente no OPERA e em softwares como o PMI, o Channel Manager SynXis by Sabre, as extranets de Booking e Expedia e também um pouco na ferramenta de revenue EasyRMS visto que está a ser incorporada agora na empresa.

## **5.2. Relevância do trabalho desenvolvido no contexto da Thon Hotels**

Todo o trabalho desenvolvido no estágio é o mesmo desenvolvido pelos Revenue Analysts. Inicialmente começou com toda a frase de treino e aprendizagem, mas à medida que íamos aprendendo, evoluindo e a equipa ia confiando nas nossas capacidades, o trabalho realizado ia sendo de maior responsabilidade e cada vez de maior importância e impacto nos resultados da empresa.

Todas as decisões relativas à obtenção das receitas e sua consequente otimização passam pelas mãos do departamento de Cluster Revenue Management. Desde a estratégia e aplicação de tarifas diárias, à gestão dos canais de distribuição como as OTA's, GDS's e FIT's, às decisões relativas aos grupos, à recolha e análise de dados estatísticos, à busca de novos parceiros e em alguns casos até do desenvolvimento de algumas ideias com impacto a nível operacional que podem trazer mais receitas à empresa.

Dentro da cadeia hoteleira o departamento é reconhecido como uns de maior importância visto que todas as suas ações têm um impacto direto e indireto nas receitas.

Tendo sido todas as nossas funções incorporadas nas funções do departamento, todo o trabalho foi de elevada importância. Como exemplo do sucedido e da importância do meu trabalho na cadeia vamos demonstrar o pequeno projeto que decidimos iniciar por vontade própria e desenvolvemos voluntariamente para melhorar o Thon Hotel Brussels Airport para melhorar as suas receitas, o valor atribuído ao hotel e para combater a feroz concorrência da zona.

## **6. Projeto Thon Hotel Brussels Airport**

O Thon Hotel Brussels Airport era o hotel que atravessava maior dificuldade na empresa, muito devido ao trágico atentado terrorista no dia 22 de Março de 2016, mas também à falta de procura na zona e ao aparecimento de 2 novos hotéis concorrentes localizados muito perto dele e com infraestruturas modernas e, como tal, necessitava de algum tipo de intervenção.

Inicialmente começamos por analisar os pontos que poderiam estar a influenciar negativamente os resultados.

O primeiro foi escutar a voz dos clientes. Através de uma análise nas reviews da Booking.com chegamos aos seguintes pontos de maior escrutínio do hotel:

Pontos fortes:

- Staff – amigável, carinhoso, acolhedor, prático e com capacidade de antecipação aos desejos dos clientes
- Pequeno-almoço – excelente e os croissants e waffles são as estrelas da mesa.
- Restaurante – Horário de funcionamento e a famosa Lasanha Vegetariana
- Quartos – Limpos, com camas confortáveis e com boa sonorização
- Serviços Complementares – existência de zona de passagem de roupa a ferro, excelente rede Wi-fi e o shuttle gratuito
- Localização – perto de aeroporto e dos escritórios das empresas

Pontos fracos:

- Quartos – Barulho apenas nos quartos comunicantes e o mini-bar
- Restaurante – falta de diversidade na oferta
- Pequeno-Almoço – falta de comida quente nalguns horários
- Serviços complementares – Paragens do Shuttle, parque de estacionamento extremamente caro e o serviço de televisão é pago.

De seguida analisamos o impacto e evolução nas chegadas de passageiros ao Aeroporto Internacional de Bruxelas – Aeroporto de Zaventem, depois dos atentados. De grande relevância salientar que este foi o aeroporto que infelizmente foi vítima dos trágicos atentados do ano passado.

**Brussels Airport Traffic April 2016**

	April			January - April		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>1,074,538</b>	<b>2,009,561</b>	<b>-46.5%</b>	<b>5,340,888</b>	<b>6,511,635</b>	<b>-18.0%</b>
Total Departing Passengers	528,017	1,028,154	-48.6%	2,665,915	3,291,330	-19.0%
Originating	423,931	865,041	-51.0%	2,093,478	2,654,717	-21.1%
Transfer	103,908	147,969	-29.8%	523,341	566,911	-7.7%
Transit	178	15,144	-98.8%	49,096	69,702	-29.6%
Arriving pax (excl Transit)	546,521	981,407	-44.3%	2,674,973	3,220,305	-16.9%

Figura 11 - Brussels Airport Traffic Abril 2016

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic May 2016**

	May			January - May		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>1,971,664</b>	<b>2,152,448</b>	<b>-8.4%</b>	<b>7,312,552</b>	<b>8,664,083</b>	<b>-15.6%</b>
Total Departing Passengers	977,435	1,079,481	-9.5%	3,643,350	4,370,811	-16.6%
Originating	790,507	906,309	-12.8%	2,883,985	3,561,026	-19.0%
Transfer	186,092	157,525	18.1%	709,433	724,436	-2.1%
Transit	836	15,647	-94.7%	49,932	85,349	-41.5%
Arriving pax (excl Transit)	994,229	1,072,967	-7.3%	3,669,202	4,293,272	-14.5%

Figura 12 - Brussels Airport Traffic Maio 2016

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic June 2016**

	June			January - June		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,050,148</b>	<b>2,199,239</b>	<b>-6.8%</b>	<b>9,362,700</b>	<b>10,863,322</b>	<b>-13.8%</b>
Total Departing Passengers	1,044,959	1,128,308	-7.4%	4,688,309	5,499,119	-14.7%
Originating	840,428	928,151	-9.5%	3,724,413	4,489,177	-17.0%
Transfer	204,254	181,674	12.4%	913,687	906,110	0.8%
Transit	277	18,483	-98.5%	50,209	103,832	-51.6%
Arriving pax (excl Transit)	1,005,189	1,070,931	-6.1%	4,674,391	5,364,203	-12.9%

Figura 13 - Brussels Airport Traffic Junho 2016

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic July 2016**

	July			January - July		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,399,515</b>	<b>2,479,194</b>	<b>-3.2%</b>	<b>11,762,215</b>	<b>13,342,516</b>	<b>-11.8%</b>
Total Departing Passengers	1,297,987	1,350,863	-3.9%	5,986,296	6,849,982	-12.6%
Originating	1,097,365	1,154,473	-4.9%	4,821,778	5,643,650	-14.6%
Transfer	200,186	179,979	11.2%	1,113,873	1,086,089	2.6%
Transit	436	16,411	-97.3%	50,645	120,243	-57.9%
Arriving pax (excl Transit)	1,101,528	1,128,331	-2.4%	5,775,919	6,492,534	-11.0%

