

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

David António Queirós Mendonça

***Revenue Management em Hotelaria: da conceção do produto à
implementação do processo num contexto de soft opening.***

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira
Orientação: Prof. Doutor Joaquim Ribeiro
Prof. Doutor Nuno Gustavo

Vila do Conde, novembro de 2017
Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

David António Queirós Mendonça

Revenue Management em Hotelaria: da conceção do produto à
implementação do processo num contexto de *soft opening*.

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira
Orientação: Prof. Doutor Joaquim Ribeiro
Prof. Doutor Nuno Gustavo

Vila do Conde, novembro de 2017

David António Queirós Mendonça

***Revenue Management em Hotelaria: da conceção do produto à
implementação do processo num contexto de soft opening.***

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor António Manuel da Silva Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Joaquim José Pereira Ribeiro

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Henrique Henriques

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve

AGRADECIMENTOS

A realização de todo este processo que resultou neste relatório de estágio só foi possível através do apoio de diversas pessoas a quem gostaria de agradecer.

Em primeiro aos meus pais e irmã que diariamente me apoiaram, principalmente durante os meses de estágio em que me motivavam mesmo estando longe.

Em seguida à minha colega Diana Brochado, à família Ramos, principalmente a Patrícia, a D. Florinda, a D. Maria, ao Sandro, ao Sr. Delfim e ao Hugo que durante os oito meses que passei na Bélgica foram muito importantes para conseguir suportar a falta de família e amigos encontrando nessas pessoas uma nova família que sempre me fez sentir em casa.

Por fim um agradecimento especial aos meus orientadores, o Dr. Joaquim Ribeiro e o Dr. Nuno Gustavo que sempre fizeram os possíveis para me acompanhar durante todo este processo.

RESUMO ANALÍTICO

Este trabalho tem como objetivo identificar e expor o papel do *revenue management* na estratégia de um Hotel. Para que tal seja possível foi feita uma investigação durante oito meses em Bruxelas, Bélgica, onde foi possível criar uma estrutura operacional e de gestão de preços no processo de pré-abertura de um Hotel e colocar em prática todas as estratégias criadas após a abertura da unidade hoteleira.

A recolha de dados para esta investigação foi realizada a partir de técnicas de observação de forma a ter uma perceção mais natural e real do que é e qual a utilidade do *revenue management* desde a criação de um produto até este ser vendido. Os objetivos principais são: descrever, saber quais os objetivos, as circunstâncias em que são aplicadas, os principais passos da sua implementação e os pontos fortes e as limitações das técnicas investigadas.

Por ter estado presente tanto na pré como na pós abertura de uma unidade hoteleira e ter ajudado a criar toda a estrutura, não só de *revenue management* mas também a de Marketing, de Vendas e a Operacional, é agora evidente que ter uma estratégia de *revenue management* num hotel nos tempos que correm, em que a concorrência procura estar sempre à frente dos outros, é obrigatório. Só assim é possível manter o Hotel na vanguarda com uma oferta que se altera consoante diversas variáveis, tendo como objetivo principal a maximização do lucro.

Palavras-chave: Bruxelas, *revenue management*, preço, previsão, segmentos.

ABSTRACT

This paper aims to identify and expose the role of revenue management in the strategy of a Hotel. In order to make this possible, an 8-month investigation was carried out in Brussels, Belgium, where it was possible to set up an operational and price management structure in the process of pre-opening a Hotel and put into practice all the strategies created after the unit was opened.

The data collection for this research was done from observation techniques in order to have a more natural and real perception of what is and what's the utility of revenue management from the creation of a product until it is sold. The main objectives are: to describe, to know the objectives, the circumstances in which they are applied, the main steps of its implementation and the strengths and limitations of the techniques investigated.

Having been present both in the pre and post-opening of a hotel and helped to create the whole structure, not only of revenue management but also of Sales Marketing and Operational, it is now clear to me that having a revenue strategy management in a hotel in these times, in which the competition seeks to be always ahead of others, is mandatory. Only in this way it is possible to keep the Hotel in the forefront with an offer that changes according to several variables, with the main objective of maximizing profit.

Keywords: Brussels; revenue management; price, forecast; segmentation.

SUMÁRIO

0 - INTRODUÇÃO.....	10
Parte I – Metodologia	12
1.1-Contexto e justificação do relatório.....	12
1.2- Construção da problemática.....	12
1.3- Apresentação e delimitação do tema	13
1.4- Problema de investigação.....	13
1.5- Hipóteses a estudar	13
1.6- Técnicas de investigação	14
Parte II – A hotelaria e o processo de decisão e compra.....	15
Capítulo Um - A hotelaria.....	15
Capítulo Dois - Tipos de consumidores	16
Capítulo Três - Os motivos de escolha do destino turístico.....	17
Parte III – Revenue management.....	18
Capítulo Um - O <i>revenue management</i>	18
Capítulo Dois - O <i>revenue management</i> em hotelaria.....	18
Capítulo Três - <i>Customer relationship management</i>	20
Capítulo Quatro - <i>Business intelligence</i>	21
Capítulo Cinco - Processo de implementação de uma estrutura de <i>revenue management</i> ...	22
Parte IV- Estudo caso: <i>Yadoya Hotel</i>	26
Capítulo Um – A cidade de Bruxelas	26
Capítulo Dois - Satisfação global do consumidor na Cidade de Bruxelas	29
Capítulo Três - <i>Everland Management Company</i>	32
Capítulo Quatro - <i>Yadoya Hotel</i>	33
Capítulo Cinco - A organização hierárquica do hotel.....	36
5.1 - Funções desempenhadas durante o estágio	37
Capítulo Seis - A criação da estratégia de <i>revenue management</i> do <i>Yadoya Hotel</i>	38
6.1- Relatórios que servem de base à estrutura de <i>revenue management</i>	39
6.2-Análise da oferta e da procura.....	41
6.3 - Análise <i>SWOT</i> do hotel.....	41
6.4 - A segmentação de clientes.....	43
Capítulo Sete - Ocupação registada nos primeiros meses.....	45

Capítulo Oito - Análise da opinião dos clientes.....	47
Capítulo Nove - Identificação dos problemas na estrutura de <i>revenue management</i>	50
9.1 - <i>Xotels</i>	50
9.2 - A aceitação face ao poder das plataformas <i>online</i>	51
9.3 - O excesso de serviços de <i>outsourcing</i> no hotel	53
9.4 - A falta de ligação entre a administração e o hotel.....	53
Capítulo Dez - Discussão das hipóteses e dos resultados obtidos.....	54
CONCLUSÃO	56
Limitações da investigação	58
Linhas para futuras investigações	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS.....	63
Anexo A – Conceitos básicos de revenue management, (<i>Xotels.com</i>)	64
Anexo B- Relatório de preço/ocupação vs concorrência.....	67
Anexo C- Relatório diário de indicadores de performance.....	68
Anexo D- Relatório de ocupação e preço dos hotéis Everland.....	70
Anexo E- Análise da paridade	71
Anexo F- Relatório da nacionalidade	73
Anexo G- Relatório da lista de clientes/canais.....	74
Anexo H- Relatório da segmentação.....	77
Anexo I- Relatório do volume de negócios.....	78
Anexo J- Relatório STR.....	79
Anexo K- Relatório OTA Insight.....	81