Figura 14 - Brussels Airport Traffic Julho 2016

Fonte: Brussels Airlines

**Brussels Airport Traffic August 2016**

	August			January - August		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,313,354</b>	<b>2,424,013</b>	<b>-4.6%</b>	<b>14,075,569</b>	<b>15,766,529</b>	<b>-10.7%</b>
Total Departing Passengers	1,065,958	1,128,261	-5.5%	7,052,254	7,978,243	-11.6%
Originating	853,987	915,006	-6.7%	5,675,765	6,558,656	-13.5%
Transfer	211,768	195,411	8.4%	1,325,641	1,281,500	3.4%
Transit	203	17,844	-98.9%	50,848	138,087	-63.2%
Arriving pax (excl Transit)	1,247,396	1,295,752	-3.7%	7,023,315	7,788,286	-9.8%

Figura 15 - Brussels Airport Traffic Agosto 2016

Fonte: Brussels Airlines

**Brussels Airport Traffic September 2016**

	September			January - September		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,258,879</b>	<b>2,324,752</b>	<b>-2.8%</b>	<b>16,334,448</b>	<b>18,091,281</b>	<b>-9.7%</b>
Total Departing Passengers	1,100,051	1,132,304	-2.8%	8,152,305	9,110,547	-10.5%
Originating	870,715	918,496	-5.2%	6,546,480	7,477,152	-12.4%
Transfer	228,909	199,358	14.8%	1,554,550	1,480,858	5.0%
Transit	427	14,450	-97.0%	51,275	152,537	-66.4%
Arriving pax (excl Transit)	1,158,828	1,192,448	-2.8%	8,182,143	8,980,734	-8.9%

Figura 16 - Brussels Airport Traffic Setembro 2016

Fonte: Brussels Airlines

**Brussels Airport Traffic October 2016**

	October			January - October		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,055,654</b>	<b>2,119,423</b>	<b>-3.0%</b>	<b>18,390,102</b>	<b>20,210,704</b>	<b>-9.0%</b>
Total Departing Passengers	1,033,829	1,063,691	-2.8%	9,186,134	10,174,238	-9.7%
Originating	824,362	853,791	-3.4%	7,370,842	8,330,943	-11.5%
Transfer	209,193	196,229	6.6%	1,763,743	1,677,087	5.2%
Transit	274	13,671	-98.0%	51,549	166,208	-69.0%
Arriving pax (excl Transit)	1,021,825	1,055,732	-3.2%	9,203,968	10,036,466	-8.3%

Figura 17 - Brussels Airport Traffic Outubro 2016

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic November 2016**

	November			January - November		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>1,744,169</b>	<b>1,694,200</b>	<b>2.9%</b>	<b>20,134,271</b>	<b>21,904,904</b>	<b>-8.1%</b>
Total Departing Passengers	831,373	831,080	0.0%	10,017,507	11,005,318	-9.0%
Originating	681,204	664,957	2.4%	8,052,046	8,995,900	-10.5%
Transfer	149,799	150,130	-0.2%	1,913,542	1,827,217	4.7%
Transit	370	15,993	-97.7%	51,919	182,201	-71.5%
Arriving pax (excl Transit)	912,796	863,120	5.8%	10,116,764	10,899,586	-7.2%

Figura 18 - Brussels Airport Traffic Novembro 2016

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic December 2016**

	December			January - December		
	2016	2015	growth	2016	2015	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>1,684,147</b>	<b>1,555,114</b>	<b>8.3%</b>	<b>21,818,418</b>	<b>23,460,018</b>	<b>-7.0%</b>
Total Departing Passengers	878,829	816,200	7.7%	10,896,336	11,821,518	-7.8%
Originating	716,254	640,974	11.7%	8,768,300	9,636,874	-9.0%
Transfer	162,357	157,072	3.4%	2,075,899	1,984,289	4.6%
Transit	218	18,154	-98.8%	52,137	200,355	-74.0%
Arriving pax (excl Transit)	805,318	738,914	9.0%	10,922,082	11,638,500	-6.2%

Figura 19 - Brussels Airport Traffic Dezembro 2016

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic January 2017**

	January			YTD		
	2017	2016	growth	2017	2016	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>1,533,489</b>	<b>1,481,275</b>	<b>3.5%</b>	<b>1,533,489</b>	<b>1,481,275</b>	<b>3.5%</b>
Total Departing Passengers	737,344	729,505	1.1%	737,344	729,505	1.1%
Originating	588,282	558,009	5.4%	588,282	558,009	5.4%
Transfer	147,634	151,495	-2.5%	147,634	151,495	-2.5%
Transit	1,428	20,001	-92.9%	1,428	20,001	-92.9%
Arriving pax (excl Transit)	796,145	751,770	5.9%	796,145	751,770	5.9%

Figura 20 - Brussels Airport Traffic Janeiro 2017

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic February 2017**

	February			January - February		
	2017	2016	growth	2017	2016	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>1,564,778</b>	<b>1,570,590</b>	<b>-0.4%</b>	<b>3,098,267</b>	<b>3,051,865</b>	<b>1.5%</b>
Total Departing Passengers	801,646	792,791	1.1%	1,538,990	1,522,296	1.1%
Originating	653,049	626,983	4.2%	1,241,331	1,184,992	4.8%
Transfer	145,796	148,962	-2.1%	293,430	300,457	-2.3%
Transit	2,801	16,846	-83.4%	4,229	36,847	-88.5%
Arriving pax (excl Transit)	763,132	777,799	-1.9%	1,559,277	1,529,569	1.9%

Figura 21 - Brussels Airport Traffic Fevereiro 2017

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic March 2017**

	March			January - March		
	2017	2016	growth	2017	2016	growth
<b>Total number of passengers</b>	<b>1,879,510</b>	<b>1,214,485</b>	<b>54.8%</b>	<b>4,977,777</b>	<b>4,266,350</b>	<b>16.7%</b>
Total Departing Passengers	936,244	615,602	52.1%	2,475,234	2,137,898	15.8%
Originating	761,495	484,555	57.2%	2,002,826	1,669,547	20.0%
Transfer	173,069	118,976	45.5%	466,499	419,433	11.2%
Transit	1,680	12,071	-86.1%	5,909	48,918	-87.9%
Arriving pax (excl Transit)	943,266	598,883	57.5%	2,502,543	2,128,452	17.6%