Lista de gráficos/fotografias

Gráfico 1: Os 7 passos para implementar o revenue management num hotel.....	22
Gráfico 2: Ocupação anual da cidade de Bruxelas.....	27
Gráfico 3: Diferença da ocupação por mês entre 2015 e 2016.....	28
Gráfico 4: Grau de satisfação dos visitantes da cidade de Bruxelas.....	29
Gráfico 5: Funções desempenhadas durante o estágio.....	37
Gráfico 6: Importância por categoria de revenue management segundo o MERMI.....	39
Gráfico 7: Análise SWOT, Yadoya Hotel.....	42
Gráfico 8: Ocupação mensal do Yadoya Hotel.....	46
Gráfico 9: Ocupação mensal Yadoya Hotel vs cidade de Bruxelas 2015.....	46
Gráfico 10: Satisfação geral dos clientes.....	48
Fotografia 1: Imagem satélite, localização Yadoya Hotel.....	33
Fotografia 2: Quarto superior, Yadoya Hotel.....	34
Fotografia 3: Zona de pequeno-almoço, Yadoya Hotel.....	35
Fotografia 4: Jardim, Yadoya Hotel.....	36

0 - INTRODUÇÃO

Segundo o IRTS (2008), “o turismo refere-se à atividade dos visitantes que fazem uma viagem a um destino fora do seu ambiente natural por menos de um ano para qualquer propósito relacionado com negócios, lazer ou outros fins pessoais”. A atividade turística tem diversos ramos que sustentam o setor, tais como a hotelaria e as companhias aéreas que são importantes e se têm vindo a desenvolver tal como a indústria do turismo em geral. O turismo tem sido repetidamente relatado como uma atividade poderosa que pode ter impactos significativos num país. Fan *et al.* (Cit. por Dutt et al. 2018)

Para os autores de Carvalho & Duarte (2016, p.104) “a hotelaria é um sector em crescimento que tem um papel preponderante na produção do turismo”. Este trabalho tem como principal objetivo justificar a importância de uma estratégia de *revenue management* numa área tão importante para o turismo como é a hotelaria. Através de um estágio levado a cabo em Bruxelas na Bélgica numa unidade hoteleira, foi possível realizar uma investigação assente em alguns dos pilares que sustentam uma boa política de revenue management, tal como o preço, a previsão, a segmentação e o *reporting*

Segundo Kimes & Wirtz, J. (2013, p.2) “o *revenue management* baseia-se em determinar preços de acordo com os níveis de procura previstos, de modo a que os clientes sensíveis ao preço procurem alturas mais favoráveis para comprar enquanto os menos sensíveis vão comprar mesmo não sendo uma altura favorável”. Ao longo deste trabalho vai-se tentar dar a entender os diferentes processos que ajudam a implementar uma estrutura que tem como principal função o aumento da receita de uma unidade hoteleira.

Assim sendo a primeira parte refere-se às metodologias utilizadas durante a investigação, a segunda parte é dedicada a hotelaria e aos tipos e motivações dos clientes, a terceira parte destina-se ao *revenue management* onde existe um enquadramento teórico para mais tarde usar no caso prático. A quarta parte destina-se ao caso prático, o estágio no *Yadoya Hotel*. Neste capítulo são apresentadas as técnicas de *revenue management* utilizadas, os resultados obtidos e é feito um enquadramento relativamente

à cidade de Bruxelas. Por fim são dadas as conclusões finais sobre a investigação realizada.

Parte I – Metodologia

1.1-Contexto e justificação do relatório

O presente relatório aborda a temática do *revenue management* em hotelaria tendo em conta a importância de um departamento de receita para um hotel no processo de pré abertura. A metodologia aplicada baseia-se na observação das técnicas aplicadas na abertura de um hotel. Este tipo de estudo permite a investigação dos fenómenos ligados à temática de uma forma natural, Gil (2008).

A aposta neste tipo de investigação através da participação permite que exista uma interpretação mais real da temática escolhida e uma aprendizagem mais completa, tendo em consideração o facto de que se trata de uma temática onde o conhecimento adquirido antes da investigação era insuficiente para a realização do projeto. O estudo do *revenue management* uma temática em constante evolução é facilitado quando existe uma análise prática a acompanhar a teoria.

Segundo Noone e Glassmire (2017, p.1) “Hospitality firms are expanding traditional revenue management (RM) practice to focus on customer value and strategic profit management”. Com a constante evolução do setor hoteleiro existe uma necessidade de adotar novas práticas de gestão que visem um aumento da receita por parte dos hotéis. Este estudo centra-se na importância que estas novas medidas têm na evolução e na otimização de uma unidade hoteleira.

1.2- Construção da problemática

A problemática em questão diz respeito aos resultados alcançados quando é aplicado um tipo de gestão de *revenue management*. Para tal é necessário entender as diferentes táticas inerentes a este tipo de gestão.

Neste caso em concreto vamos analisar quais as técnicas de *revenue management* levadas a cabo por uma unidade hoteleira de forma a aumentar a receita através dos seus serviços percíveis, (Cetin, Demirçiftçi e Bilgihan 2016 p.132).

1.3- Apresentação e delimitação do tema

Segundo Gonçalves (2008) “diversos estudantes ou pesquisadores podem abordar um mesmo assunto, o que não significa que todos tratarão do mesmo tema. Podemos dizer que o tema é o assunto delimitado.”

Esta investigação foi realizada na Bélgica mais concretamente na cidade de Bruxelas. A recolha de dados foi feita desde o dia 15 de novembro de 2016 até ao dia 15 de julho de 2017. Para estudar o tema, foi realizado um estágio no *Yadoya Hotel*.

1.4- Problema de investigação

O propósito deste estudo tem em vista a resposta à seguinte pergunta:

Qual a importância de uma estrutura de *revenue management* na abertura e no dia-a-dia de um hotel?

Embora a pergunta anterior seja a questão central da investigação, serão feitas outras questões, que contribuirão para a reflexão e a perceção dos principais problemas e objetivos da investigação. Assim sendo estabeleceram-se as seguintes perguntas:

- Como surgiu o *revenue management*?
- Quais os pilares em que assenta uma estratégia de *revenue management*?
- Qual o papel do *customer relationship management*?
- Qual o papel do *business intelligence*?
- Em que contexto demográfico está incluído o hotel em estudo?

1.5- Hipóteses a estudar

Hipótese I- O *revenue management* provoca um aumento de receita quando bem implementado.

Através desta hipótese pretende-se entender o peso que uma estratégia de *revenue management* terá na gestão de um hotel quando comparada com as estratégias tradicionais.

Hipótese II- A satisfação dos consumidores tendo em conta as táticas implementadas no *Yadoya Hotel*.

Com a hipótese dois pretende-se concluir se, através da opinião do consumidor, a estratégia criada é a ideal ou não. Procura-se entender quais os aspetos a melhorar de forma a otimizar a estratégia provocando uma maior satisfação e o aumento da receita.

1.6- Técnicas de investigação

Com a realização deste projeto pretende-se através de uma análise com teórica justificar o caso prático desenvolvido. Desta forma será feita uma divisão em três partes.

Nas partes II e III) é realizada uma pesquisa e análise de fontes bibliográficas onde será realizada uma recolha de informação baseada na consulta de obras e de materiais de referência tais como livros, artigos científicos, páginas da *internet* e outro tipo de fontes que possam conter qualquer tipo de informação considerada pertinente para a questão em estudo.

Na parte IV é realizado o estudo de caso, o *Yadoya Hotel*. Através de uma observação participativa ao longo de oito meses é exposta a estrutura criada pelo hotel para suportar a estratégia de *revenue management*. Nesta parte são explicados todos pontos que vão desde a criação até à implementação de um plano gestão, tendo como fundamento um caso prático.

Na última parte são feitas as considerações finais. Aqui para além das conclusões retiradas serão expostas as limitações encontradas ao longo do projeto e fornecidas as linhas para estudos futuros.

Parte II – A hotelaria e o processo de decisão e compra

Capítulo Um – A hotelaria

Segundo Onions (Cit. por Hepple, Kipps e Thomson,1990, p.306) “O ato ou a prática de ser hospitaleiro: a recepção e entretenimento de convidados ou estranhos com generosidade e boa vontade”.

Burgess (1982, p.50) divide o conceito de hotelaria em 5 partes (serviço, bebida, alojamento, entretenimento e alimentação) inseridas numa esfera de conforto e segurança psicológica e fisiológica. Desta forma, Burgess explica:

O elemento interativo primário é a relação social promovida pelo comportamento caloroso, amigável, acolhedor, cortês, aberto e generoso do hospedeiro de quem recebe criando o ambiente social hospitaleiro. Isso promove o ambiente positivo de segurança e conforto criado pela estrutura, *design*, decoração e localização da infraestrutura. Só depois vem o fornecimento de alojamento, juntamente com o fornecimento de bebidas, comida, serviços e entretenimento. (Burgess 1982, p.50)

Através deste conceito, podemos chegar à conclusão que a principal experiência na hotelaria é a interatividade. Isto leva a que a impressão do consumidor relativamente ao prestador de serviços seja construída em parte devido a relação e interação social. Para além disso todos os prestadores de serviços numa unidade hoteleira que possam interagir com um cliente acabam por se tornar embaixadores do mesmo hotel, o que deve influenciar um recrutamento de pessoas formadas na área por parte dos recursos humanos e uma constante avaliação do serviço oferecido de forma a manter a qualidade. Desta forma, o individuo envolvido em qualquer tipo de serviço oferecido no que a hotelaria diz respeito tem uma grande influência no que diz respeito à avaliação que será feita pelo consumidor. É então necessário haver uma aposta na formação e no treino em todos os níveis e em todos os aspetos para que o mais pequeno pormenor possa ser apreciado mais tarde.

Segundo Cassee and Remand (Cit. por Hepple, Kipps e Thomson, 1990, p.307) A hotelaria é uma mistura harmoniosa de comida, bebida e/ou alojamento, de um espaço e da postura e comportamento das pessoas. Isso produz um sentimento de estar em casa,

à vontade por parte das pessoas que não pertencem ao grupo que “produz” a hotelaria mas que ficam sob o seu telhado”

Hoje em dia a indústria hoteleira tem como principais objetivos facultar o melhor atendimento possível e oferecer da melhor forma os diversos serviços aos hóspedes de um Hotel. Só através desta entrega será possível obter o melhor serviço possível, que levará os consumidores a sentirem-se especiais, fazendo com que a experiência final seja memorável e adicione valor às suas vidas.

Capítulo Dois - Tipos de consumidores

Na indústria hoteleira existem diferentes tipos de consumidores o que leva a que no processo de decisão e compra os indivíduos se distingam entre si. Segundo Settle e Pamela (Cit. por Kurtzman, 2005, p.24) existem cinco tipos diferentes de consumidores, sendo eles:

- Consumidor economicamente orientado;

Um tipo de consumidor com grande capacidade económica que não tem qualquer problema em investir em atividades ou eventos de alto valor.

- Consumidor intelectualmente orientado;

Este tipo de consumidor como o próprio nome indica procura atividades e destinos onde seja possível analisar e desfrutar de atividades intelectualmente superiores.

- Consumidor socialmente orientado;

O Consumidor socialmente orientado dá muitas vezes prioridade à experiência social, valorizando a interação com outras pessoas.

- Consumidor politicamente orientado;

É um consumidor que é influenciado por fatores como ícones e símbolos, categoria ou influência.

- Consumidor complementar;

Este tipo de consumidor é diferente dos outros pois como diz o nome tem mais do que uma motivação para escolher um determinado destino.

Capítulo Três - Os motivos de escolha do destino turístico

Segundo Uysal (1995, p.144) os cinco maiores motivos que os turistas dão para viajar são:

1. Experimentar diferentes estilos de vida;
2. Ver e experimentar um destino estrangeiro;
3. Ser livre de agir da forma que quiser;
4. Encontrar emoções e estimulações;
5. Fugir ao trabalho;

Através destes cinco motivos é possível entender que as motivações dos turistas se baseiam na necessidade de experimentar algo novo, sentir-se livre e fugir à rotina a que está obrigado no dia-a-dia. No lado oposto as motivações menos usadas são a ida a eventos desportivos, o facto de familiares terem vivido no destino e reviver momentos passados.

Já foi possível entender as principais forças que motivam os turistas a viajar, no entanto existem diferentes motivos que levam o consumidor a escolher o destino. Uysal (1995, p.145) advoga que estes são as cinco razões que levam os turistas a escolher o destino a visitar:

1. Hospitalidade da população local;
2. As atrações;
3. A forma como tratam os turistas;
4. O calor e o sol;
5. A qualidade do ambiente;

Quando os turistas escolhem um destino têm em conta principalmente a forma como vão ser recebidos, as atrações que existem, o clima e o ambiente. Os motivos menos usados para escolher um destino são a caça, a pesca, desportos de inverno, casinos, o golf e o ténis.

Parte III – Revenue management

Capítulo Um - O *revenue management*

O crescimento do *revenue management* ocorre após a lei de desregulamentação aérea de 1978. Este ato soltou o controlo dos preços das companhias aéreas e levou a uma rápida mudança e a uma onda de inovação na indústria. Desde então os sistemas de *revenue management* das companhias aéreas desenvolveram-se significativamente, desde o controlo de inventário *single-leg*, ao controlo por segmento até ao controlo de origem destino. Chiang, Chen e Xu (2007, p.98)

A desregulamentação aérea provocou uma abertura enorme no setor que facilmente originou o crescimento e a evolução do *revenue management* com as companhias aéreas a lutarem entre si na procura de uma estratégia que lhes permitisse alcançar a maior receita possível.

“As novas tecnologias da informação desempenham um papel fundamental no desenvolvimento do *revenue management*. Cada avanço nas tecnologias da informação levou a estratégias de *revenue management* mais sofisticadas”. Chiang, Chen e Xu (2007, p.98) Com a constante evolução tecnológica é cada vez mais fácil inovar e desenvolver novas práticas que facilitem o trabalho de um *revenue manager* que cada vez mais tem à sua disposição ferramentas que lhe permitem trabalhar de uma forma mais certa levando a que cometa menos erros que possam levar a uma quebra de receita.

“O *revenue management* consiste na aplicação de sistemas de informação e de estratégias de preços para determinar a capacidade certa, para o cliente certo no sítio e na hora certa” Kimes (1989, p. 348). Como já foi dito a evolução tecnológica tem sido um aliado muito importante na evolução deste tipo de gestão sendo cada vez mais possível acertar na capacidade, cliente e hora. Ao cumprir estes requisitos a receita de um hotel será mais elevada cumprindo assim a máxima do *revenue management*.

Capítulo Dois - O *revenue management* em hotelaria

Hoje em dia a indústria hoteleira tem como principais objetivos facultar o melhor atendimento possível e oferecer da melhor forma os diversos serviços aos

hóspedes de um hotel. Só através desta entrega será possível obter o melhor serviço possível, que levará os consumidores a sentirem-se especiais, fazendo com que a experiência final seja memorável e adicione valor às suas vidas.