Figura 22 - Brussels Airport Traffic Março 2017

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic April 2017**

	April					January - April				
	2017	2016	2015	growth '17 vs '16	growth '17 vs '15	2017	2016	2015	growth '17 vs '16	growth '17 vs '15
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,145,790</b>	<b>1,074,538</b>	<b>2,009,561</b>	<b>99.7%</b>	<b>6.8%</b>	<b>7,123,567</b>	<b>5,340,888</b>	<b>6,511,635</b>	<b>33.4%</b>	<b>9.4%</b>
Total Departing Passengers	1,080,814	528,017	1,028,154	104.7%	5.1%	3,556,048	2,665,915	3,291,330	33.4%	8.0%
Originating	885,293	423,931	865,041	108.8%	2.3%	2,888,119	2,093,478	2,654,717	38.0%	8.8%
Transfer	194,167	103,908	147,969	86.9%	31.2%	660,666	523,341	566,911	26.2%	16.5%
Transit	1,354	178	15,144	660.7%	-91.1%	7,263	49,096	69,702	-85.2%	-89.6%
Arriving pax (excl Transit)	1,064,976	546,521	981,407	94.9%	8.5%	3,567,519	2,674,973	3,220,305	33.4%	10.8%

Figura 23 - Brussels Airport Traffic Abril 2017

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic May 2017**

	May					January - May				
	2017	2016	2015	growth '17 vs '16	growth '17 vs '15	2017	2016	2015	growth '17 vs '16	growth '17 vs '15
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,203,443</b>	<b>1,971,664</b>	<b>2,152,448</b>	<b>11.8%</b>	<b>2.4%</b>	<b>9,327,010</b>	<b>7,312,552</b>	<b>8,664,083</b>	<b>27.5%</b>	<b>7.7%</b>
Total Departing Passengers	1,095,561	977,435	1,079,481	12.1%	1.5%	4,651,609	3,643,350	4,370,811	27.7%	6.4%
Originating	896,317	790,507	906,309	13.4%	-1.1%	3,784,436	2,883,985	3,561,026	31.2%	6.3%
Transfer	198,372	186,092	157,525	6.6%	25.9%	859,038	709,433	724,436	21.1%	18.6%
Transit	872	836	15,647	4.3%	-94.4%	8,135	49,932	85,349	-83.7%	-90.5%
Arriving pax (excl Transit)	1,107,882	994,229	1,072,967	11.4%	3.3%	4,675,401	3,669,202	4,293,272	27.4%	8.9%

Figura 24 - Brussels Airport Traffic Abril 2017

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic June 2017**

	June					January - June				
	2017	2016	2015	growth '17 vs '16	growth '17 vs '15	2017	2016	2015	growth '17 vs '16	growth '17 vs '15
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,223,932</b>	<b>2,050,148</b>	<b>2,199,239</b>	<b>8.5%</b>	<b>1.1%</b>	<b>11,550,942</b>	<b>9,362,700</b>	<b>10,863,322</b>	<b>23.4%</b>	<b>6.3%</b>
Total Departing Passengers	1,132,809	1,044,959	1,128,308	8.4%	0.4%	5,784,418	4,688,309	5,499,119	23.4%	5.2%
Originating	915,494	840,428	928,151	8.9%	-1.4%	4,699,930	3,724,413	4,489,177	26.2%	4.7%
Transfer	217,223	204,254	181,674	6.3%	19.6%	1,076,261	913,687	906,110	17.8%	18.8%
Transit	92	277	18,483	-66.8%	-99.5%	8,227	50,209	103,832	-83.6%	-92.1%
Arriving pax (excl Transit)	1,091,123	1,005,189	1,070,931	8.5%	1.9%	5,766,524	4,674,391	5,364,203	23.4%	7.5%

Figura 25 - Brussels Airport Traffic Abril 2017

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic July 2017**

	July			January - July		
	2017	2016	growth '17 vs '16	2017	2016	growth '17 vs '16
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,565,044</b>	<b>2,399,515</b>	<b>6.9%</b>	<b>14,115,986</b>	<b>11,762,215</b>	<b>20.0%</b>
Total Departing Passengers	1,380,492	1,297,987	6.4%	7,164,910	5,986,296	19.7%
Originating	1,183,219	1,097,365	7.8%	5,883,149	4,821,778	22.0%
Transfer	196,386	200,186	-1.9%	1,272,647	1,113,873	14.3%
Transit	87	436	103.4%	9,114	50,645	-82.0%
Arriving pax (excl Transit)	1,184,552	1,101,528	7.5%	6,951,076	5,775,919	20.3%

Figura 26 - Brussels Airport Traffic Julho 2017

Fonte: Brussels Airport

**Brussels Airport Traffic August 2017**

	August			January - August		
	2017	2016	growth '17 vs '16	2017	2016	growth '17 vs '16
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,490,201</b>	<b>2,313,354</b>	<b>7.6%</b>	<b>16,606,187</b>	<b>14,075,569</b>	<b>18.0%</b>
Total Departing Passengers	1,164,326	1,065,958	9.2%	8,329,236	7,052,254	18.1%
Originating	941,310	853,987	10.2%	6,824,459	5,675,765	20.2%
Transfer	218,642	211,768	3.2%	1,491,289	1,325,641	12.5%
Transit	4,374	203	2054.7%	13,488	50,848	-73.5%
Arriving pax (excl Transit)	1,325,875	1,247,396	6.3%	8,276,951	7,023,315	17.8%

Figura 27 - Brussels Airport Traffic Agosto 2017

Fonte: Brussels Airport

### Brussels Airport Traffic September 2017

	September			January - September		
	2017	2016	growth '17 vs '16	2017	2016	growth '17 vs '16
<b>Total number of passengers</b>	<b>2,396,571</b>	<b>2,258,879</b>	<b>6.1%</b>	<b>19,002,758</b>	<b>16,334,448</b>	<b>16.3%</b>
Total Departing Passengers	1,160,483	1,100,051	5.5%	9,489,719	8,152,305	16.4%
Originating	929,711	870,715	6.8%	7,754,170	6,546,480	18.4%
Transfer	228,744	228,909	-0.1%	1,720,033	1,554,550	10.6%
Transit	2,028	427	374.9%	15,516	51,275	-69.7%
Arriving pax (excl Transit)	1,236,088	1,158,828	6.7%	9,513,039	8,182,143	16.3%