Com a otimização das tarifas e com o aumento da receita por parte das companhias aéreas, com o passar do tempo outras áreas de serviços perecíveis começaram também a desenvolver estratégias de *revenue management*, incluindo a hotelaria. (Kimes, 2000,p.3).

“Durante a última década a indústria do turismo e hotelaria desenvolveram-se significativamente”, Abrate e Viglia, G. (2016, p.123). Desta forma foi necessário apostar também em novos modelos de gestão que permitissem às unidades hoteleiras alcançar receitas mais elevadas rentabilizando ao máximo todas as fontes de rendimento existentes.

De acordo com Cross (Cit. por Chiang, Chen e Xu, 2007, p.99) o *revenue management* ajuda a *Marriott Hotels* a ganhar mais 100 milhões de dólares todos os anos.

Mesmo que o hotel tenha um sistema de revenue management superior este deve ser utilizado por um *revenue manager* talentoso (Cetin, Demirçiftçi e Bilgihan 2016 p.134). Para que uma gestão assente no *revenue management* obtenha os resultados esperados é necessário que seja gerida por alguém que tenha conhecimento na área, só assim será possível utilizar os diversos mecanismos de gestão existentes.

“A variação da estrutura do preço permite através do uso de tarifas com desconto estimular a procura para os quartos que não iam ser vendidos” Noone e Mattila (2009 p.272). Este tipo de ações permite aos hotéis ter um maior alcance relativamente ao inventário que dispõe e uma vez que se tratam de produtos perecíveis compreende-se que a ideia passe por vender todos os quartos todos os dias de maneira a rentabilizar todo o inventário. Quando a procura ultrapassa a oferta, os hotéis devem vender a capacidade restante aos clientes que estão dispostos a pagar mais pelo quarto subindo os preços. Quando a oferta ultrapassa a procura, o hotel deve estimular a procura baixando os preços que, embora baixem a receita por quarto, permitirá que a ocupação seja mais elevada aumentando a receita por quarto vendido.

Capítulo Três - *Customer relationship management*

“As empresas não querem continuar a tratar as suas bases de clientes como uma coleção homogênea de unidades geradoras de receita. Elas querem aproximar-se pessoalmente de cada indivíduo”. Ling e Yen (2001, p.82) Com o aumento da concorrência os diversos setores e as diversas empresas de cada setor viram-se obrigados a ter mais em consideração a opinião dos clientes, Surgindo assim o *customer relationship management*.

O *Crm* é um conceito através do qual uma organização possui uma visão abrangente do seu cliente para maximizar o relacionamento do cliente com uma organização e a capacidade de lucro do cliente para a empresa. Estabelece uma abordagem estratégica integrada para capturar uma parcela de valor desproporcionalmente elevada de clientes atuais e potenciais usando informações de clientes eficazmente. Descreve uma estratégia de negócios fundamental para entregar serviços e produtos de forma consistente em toda uma relação com o cliente e não apenas dentro de um determinado produto ou unidade de negócios. O *crm* compreende um conjunto de processos e sistemas de habilitação que suportam uma estratégia de negócios para construir relacionamentos de longo prazo e lucrativos com clientes específicos. O objetivo principal do *crm* é melhorar o valor do cliente através de uma melhor compreensão das necessidades individuais e preferências. Ling e Yen (2001, p. 82)

Através deste conceito dado pelos autores Ling e Yen (2001. P.82) é possível entender na perfeição o papel que o *customer relationship management* tem numa organização.

De acordo com Sigala (Cit. por Padilla-Meléndez e Garrido-Moreno 2014 p.387) “no setor hoteleiro com o aumento da concorrência e com o alto volume de clientes a competitividade está significativamente dependente na capacidade dos hotéis em satisfazer efetivamente os seus clientes”. No entanto hoje em dia a evolução dos critérios de tomada de decisão e de distinção entre o certo e o errado obrigam a que exista uma abordagem mais complexa. “O consumidor de hoje é mais altamente educado, vive sob maior *stress*, vive mais e é mais influenciado pela cultura global do que nos anos 60 e 70” Wilson, Daniel e McDonald (2002, p.195).

“Na hotelaria e nas organizações de turismo como companhias aéreas, centros de congressos e hotéis onde o *revenue management* é amplamente utilizado as companhias podem ter dificuldades em acomodar ambos *customer relationship management* e *revenue management*... o dilema em escolher entre uma relação duradoura e o ganho de receita imediato continua a ser problemático” Wang (2012, p.864). Por terem objetivos diferentes que muitas vezes obrigam a que ao praticarem um se deixe o outro de lado estes dois tipos de gestão embora sejam muito importantes no dia-a-dia de um hotel vão ter sempre problemas de coexistência.

Capítulo Quatro - *Business intelligence*

“Com o rápido desenvolvimento das tecnologias da informação as pessoas não compram apenas *online*- também fazem críticas nas redes sociais”, Xu *et al.* (2017 p.673). Hoje em dia é possível encontrar em quase todas as plataformas que vendem qualquer tipo de produto áreas dedicadas às críticas e o setor hoteleiro é um bom exemplo. Uma vez que em todas as plataformas de reservas existe um *rating* que consiste na classificação que os clientes dão ao hotel e que em muito ajuda no processo de escolha de possíveis novos clientes.

Segundo Wixom e Watson (Cit. por Xu et al. 2017 p.673) “ *Business intelligence* e a análise tornou-se cada vez mais importante para o lucro e para as operações das empresas. O uso eficaz do *business intelligence* permite que as empresas baixem os custos do *marketing* através do melhor entendimento das preferências dos clientes e implementando os segmentos de mercado.” Muitas vezes os hotéis fazem uso da posição que têm perante a opinião que os clientes deixam nas diversas plataformas para demonstrar a qualidade do serviço oferecido. Uma vez que a opinião provém de clientes ter uma boa avaliação em *websites* como a *Booking.com* pode ser mais vantajoso do que uma aposta numa tática de *marketing*.

Segundo Agarwal e Dhar (Cit. por Trieu, 2017, p.111) “o *business intelligence* tornou-se um conceito cada vez mais importante com a disponibilidade de “grandes dados” e avanços em *machine intelligence*.” O *business intelligence* através do desenvolvimento das tecnologias da informação vai fornecendo cada vez mais

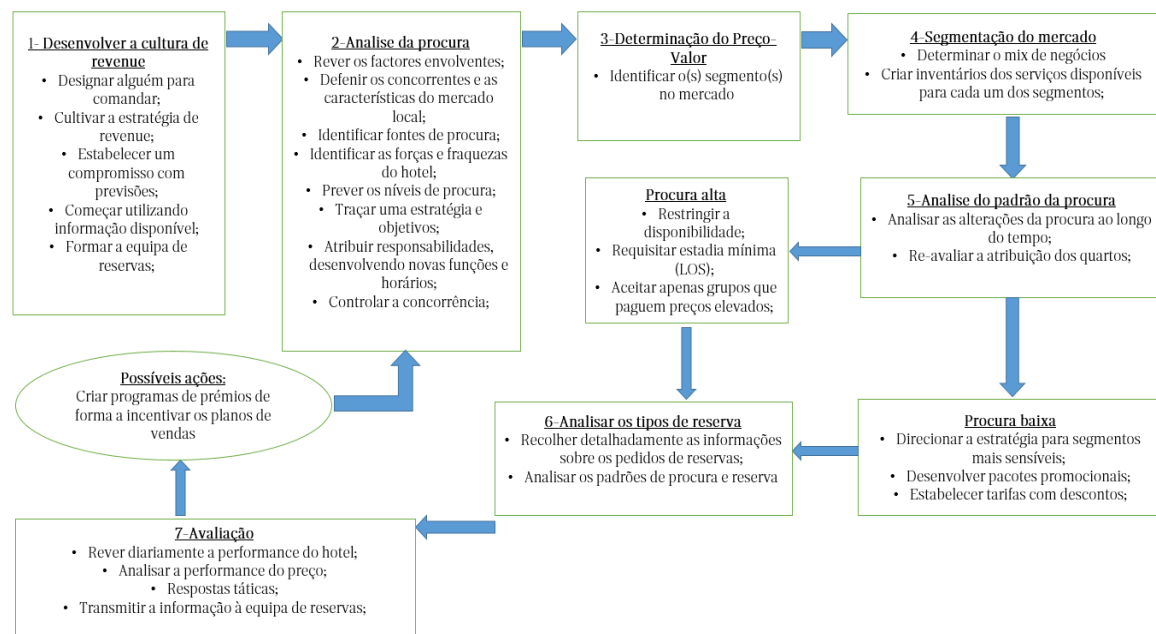
informações que quando bem utilizadas são propícias a ajudar os hotéis a acrescentar valor e a ter uma melhor perceção do resultado que os diferentes tipos de gestão oferecem. O *revenue management* e o *customer relationship management* são dois exemplos uma vez que é através do conteúdo fornecido pelo *business intelligence* que estes tomam decisões e criam valor. (Trieu, 2017, p.111)

Capítulo Cinco - Processo de implementação de uma estrutura de *revenue management*

Relativamente ao processo de implementação de uma gestão de *revenue management* numa unidade hoteleira.

Neste caso são tidos em conta Jones e Hamilton (1992) que dividiram em 7 passos o processo, tal como podemos constatar no seguinte gráfico.

Gráfico 1: Os 7 passos para implementar o revenue management num hotel



Fonte: Jones, P., & Hamilton, D. (1992). *Yield Management: Putting People in the Big Picture*

Através do gráfico é possível retirar algumas conclusões relativamente à importância de cada um dos pontos no entanto de seguida será feita uma análise a cada etapa.

Desenvolver a cultura de *revenue*

Neste primeiro ponto os autores Jones e Hamilton (1992) centram-se principalmente nas pessoas, existindo uma preocupação em informar todos os recursos humanos do que se trata o *revenue management*. Embora o primeiro aspeto seja grande parte das vezes ignorado tem uma grande importância porque embora os sistemas e os relatórios criados forneçam grande parte da informação necessária é sempre importante que existam pessoas capazes de analisar a informação e capazes de tomar as decisões mais acertadas.

Análise da procura

O segundo ponto intitulado análise da procura é o meio pelo qual um hotel procura monitorizar e manipular as forças internas e externas que procuram influenciar a capacidade de alcançar uma receita mais elevada.

Segundo os autores Jones e Hamilton (1992), a análise da procura inclui os seguintes pontos:

- Compilação de dados básicos relativos à localização da propriedade, incluindo o local, a demografia, os meios de transporte, *etc*;
- Definição de potenciais fontes de procura de hotéis nessa área, levando a uma certa quantificação da procura total;
- Identificação da concorrência e das vantagens que cada um dos concorrentes tem;
- Identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos do hotel no contexto dos diferentes segmentos de mercado;
- Definição dos principais segmentos de mercado;
- Revisão contínua desta informação de maneira a estar sempre em cima do acontecimento.

Determinação do preço- valor

Neste terceiro ponto, os autores Jones e Hamilton (1992) consideram essencial que os gestores de um hotel tenham sempre em atenção e investiguem qual o preço que os clientes estarão dispostos a pagar por um quarto.

É possível saber qual é este preço que os clientes estão dispostos a pagar através de métodos convencionais de pesquisa de mercado. Para além disso deve-se comparar o preço valor do hotel em questão com o da concorrência de forma a entender se este se encontra ou não valorizado. Devemos por isso ter em atenção aspetos como a localização, o estacionamento, o ruído, os quartos, as salas de reuniões, o restaurante, *etc.*

Segmentação do mercado

Segundo os autores Jones e Hamilton (1992) a segmentação do mercado deve ocorrer neste ponto tendo sempre em consideração os pontos anteriores. Para realizarmos uma boa segmentação devemos analisar detalhadamente os clientes e os concorrentes, tal como já foi explicado em pontos anteriores.

A segmentação em si consiste em identificar os níveis de procura de cada segmento, que pode ser dividido por idades, motivos ou canais de distribuição, em diferentes alturas do ano facilitando a previsão de quantos quartos se devem disponibilizar numa certa altura para um certo segmento. Através da segmentação é possível localizar os tipos de clientes que estão dispostos a pagar mais por um quarto que normalmente são os segmentos a quem os hotéis vendem os quartos quando a procura é maior.

Análise do padrão da procura

Neste ponto, os autores Jones e Hamilton (1992) fazem uma divisão em dois. Aqui podemos observar como agir quando a procura é elevada e quando a procura é baixa.

Quando a procura é elevada sugerem:

- A eliminação das tarifas com o preço reduzido de forma atrair apenas os clientes que estão dispostos a pagar quantias mais elevadas;
- Aceitar apenas reservas de longa duração, isto é com um número mínimo de noites superior a uma (LOS) o que possibilita um aumento da receita em outros dias;
- Vender quartos a grupos apenas quando os mesmos estão dispostos a pagar um valor elevado pelos mesmos.

Quando a procura é baixa sugerem:

- A venda a segmentos mais sensíveis ao preço;
- Oferecer tarifas com promoções quando o preço está acima do valor;
- Promover a disponibilidade limitada através de pacotes de baixo custo.

Analisar os tipos de reserva

Jones e Hamilton (1992) advogam que analisar os resultados tendo em conta os quartos ocupados é enganador, sendo impossível identificar os negócios que não se concretizaram nem os quartos que não se venderam. Para analisar este ponto voltamos ao primeiro ponto onde todos os recursos humanos devem entender em que consiste o *revenue management* de maneira a entender a importância da receção na perceção de todo o hotel relativamente ao volume de *no-shows* que o hotel tem. Só através desta análise é possível criar uma política séria de *overbooking* e posteriormente definir quais as percentagens aceitáveis.

Avaliação

Segundo os autores Jones e Hamilton (1992) todos os sistemas devem ser avaliados para saber se todos os componentes estão interligados. Como o *revenue management* é um tipo de gestão variável é de extrema importância que diariamente se respondam a algumas perguntas tais como:

- Os segmentos estão a agir conforme planeado?
- A procura está a acontecer conforme previsto?
- Foram tidos em consideração novos eventos?
- Os funcionários continuam a obedecer aos novos desafios que lhes foram propostos?

Parte IV- Estudo caso: *Yadoya Hotel*

Capítulo Um – A cidade de Bruxelas

A cidade de Bruxelas é a capital da Bélgica, membro da União Europeia. Com uma diversidade cultural enorme, a cidade coloca à disposição de quem a visita diversos monumentos, bem como uma agenda cultural diversificada assumindo-se como um destino a visitar por parte de quem visita a zona central da Europa ao lado de cidades como Amesterdão, Roterdão, Berlim ou Paris.