Figura 28 - Brussels Airport Traffic Setembro 2017

Fonte: Brussels Airport

### Passengers per month

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
2015	1 378 449	1 411 776	1 711 849	2 009 561	2 152 448	2 199 239	2 479 194	2 424 013	2 324 752	2 119 423	1 694 200	1 555 114	<b>23 460 018</b>
2016	1 481 275	1 570 590	1 214 485	1 074 538	1 971 664	2 050 148	2 399 515	2 313 354	2 258 879	2 055 654	1 744 169	1 684 147	<b>21 818 418</b>

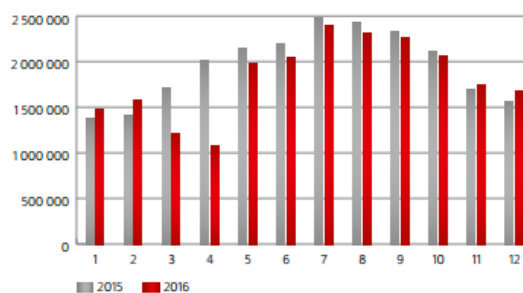


Figura 29 - Passanger per month 2015 vs. 2016

Fonte: Brussels Airport

Analisando os anteriores dados e gráficos, apesar da inicial quebra de 44% no mês de Abril de 2016, mês posterior ao atentado e no qual o Aeroporto ainda estava limitado a nível de acessos, instalações, serviços e ligações aéreas, o número de chegadas de passageiros foi recuperando até o fim do ano.

Já em os 2017 os dados são demonstrativos de crescimento e esperança de que o mercado esteja recuperado uma vez que existe um crescimento de 6% comparando com o ano anterior e ultrapassando até em alguns meses os excelentes resultados de 2015.

## Top ten intra-European destinations

Total number of passengers

	2015	2016	'16 vs. '15
<b>Top 10 Intra-European commercial passengers</b>	<b>6 514 927</b>	<b>6 358 242</b>	<b>-2.4%</b> ↘
Barcelona	862 165	889 180	3.1% ↗
Madrid	805 092	763 016	-5.2% ↘
Rome (CIA-FCO)	793 605	713 392	-10.1% ↘
Berlin (SXF-TXL)	510 143	703 272	37.9% ↗
Lisbon	725 839	698 131	-3.8% ↘
London (LHR-LGW-LCY-LTN-STN)	723 081	587 487	-18.8% ↘
Geneva	570 261	545 230	-4.4% ↘
Malaga	463 838	499 228	7.6% ↗
Milan (MXP-LIN-BGY)	542 962	492 068	-9.4% ↘
Frankfurt	517 941	467 238	-9.8% ↘

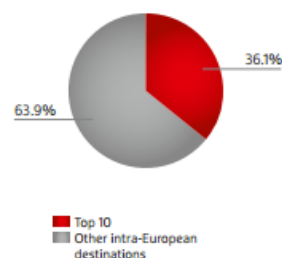


Figura 30 - Top tem intra-European destinations

Fonte: Brussels Airport

## Top ten overseas destinations

Total number of passengers

	2015	2016	'16 vs. '15
<b>Top 10 overseas commercial passengers</b>	<b>2 195 357</b>	<b>1 935 572</b>	<b>-11.8%</b> ↘
New York (JFK-EWR)	601 314	441 212	-26.6% ↘
Tel Aviv	289 395	267 366	-7.6% ↘
Washington	221 855	212 027	-4.4% ↘
Dubai	209 476	187 049	-10.7% ↘
Montreal	180 628	174 843	-3.2% ↘
Doha	147 395	156 644	6.3% ↗
Abu Dhabi	171 407	144 239	-15.8% ↘
Casablanca	159 188	142 294	-10.6% ↘
Beijing	114 673	108 464	-5.4% ↘
Bangkok	100 026	101 434	1.4% ↗

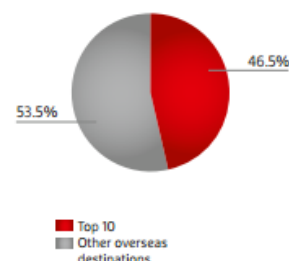


Figura 31 - Top ten overseas destinations

Fonte: Brussels Airport

De forma a melhor se compreender a situação do aeroporto recolhemos também dados sobre os mercados mais fortes e emergentes e sobre os dias com mais e menos passageiros.

O outro motivo para a quebra nas receitas do Thon Hotel Brussels Airport durante este período foi também o aparecimento de 2 novos e fortíssimos concorrentes diretos. Esses concorrentes eram então o Pentahotel Brussels Airport e o Park Inn by Radisson.

O Pentahotel Brussels Airport é um hotel de 3 estrelas localizado mesmo em frente ao Thon Hotel Brussels Airport. Possui 87 quartos e é um hotel virado para o design, negócio e vanguarda tecnológica.



Figura 32 - Pentahotel Brussels Airport

Fonte: Pentahotel Brussels Airport

O Park Inn by Radisson Brussels Airport é também ele um hotel da mesma categoria. É uma unidade de 3 estrelas com 162 quartos e localizado a uma distância próxima do Thon Hotel Brussels Airport. Com o foco para os clientes corporate uma vez que se encontra rodeado de grandes empresas mundiais como a Exxon, a HP ou Verizon e também com excelentes serviços e infraestruturas é sem dúvida um hotel que também devido à sua capacidade veio causar grande impacto no mercado.



Figura 33 - Park Inn by Radisson Brussels Airport

Fonte: Park Inn by Radisson Brussels Airport

Como se pode verificar qualquer um dos hotéis veio trazer uma imagem mais jovem e apelativa à zona.

Há que reconhecer que apenas pelas fotografias e qualidade das infraestruturas qualquer um deles é bastante mais chamativo que o Thon Hotel Brussels Airport, mas felizmente não é só por estes motivos que os hotéis vendem quartos e aumentam as receitas.

Finalizando a análise de todos estes pontos de grande impacto no negócio procedemos então à procura de novas ideias e conceitos para o Thon Hotel Brussels Airport. Desta investigação e período de reflexão surgiram então as seguintes ideias:

- Privilégios de reserva direta: mobile check-in e possibilidade de se pagar apenas no hotel
- Alteração do serviço de Shuttle
- Criação de uma zona de reciclagem em que através das ações de reciclagem os clientes receberiam vouchers para usufruir em qualquer um dos restaurantes e bares dos hotéis da cadeia em Bruxelas.
- Pequeno-almoço Grab-n-Go para os clientes que partem muito cedo para o aeroporto ou então não possuem muito tempo disponível para irem tomar o tradicional pequeno-almoço por terem reuniões de trabalho ou outras atividades planeadas.
- Incluir no menu do restaurante pratos mais saudáveis e variados
- Criar pacotes de mini-bar
- Opção de parque de estacionamento à hora
- Opção de limpeza dos quartos – se o cliente achar que não é necessário o quarto ser limpo de um dia para o outro terá um desconto na estadia ou voucher para gastar no restaurante e bar.
- Park, Sleep & Fly – pacote especial em que o cliente por uma tarifa relativamente baixa pode usufruir de uma noite no hotel e guardar o carro no parque durante 14 dias.
- Área de carregamento de carros elétricos no parque estacionamento
- Atualização das fotografias do hotel nos diferentes canais de distribuição visto que o hotel tinha recebido novas camas, máquinas de café Nexpresso em todos os quartos e renovado as televisões e toda a área à sua volta.

De todas estas ideias as únicas que ainda não foram aplicadas, mas que têm ainda possibilidade de vir a ser num futuro próxima foram as da limpeza dos quartos, a opção de pagamento do parque à hora, a criação de pacotes de mini-bar e a alteração do serviço de shuttle visto que se trata de um serviço partilhado por vários hotéis de zona e em que os custos são minimizados.

Até o momento os resultados com estas mudanças foram bastante positivos e o hotel demonstra sinais de recuperação, melhoria das receitas comparando com 2016 e também aumento da quota de mercado.

## **7. Segmentação na Thon Hotels**

No seguimento do que foi referido anteriormente na componente teórica vamos nos debruçar nas temáticas práticas do relatório.

Como seria de esperar no departamento de Cluster Revenue Management da Thon Hotels dá-se grande importância à segmentação do mercado. A diversidade de hotéis e o facto de Bruxelas ser uma cidade virada para o corporate mas ao mesmo tempo ter um rentável turismo de lazer faz com que essa segmentação seja ainda mais detalhada.

As particularidades do mercado e a enorme concorrência fazem com que a aquisição dos clientes seja vista ao detalhe e pensada caso a caso. Para isso é essencial primeiro saber como o mercado está segmentado para a cadeia hoteleira

Na Thon Hotels o mercado está então dividido nos seguintes segmentos:

- Transient
- Corporate Groups Rooming List
- Corporate Groups Individual Pick-up
- Leisure Groups
- Specials

Esta é a segmentação base da qual ramificam os diferentes subsegmentos. Estes subsegmentos são os que realmente esmiúçam ao detalhe os tipos de clientes que recebemos e que pretendemos fidelizar.

Assim sendo vamos partir para a segmentação detalhada. Os subsegmentos trabalhados na empresa são os seguintes:

- Public Rates
- Corporate Groups Rooming List
- Corporate Groups Individual Pick-up
- Corporate Conference Groups Rooming List
- Corporate Conference Groups Individual Pick-up
- Leisure Groups

- FIT
- Government
- Long-stays
- Staff
- Airline Crews
- Ship Crews
- Promotions

Public rates corresponde a todos os clientes individuais provenientes de reservas diretas, OTA's, GDS's e até mesmo clientes individuais Corporate com tarifas negociadas previamente.

Corporate Groups Rooming List e Corporate Groups Individual Pick-up tal como o nome indica são de grupos de empresas que provêm num caso de reservas de 10 ou mais quartos com Rooming List e no outro caso também de reservas de 10 ou mais quartos, mas neste caso com Individual Pick-up.

Dentro de exatamente as mesmas especificações encontram-se os Corporate Conference Groups Rooming List e Corporate Conference Groups Individual Pick-up. A única diferença é que nestes casos os grupos incluídos são apenas os que têm salas de reuniões ou de conferência também reservados.

Leisure Groups são todos os grupos de 10 ou mais quartos que viajam com intuito de lazer.

FIT são os clientes provenientes das tradicionais agências de viagem. Estes clientes entram a um preço bastante baixo uma vez que os wholesalers incorporam por exemplo o hotel num pacote do destino. Estes são normalmente os clientes que entram no sistema com as tarifas mais baixas.

Government tal como o nome indica corresponde a todos os clientes individuais com tarefas negociadas previamente e que são provenientes de governos, embaixadas, consulados ou instituições europeias.

São considerados Long-Stays todos clientes com reservas a partir 7 noites.

O segmento Staff inclui não o próprio staff da empresa que pode reservar quartos com um desconto bastante apetecível, mas também amigos e família dos mesmos.

Airline Crews é normalmente um segmento apenas utilizado no Thon Hotel Brussels Airport uma vez que este com regularidade crews da Brussels Airlines e outras companhias aéreas.

Ship Crews é um segmento apenas utilizado no Thon Hotel Rotterdam. Tal como o aeroporto de Bruxelas a situação é semelhante uma vez que neste caso o hotel recebe regularmente crews dos barcos de transporte de mercadorias que atracam no porto da cidade.

Por fim Promotions é o segmento onde chegam clientes provenientes dos packs especiais trabalhados e criados com parceiros de negócio. Empresas como a VeryChic e a Voyage Privé são líderes mundiais nesta vertente de vendas de pacotes promocionais exclusivos e apenas com um período de vendas limitado a uma janela de tempo.

The screenshot displays a hotel reservation interface. On the left, the 'EXPERIENCE' tab is active, showing the 'STANHOPE HÔTEL' with a 5-star rating and a 'FABULEUX' badge with a score of 9/10. Below this, there is a descriptive paragraph about the hotel's romantic atmosphere in Brussels and a section titled 'NOUS AIMONS' with two bullet points. On the right, the 'Réservé' section shows a price of 116€ per room, a 61% discount from 299€, and a list of 'Avantages négociés pour vous' including breakfast, late departure, and access to the sauna. At the bottom right, there is a calendar for selecting the arrival date, with 'OCT. 2017' selected.

Figura 34 - VeryChic

Fonte VeryChic

Cada um destes segmentos é trabalhado de forma diferente como irei demonstrar seguidamente na vertente de otimização de tarifas.

## 8. Otimização de tarifas e maximização das receitas consoante os diferentes segmentos

A estratégia de otimização das tarifas na Thon Hotels tem como base também todos os princípios abordados na vertente teórica do Revenue Management.

A estratégia diária é realizada baseada na quantidade de quartos disponíveis do hotel, no pick-up diário, no que foi projetado no forecast, nos grupos pendentes de

confirmação, no calendário de eventos e sazonalidade e nas tarifas praticadas pela concorrência. É de salientar sobre este último ponto que as tarifas da concorrência são obtidas através da plataforma OTA Insight onde os hotéis disponibilizam os seus dados.