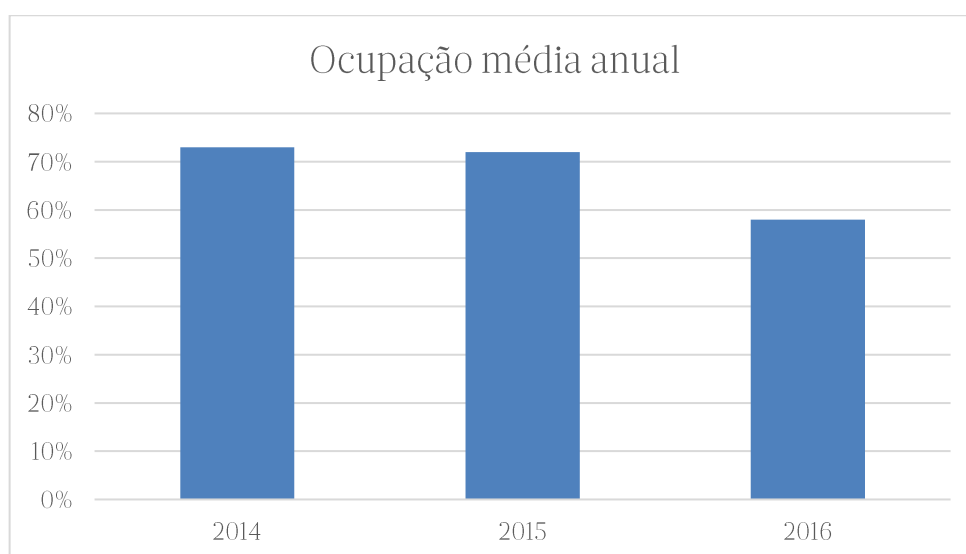
Por ser uma zona de grande procura, a oferta também tem vindo a crescer e, de acordo com o site *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)*, criado pela Câmara de Bruxelas para divulgar as atrações da cidade, no ano de 2016 existiam 282 estabelecimentos hoteleiros, sendo que 206 eram hotéis, 8 eram *hostels* e 68 eram *guest rooms*, perfazendo um total de 18504 quartos disponíveis por dia na cidade.

Estatisticamente, e voltando a utilizar informações da *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016, Annual report of the Brussels tourism observatory 2015, Annual report of the Brussels tourism observatory 2014)*, a cidade tinha vindo a crescer no que diz respeito à procura ano após ano, registando em 2014 uma ocupação média de 73%, obtendo um preço médio de 106€. No ano de 2015 tudo mudou. Durante os primeiros 10 meses do ano, os resultados alcançados foram sistematicamente melhores do que no ano anterior. No entanto, dois eventos, nomeadamente os ataques terroristas em Paris e o bloqueio que se seguiu em novembro, fizeram com que as estatísticas durante os últimos dois meses do ano descessem. No entanto, devido aos primeiros dez meses a ocupação média do ano foi de 72% apenas menos 1% do que o ano anterior, sendo o preço médio pago por quarto de 107€. De salientar que nos últimos dois meses do ano as ocupações médias foram de 63% em novembro e 52% em dezembro.

O ano de 2015 tinha acabado mal, no entanto, o de 2016 ainda começou pior para a indústria hoteleira e para a Bélgica em geral. Ainda a tentar recuperar dos atentados de Paris e do bloqueio que se seguiu, o turismo em Bruxelas aos poucos ia tendo mais procura segundo a *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)*. No entanto, a 22 de março de 2016 surgem os ataques terroristas na cidade, mais

concretamente no metro e no aeroporto. Para além das dezenas de mortos, Bruxelas deixou de ser considerado um destino seguro causando uma quebra maior do que a registada após os ataques de Paris. Segundo a *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)*, a ocupação média do ano de 2016 foi de 58% e o preço médio de 106€. Relativamente ao ano de 2017 ainda não existem estatísticas disponíveis; no entanto, os últimos dois meses de 2016 registaram uma ocupação já superior aos 60%.

Gráfico 2: Ocupação anual da cidade de Bruxelas



Fonte: (*Visit.brussels, Annual report of the Brussels tourism observatory 2016, Annual report of the Brussels tourism observatory 2015, Annual report of the Brussels tourism observatory 2014*)

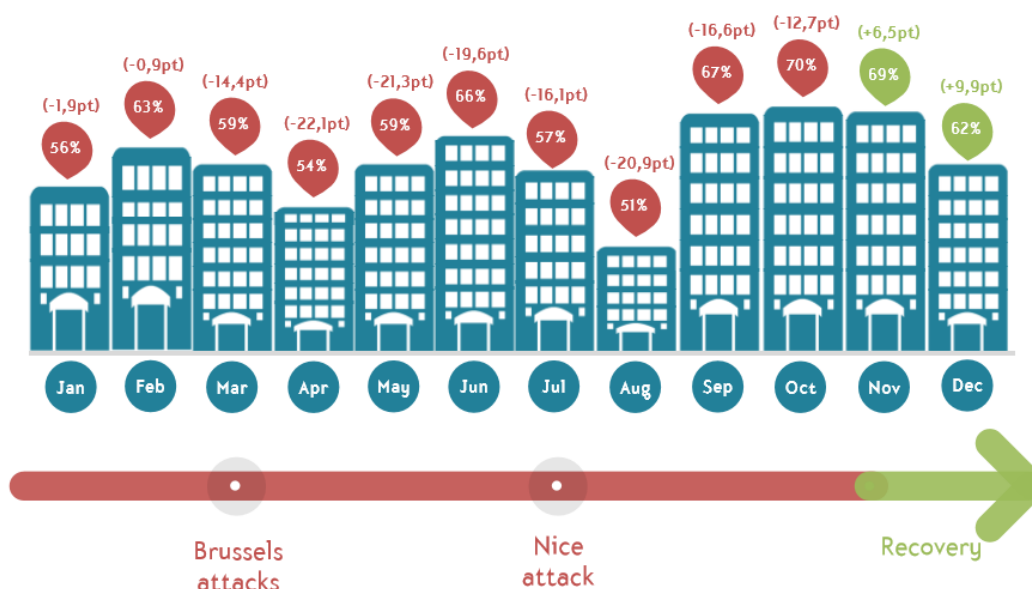
O gráfico 2 representa a ocupação anual registada na cidade de Bruxelas entre os anos de 2014 e 2016.

Relativamente à ocupação dividida pelos meses do ano, Bruxelas tem períodos de sazonalidade. Normalmente os meses de julho e agosto são os meses onde a ocupação média é mais baixa e tendo em conta a *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)*, após os ataques de março, no mês de abril a ocupação média relativamente aos hotéis foi de 54%. Em todo o caso, nos meses de julho e agosto as ocupações foram de 57% e 51% respetivamente. No ano de 2015, a ocupação média nestes dois meses foi de 72% num ano em que, por exemplo, nos meses de junho e de setembro foi de 86% e 84%. Esta diminuição da ocupação deve-se em parte ao facto de Bruxelas não ser um destino de sol e mar, o que faz com que os turistas optem por destinos mais quentes.

Para além dos meses de verão, os meses de janeiro e dezembro têm também ocupações mais baixas devido ao intenso frio e chuva que se fazem sentir nesta altura levando os turistas a escolher destinos mais quentes ou destinos onde se possam praticar desportos de inverno. Segundo a *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)*, em 2016 os hotéis atingiram 56% e 62% respetivamente e em 2015 segundo a *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2015)* chegaram aos 58% e 52%.

O gráfico 3 representa a ocupação registada mensalmente pelos hotéis na cidade de Bruxelas no ano de 2016, assim como a diferença percentual registada em relação ao ano de 2015.