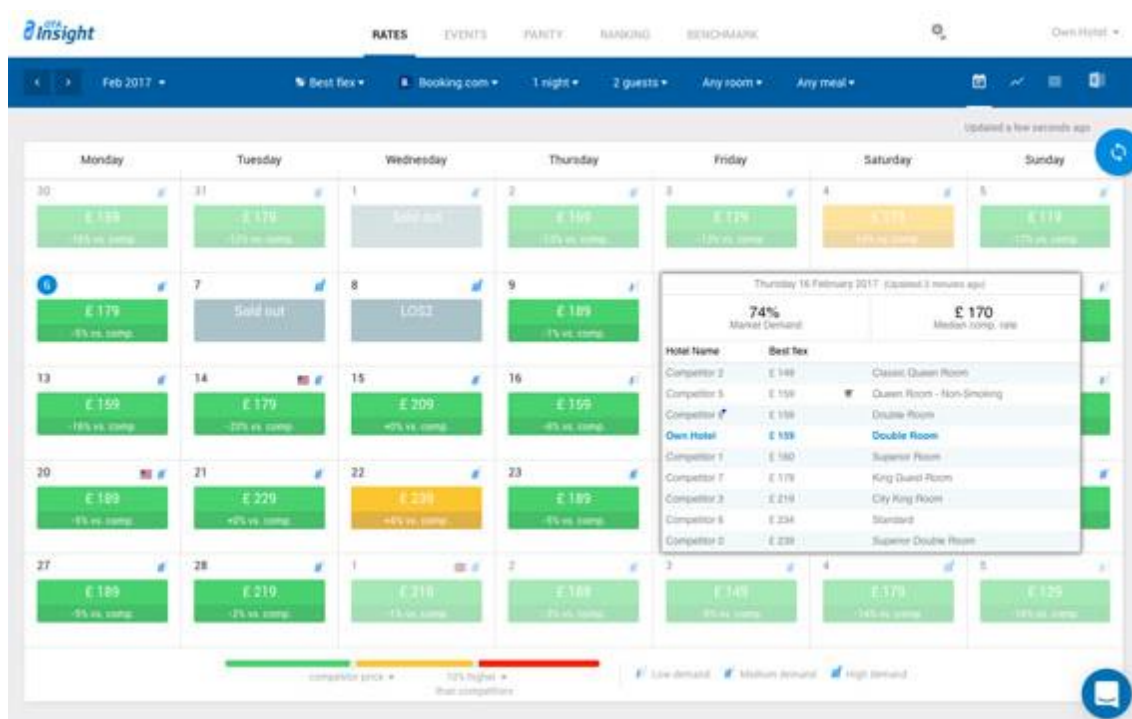


Figura 35 - OTA Insight

Fonte OTA Insight

Para uma demonstração clara de como as tarifas são otimizadas e consequentemente as receitas maximizadas vamos apresentar a exemplificação com alguns casos práticos recorrentes no dia a dia do departamento.

Relativamente às Public Rates imaginemos que estamos numa situação em que o Thon Hotel Brussels Airport que possui 100 quartos está neste momento para uma certa data com uma ocupação de 90% visto que recebeu 10 reservas desde o dia anterior e com uma BAR 169€. Os concorrentes aumentaram os seus preços de um dia para o outro o que indica que também terão tido quantidade de reservas significativas. Sabe-se que este período é um período de época alta e que segundo o forecast prevê-se que o hotel termine completo.

Neste caso, por exemplo, a estratégia para a maximização dos resultados seria aumentar a BAR para 179€ visto que recebemos bastantes reservas e estamos perto a da ocupação total. Para além da simples mudança de tarifa o outro processo seria colocar uma restrição de obrigatoriedade de estadia de pelo menos duas noites para quem quisesse

reservar para aquele dia. Visto que o hotel vai ficar completo e podemos tentar ir buscar receitas complementares obrigando os clientes a ficarem duas noites, fazendo que o dia anterior ou posterior começasse também ele a ficar completo. Outra das restrições colocada nesta ocasião seria a de apenas manter abertos os canais de distribuição diretos. Quando a procura já é elevada podemos dar-nos ao luxo de não dependermos das OTA's e assim faturar por completo a venda dos restantes quartos visto que não existiriam os custos com as comissões.

Abordando a estratégia relativa às FIT, esta é sem dúvida a mais simples de gerir. Em Agosto de cada ano são efetuados os contratos com estes parceiros onde são oferecidos certos allotments para determinadas datas e com tarifas fixas específicas dependendo da época e sazonalidade. Se for época alta oferece-se poucos ou nenhuns allotments e com tarifas mais altas e se for época baixa a estratégia é a inversa. Para além dos allotments as FIT têm ainda a possibilidade de fazer venda livre de quartos após terem os quartos alocados vendidos. E é aqui que acontece grande parte da gestão das receitas. A Thon Hotels tem sempre o poder de decidir quando fechar as vendas das FIT. Isto efetua-se nos casos em que o hotel já tem uma sólida ocupação e que não precisa destes clientes com ADR baixo para ter mais receitas ou então se já tiver um significativo número de quartos com tarifas FIT reservados. Com estas estratégias maximizam-se as receitas visto que podemos em época baixa preencher o hotel mais FIT para obtermos mais receita visto que o hotel não terminaria cheio e no caso oposto se for em época alta podemos bloquear a entrada destas reservas para vendermos então com as tarifas mais caras.

Uma excelente estratégia de maximização das receitas é através do segmento Promotions, principalmente para potencializar as épocas de baixa procura. Trabalhando em conjunto com os nossos parceiros podemos oferecer-lhes packs especiais para as datas que decidirmos e ao também a um preço estipulado por nós. Tendo nós total controle da quantidade de quartos oferecidos, que tarifas oferecemos e para que dias oferecemos disponibilidade é um segmento ideal para se maximizarem receitas nos períodos de época baixa.

Os restantes segmentos em que é possível definir diferentes estratégias são os casos dos segmentos de Grupos. A gestão dos Grupos é efetuada da mesma forma para os diferentes casos e os procedimentos estão bastante standardizados. Os departamentos de MICE e Leisure são contactados pelas agências e empresas a requisitar-lhes preços, disponibilidade e condições para uma dada estadia de um certo grupo para uma dada data. Uma vez processado o pedido, a requisição do preços e condições é reencaminhada para

o departamento de Cluster Revenue Management. É da nossa responsabilidade analisar o pedido e decidir o que oferecer. Para tal é necessário ter em conta todos os mesmos parâmetros revistos na estratégia diária e, para além disso, efetuar o displacement do grupo para se verificar se realmente vale a pena fazer uma oferta e que tipo de tarifa e condições ou se então, visto já haveram por exemplo alguns grupos para aquele dia e prever-se terminar cheio, rejeitar porque o que é mais rentável é focar nas Public Rates em que podemos vender os quartos a um preço mais caro. Cada caso é um caso e os pedidos são analisados um a um. Como referido anteriormente, Bruxelas é uma cidade virada para o negócio e pedidos de grupos ou de grupos com requisição de salas de conferência é bastante frequente diariamente e, como tal, a gestão destes mesmos e a visão de como maximizar as receitas com eles é fundamental para o resultado final dos hotéis.