Gráfico 3: Diferença da ocupação por mês entre 2015 e 2016



Fonte: (*Visit.brussels, Annual report of the Brussels tourism observatory 2016*)

Relativamente ao tipo de cliente nas unidades hoteleiras, a cidade de Bruxelas regista um equilíbrio relativamente a clientes de negócios e a clientes de lazer. Como já foi dito, Bruxelas é rica em património e em eventos culturais, atraindo milhões de turistas. No entanto, é também a capital da Europa onde existe o Parlamento e a Comissão Europeia e um centro urbano com centenas de companhias sediadas, o que leva a que semanalmente milhares de pessoas que se deslocam por questões de trabalho pernoitem nos hotéis. Usando as estatísticas da *visit.brussels (Annual report of the*

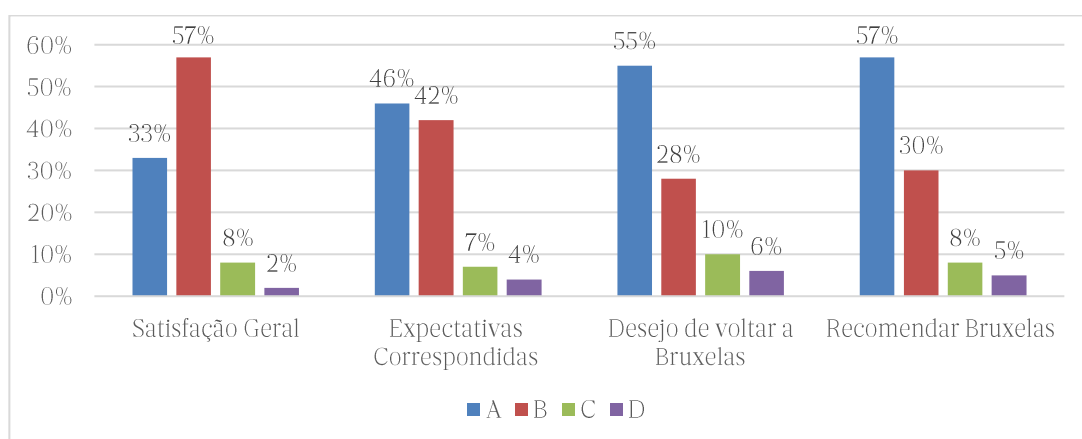
Brussels tourism observatory 2016), em 2016 a percentagem de estadias por clientes em negócios foi de 58%, sendo os restantes 42% por lazer. Já em 2015 segundo a *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2015)* continuou a haver mais turismo de negócios com 55% e 45% de lazer. Esta diferença percentual, por pequena que seja, conclui que os dias da semana são por norma a época alta, registando uma maior ocupação e um preço mais elevado, respondendo assim a uma maior procura.

Capítulo Dois - Satisfação global do consumidor na Cidade de Bruxelas

Para que seja possível perceber qual o grau de satisfação dos turistas que visitam Bruxelas, vai ser utilizado o estudo levado a cabo pela *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)*, onde 426 pessoas completaram o questionário que aleatoriamente era proposto a quem visitava a cidade.

Assim sendo, para que seja possível entender qual o grau de satisfação dos visitantes será usado um gráfico onde estão as respostas a 4 questões, nomeadamente ao grau de satisfação geral, se as expectativas foram correspondidas, se deseja voltar a Bruxelas e, por fim, se vai recomendar a cidade de Bruxelas aos seus conhecidos. Para responder a estas perguntas existiam 4 respostas de A a D, em que em A os inquiridos estavam muito satisfeitos e em D os inquiridos estavam pouco satisfeitos.

Gráfico 4: Grau de satisfação dos visitantes da cidade de Bruxelas



Fonte: (*Visit.brussels, Annual report of the Brussels tourism observatory 2016*)

Através do gráfico 4 é-nos possível tirar algumas conclusões relativamente à avaliação feita pelos visitantes da cidade de Bruxelas. No que diz respeito à satisfação geral, 33% ficaram muito satisfeitos, sendo a segunda hipótese mais votada depois da hipótese B com 57%, que indica a percentagem de pessoas que ficaram satisfeitas de um modo geral ao visitar a cidade. Relativamente à hipótese C, em que os visitantes não estão satisfeitos nem insatisfeitos, o resultado obtido foi de 8%, sobrando apenas 2% para a hipótese D, que representa as pessoas que não ficaram satisfeitas.

Relativamente à segunda pergunta, em que os visitantes classificam se a viagem correspondeu às expectativas, a resposta mais votada foi a A com 46%, mostrando que a realidade foi melhor do que o esperado, seguido da resposta B com 42%. A resposta C atingiu os 7% e, por fim, a resposta D, destinada aos visitantes que não viram as suas expectativas serem correspondidas, atingiu os 4%.

A terceira pergunta onde o inquirido deve responder sobre o desejo de voltar a Bruxelas mostrou que 55% votou na resposta A, mostrando uma grande vontade de voltar, 28% na resposta B, 10% na resposta C e apenas 6% na última hipótese, a D.

Na quarta e última pergunta, os inquiridos são questionados relativamente ao facto de recomendarem a cidade de Bruxelas ou não, sendo os resultados os mesmos que nas últimas duas perguntas, apenas com percentagens diferentes. A resposta A obteve 57% de respostas, a resposta B 30%, em terceiro a resposta C com 8% e, por fim, a D em que os inquiridos não iam recomendar a cidade com 5%.

Com estes resultados podemos concordar que o grau de satisfação das pessoas que visitam Bruxelas é elevado, uma vez que a hipótese em que o grau é mais elevado foi a mais utilizada em 3 das 4 perguntas e a hipótese em que o grau de satisfação é menor nunca ultrapassou os 6%.

Para além deste questionário realizado pela *visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)*, os inquiridos deram a sua opinião relativamente aos pontos fortes e aos pontos fracos no que toca à cidade de Bruxelas, sendo estes os cinco elementos mais votados:

1. O conforto do alojamento;

2. Os colaboradores são hospitaleiros e prontos a ajudar;
3. Diversidade no setor da restauração;
4. Bares, cafés e discotecas;
5. Informação disponível na minha língua;

Estes resultados revelam que, para além de existir um conforto e um serviço de bom nível nos alojamentos disponíveis na cidade, existe uma grande oferta na área da restauração e bebidas bem como na de espaços de diversão noturna.

Embora exista uma grande organização, qualidade e quantidade no setor do alojamento e da restauração e bebidas, a cidade de Bruxelas tem alguns problemas por resolver para que a experiência de quem a visita seja mais positiva. Os cinco aspetos menos votados são os seguintes:

1. Facilidade de estacionamento;
2. Acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida;
3. Disponibilidade de Rede Wi-fi;
4. Limpeza das áreas públicas;
5. Clima;

Através destes resultados podemos verificar que, tirando o clima que é um fator impossível de controlar, os restantes problemas devem-se, acima de tudo, a problemas relacionados com a falta de organização da cidade de Bruxelas e de quem a gere, sendo eles os principais culpados pelos seguintes aspetos: a) falta de estacionamento que, para além de ter uma oferta pequena, tem um custo muito elevado; b) falta de infraestruturas que permitam o acesso de pessoas com mobilidade reduzida em zonas públicas; c) falta de redes *wi-fi* na cidade, que se baseia unicamente nas paragens de metro, sendo necessário criar uma conta através de um longo processo; d) limpeza das áreas públicas, que é impossível na cidade de Bruxelas, uma vez que não existem contentores para colocar o lixo, devendo os cidadãos deixar os sacos do lixo à porta de casa, levando a que as zonas públicas estejam constantemente repletas de lixo.