## **9. Análise crítica**

O estágio foi iniciado com o objetivo de máxima aprendizagem sobre Revenue Management e sobre a realidade que é trabalhar numa sede de uma cadeia hoteleira. Tudo o sabido e conhecido sobre Revenue Management era teórico tirando alguns casos práticos resolvidos ao longo do percurso académico.

Era esperada uma adaptação complicada visto que o trabalho seria explorado num mercado que não nos era nada conhecido na altura e efetuando funções completamente novas e em que sabíamos que qualquer pequena ação traria um grande impacto positivo ou negativo.

Tínhamos como principal alvo aprender como se faz a estratégia de Revenue no dia a dia de um hotel, que aspetos ter em conta, que pensamentos ter, como ler de forma de rápida e eficaz os dados, detetar anomalias e conhecer o mercado. Rapidamente nos apercebemos que isto era uma parte importante do cargo, mas que para além disto haviam muitas outras coisas também elas de grande importância para se fazer. Entendemos a importância que os grupos e os contratos de tarifas negociáveis com grandes empresas têm nas receitas e como nos focarmos nestes alvos também.

O que inicialmente parecia um mar desconhecido rapidamente se tornou algo com o qual nos identificamos bastante. Esta é a parte onde sempre tivemos a expectativa do que ia realmente acontecer. A quantidade de nova informação era tremenda, mas o gosto

para a entender era também ele enorme e rapidamente nos identificamos com os standards da cadeia e com os processos do departamento.

A cada dia que passava as expectativas eram superadas e a exigência e as responsabilidades eram cada vez maiores. Uma das coisas que nos surpreendeu mais foi o facto de nos darem luz verde para desenvolver um projeto de melhoria de um hotel mesmo assim apenas sendo estagiários. A verdade é que os resultados ficaram à vista e as coisas estão a ir a bom porto. A outra parte que nos surpreendeu também bastante foi a capacidade de trabalho em equipa de toda a gente, mesmo sendo de diferentes departamentos. Quando os departamentos estão bem unidos e existe boa comunicação todas as situações ficam facilitadas.

Tínhamos a ideia que iríamos terminar o estágio e iríamos ter algo negativo para apresentar da experiência ou da empresa, mas a realidade encarada não foi definitivamente essa.

A Thon Hotels tem um departamento de Cluster Revenue Management muito bem organizado, com tarefas bem definidas e distribuídas, preparado para receber pessoas e com apenas algumas semanas estão perfeitamente treinadas e preparada para desempenhar as funções a 100%. Além disso, possui bons equipamentos que ajudam nas tarefas diárias e acima de tudo é composto por uma verdadeira equipa em que a partilha de ideias é constante e existe liberdade e confiança para o desenvolvimento de projetos interessantes e desafiadores.

O único ponto que consideramos que se podia melhorar na empresa, tivemos o privilégio de nos ser dada a liberdade de desenvolver o projeto e melhorar no que era possível.

## CONCLUSÃO

Com a elaboração do presente relatório foram desenvolvidas as temáticas do Customer Relationship Management, Revenue Management e Segmentação interligando-as e mostrando uma visão da sua importância do sector hoteleiro.

A revisão literária destes tópicos foi suportada também posteriormente com a demonstração da realidade da Thon Hotels, onde estes conceitos foram abordados numa vertente mais prática e demonstrativa.

Para além do desenvolvimento destes temas ainda foi possibilitado o desenvolvimento de um pequeno projeto de melhoria do Thon Hotel Brussels Airport. Para o desenvolvimento do mesmo a metodologia recorrida foi uma metodologia de investigação quantitativa para averiguar a evolução das chegadas no Aeroporto Internacional de Bruxelas desde o trágico atentado terrorista do passado ano e que mudou por completo o panorama do turismo da cidade.

Este projeto paralelo permitiu-nos chegar à origem de alguns problemas e a partir de aí encontrarmos as soluções já demonstradas anteriormente. Foi um enorme desafio uma vez que nos obrigou a analisar à lupa o impacto de um trágico acontecimento, mas ao mesmo tempo foi sem dúvida gratificante devido à sua importância e à própria sensibilidade do acontecimento. Um acontecimento destes não tem forma de se prever e é de extrema dificuldade de se ultrapassar. Isto possibilitou-nos desenvolver capacidades de análise e de decisão estratégica de alto risco levando assim à busca de novas ideias e soluções para amenizar o impacto e ao mesmo potenciar as capacidades do hotel. Períodos de crise levam à reflexão e esta mesmo levou-nos a encontrar as soluções já referenciadas que voltaram a colocar o hotel numa posição estável e agora de crescimento mais sustentável.

Este é o caminho a seguir pela empresa. Apesar de existirem recursos humanos bem capazes para desenvolver este tipo de projetos e potenciarem as capacidades dos hotéis e elevarem o nome da Thon Hotels a um nível internacional existe ainda uma cultura na empresa de pouco risco, uma vez que no seu todo a empresa toda grande parte das decisões e foca o seu investimento no mercado norueguês, no qual é líder, enquanto podia investir também mais no mercado experienciado e abordado. A tendência é para um crescimento exponencial nos próximos 3 anos no que toca à área Benelux e como tal esperamos que a Thon Hotels se foque ainda mais nela.

Com existência de investimento no que toca aos hotéis em Bruxelas os resultados estarão à vista e os números já bastante interessantes e motivadores deste ano poderão ser ultrapassados rapidamente e ser estabelecidos novos recordes na empresa em termos de receitas.

Na sua finalidade e apesar desta falta de aposta nos recursos do mercado Benelux damos por toda esta experiência uma experiência de sucesso a nível pessoal e profissional. Toda a experiência foi incorporada na área de eleição para começo de carreira, a aprendizagem foi enorme a nível de conhecimentos técnicos e as capacidades pessoais foram também sem dúvida potenciadas. Este estágio trouxe toda a bagagem necessária para a integração no mercado de trabalho na área do Revenue Management.

A nível académico, o tema foi bastante desafiador uma vez que o Revenue Management em Portugal é uma área ainda pouco desenvolvida e investigada e nova para grande parte dos hoteleiros.

O relatório leva-nos também a uma reflexão sobre a realidade portuguesa comparando com a realidade que enfrentada em Bruxelas.

Em Portugal ainda não existem muitos Revenue Managers e o departamento e as equipas não estão de todo estabelecidas em grande parte das empresas. Os gestores portugueses ainda encontram um pouco suspeitos sobre a área e as suas potencialidades. É uma área que inicialmente requer um forte investimento devido aos sistemas e softwares utilizados, experiência por parte dos profissionais encarregues da função, muitas horas de treino para a aprendizagem das novas ferramentas, mas que a médio/longo prazo é sem duvida rentável.

É pretendido com este relatório e com a experiência relatada demonstrar que o Revenue Management vai ser o nosso principal aliado nos próximos anos. A tendência natural será que todos os processos melhorem e que exista cada vez mais e melhores softwares de auxílio.

Seguramente o panorama em Portugal vai mudar drasticamente neste sentido nos próximos 5 anos porque vão haver mais profissionais a puxar por esta área que tantos frutos pode trazer à hotelaria do nosso país.

De forma a concluir este relatório fica o nosso voto para que a hotelaria em Portugal se fixe no Revenue Management como forma para catapultar as receitas e também seja efetuada mais investigação sobre a temática uma vez que continua ainda em grande escassez. Trabalhos e experiências como estas são o que transfiguram o negócio

e trazem aprendizagem não só ao estudante em causa, mas como também no futuro a toda uma rede de profissionais que posteriormente vai absorver todos estes conhecimentos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSARI - **E-Customization**. Journal of Marketing Research, 2003.

ASHWORTH - **Selling the City: Marketing Approaches...Reconstruction, regeneration and re-imagining: The case of Rotterdam**. Rotterdam : s.n., 1990.

BERG, Van den - **The attractive city**. 1999.

BOLTON - **The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research**. 2004.

BREFFINI - **Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective**. 2003.

ELMHORN - **Brussels: a Reflexive World City**. Universidade de Michigan: Almqvist & Wiksel, 2011. ISBN 9197267449.

FILHO, Pio Penna - **Integração Regional: os Blocos Econômicos nas Relações Internacionais**. Rio de Janeiro : Elsevier Editora, 2006.

GOMES, João - **Como aumentar as receitas de um negócio: o conceito de gestão de receitas**. Revista Hotéis de Portugal. 2004.

HADDAD, El - **The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain**. 2008.

HAYES - **Revenue management for the hospitality industry**. 2011.

KASAVANA - **Front Office Procedures**. s.l. : United States of America: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association., 1998.

KIMES - **Revenue Management for Enhance Profitability: An Introduction for Hotel Owners and Asset Managers**. 2003.

KING - **Hungry for growth? Small and medium-sized tourism enterprise (SMTE) business ambitions, knowledge acquisition and industry engagement**. 2008.

KOTLER - **Marketing**. 1998.

**MENDONZA - Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy.** 2007.

**NETHERLANDS, CBS - Statistics.** 2016.

**PAYNE - The Value Creation Process in Customer Relationship Management.** 2003.

**PICCOLI - International Encyclopedia of Hospitality Management.** University of Central Florida, USA : Routledge, 2003. 113639415X.

**PIZAM - International Encyclopedia of Hospitality Management.** University of Central Florida, USA : Routledge, 2005. 113639415X.

**SONGINI - Hospitality players check out CRM.** 2001.

**TRANTER - An introduction to revenue management: Principles and practices for the real world.** 2006.

**TRANTER - Revenue Management Integration: The Financial Performance Contribution of an Integrated Revenue Management Process for Hotels.** 2009.

**TRIBE - Editorial.** s.l. : Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education, 2010.

**VINOD - Unlocking the Value of Revenue Management in the Hotel Industry.** s.l. : Journal of Revenue and Pricing Management, 2004.

**WINER - A Framework for Customer Relationship Management.** 2001.

**XIE, Anderson - Improving Hospitality Industry Sales: Twenty Five Years of Revenue Management.** 2010.

## **WEBGRAFIA**

<https://www.thonhotels.com/> – Consultado pela última vez a 29/10/17

## ANEXOS

### ANEXO A – Contrato de trabalho como Cluster Revenue Analyst na Thon Hotels



#### CONTRAT DE TRAVAIL

**Entre** Thon Stanhope Hotel S.A.  
Rue du Luxembourg, 23 à Bruxelles, n° postal 1000  
Représentée par Monsieur Nils Hauge, Area Director Benelux  
Ci-après « l'employeur »

**Et** Monsieur Alves Fragata Lopes Tiago Miguel -, employé  
Domicilié Rua de Arzila, bloco 6, entrada 290 numero 42 à 4250-064 Porto, Portugal.  
Ci-après « l'employé »

#### IL EST CONVENU CE QUI SUIT :

**Article 1** L'employeur engage l'employé en qualité de : **Rooms Controller Analyst**  
Catégorie de fonction Horeca : VI  
Lieu de travail : **Thon Hotels – Service & Support Centres,**  
**Rue de Luxembourg 23 à 1000 Bruxelles**

L'employé accepte que, sans préjudice des dispositions légales et réglementaires applicables, ses fonctions puissent être adaptées en fonction des besoins et de l'organisation de l'employeur. Il reconnaît et accepte que cette adaptation ne constitue pas une modification d'un élément essentiel du présent contrat pour autant qu'elle s'inscrive dans les limites raisonnables et qu'elle soit en rapport avec ses qualifications.

L'employé accepte par ailleurs que le lieu de travail ne constitue pas un élément essentiel du présent contrat, pour autant que ce lieu de travail demeure en Belgique.

**Article 2** Le présent contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée débutant le 4 octobre 2017.

**Article 3** La durée du travail est fixée à **38 heures** par semaine.





**Article 10** L'employé reconnaît avoir reçu un exemplaire du règlement de travail. Il déclare en accepter le contenu et s'engage à le respecter.

\*\*\*

L'employé déclare opter pour l'usage de la langue française dans les relations sociales.

Fait à Bruxelles, le 24 juillet 2017, en deux originaux, chaque partie, bénéficiant d'une copie originale.

Signature de l'employé (précédée de la mention « lu et approuvé »),  	Signature de l'employeur,   <b>Nils Hauge</b> Area Director Benelux Thon Hotels Group
---	---