Capítulo Três - *Everland Management Company*

Toda a informação que consta neste ponto foi retirada do *site* oficial da *Everland* (Everland.be).

A *Everland Management Company* é uma empresa imobiliária criada em 2006 por um grupo de investidores. No ano de 2014 após uma remodelação profunda na empresa esta ficou dividida em dois, por um lado é uma empresa de imobiliário construindo e gerindo edifícios por outro constrói e gere hotéis e restaurantes.

Atualmente conta com 9 hotéis, 1000 residências para estudantes e 2000 apartamentos. Para além disso tem ainda 16 projetos pendentes sendo alguns deles unidades hoteleiras.

Embora a marca *Everland* esteja presente na Bélgica, Holanda e Reino Unido no que toca a unidades hoteleiras estão todas situadas na Bélgica. Maioritariamente composto por unidades de três estrelas esta companhia tenta oferecer aos clientes algo diferente apostando fortemente em hotéis temáticos como é exemplo o *Yadoya Hotel* que tem influências japonesas. Para além do *Yadoya Hotel*, a *Everland* conta com mais oito hotéis, sendo eles o *Hygge Hotel*, *Hotel Pantone*, *Hotel St. Nicolas*, *Hotel Theater*, *Hotel Floris Ustel*, *Hotel Floris Alerquin*, *Hotel Floris Karos* e *Grand Central Apartments*.

Embora a cadeia de hotéis seja ainda pequena o projeto da *Everland* é muito ambicioso devendo nos próximos anos ser a companhia com mais quartos disponíveis na Bélgica. A filosofia da empresa é simples construir hotéis de três estrelas com serviço apenas de alojamento e pequeno-almoço com quartos acima da média e com os recursos humanos que criem uma relação de proximidade com o cliente para que se sintam em casa e que voltem a escolher o hotel no futuro.

Visão da empresa:

"We put concepts behind buildings"

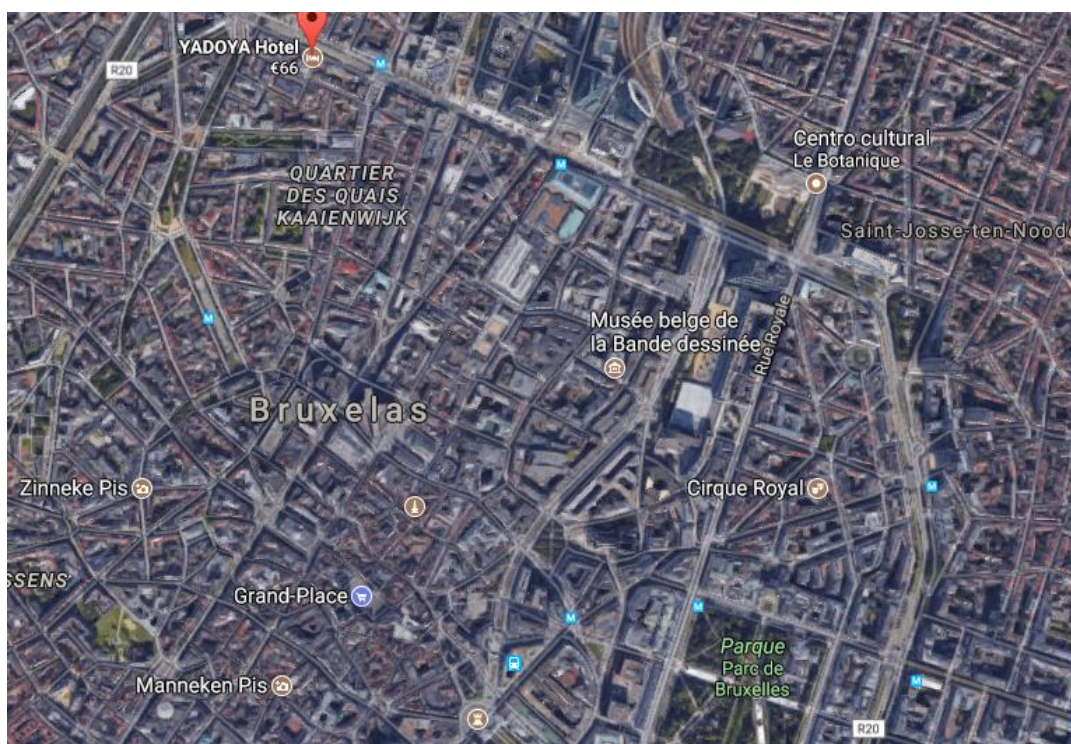
Missão da empresa:

"Optimizing the profitability of your investment"

Capítulo Quatro - *Yadoya Hotel*

Neste ponto inicia-se o estudo e a apresentação da unidade hoteleira onde realizei o meu estágio e que conseqüentemente é a escolhida para o meu estudo. Será feita uma análise da unidade relativamente aos seus serviços e à sua estrutura. Para além disso darei ênfase à estrutura de *revenue management* criada para gerir esta unidade hoteleira que serviu de exemplo para as restantes unidades da empresa *Everland Management Company*. Por fim vou analisar alguns resultados, para que seja possível identificar alguns problemas na estrutura e proceder com algumas sugestões para os problemas identificados.

Fotografia 1: Imagem satélite, localização *Yadoya Hotel*



Fonte: *GoogleMaps*

O *Yadoya Hotel* é uma unidade hoteleira situada na Bélgica, mais concretamente em Bruxelas e foi inaugurado a 20 de maio de 2017. Situado bem no centro de Bruxelas a 100 metros da estação de metro de Yser o *Yadoya Hotel* tem uma localização perfeita ficando a apenas 10 minutos a pé do centro histórico da cidade onde se situa a famosa *Grand Place*.

Com um total de 73 quartos e uma classificação de três estrelas o *Yadoya Hotel* coloca à disposição dos clientes dois tipos diferentes de quartos (*Superior e Executive*) para além de três *suites (Superior, Tradition e Luxury)*. Os quartos seguem toda uma linha inspirada no *Dojo* (típico quarto japonês) e estão decorados também com um estilo japonês.

Embora sigam a influência japonesa os quartos são também modernos oferecendo todo o conforto que um cliente espera de um hotel novo.

Fotografia 2: Quarto superior, *Yadoya Hotel*



Fonte: *Booking.com*

Com ar condicionado, televisão de 50 polegadas, internet gratuita, cofre e telefone o cliente encontra tudo o que precisa para se sentir confortável. Para além disso os quartos contam com casas de banho equipadas com materiais de qualidade incluindo secador de cabelo e banheira em grande parte dos quartos.

Para além dos quartos, situados no andar -1 e do 1 ao 7, com um *design* japonês, as restantes áreas do hotel seguem a mesma ideologia com especial destaque para a sala de pequeno-almoço (o hotel não tem restaurante) que para além de um design

puramente japonês oferece para além de um pequeno-almoço continental algumas iguarias tipicamente japonesas, tal como a *misu soup* ou os *noodles*.

A zona de pequeno-almoço é também uma zona de convívio onde durante o dia os clientes podem relaxar e beber uma das várias bebidas que o hotel tem disponíveis no bar que se encontra na receção. Neste bar para além das bebidas que se encontram normalmente nos restantes bares existem também bebidas japonesas (Cerveja japonesa e *sake*) e alguns aperitivos também eles japoneses.

Fotografia 3: Zona de pequeno-almoço, *Yadoya Hotel*



Fonte: *Booking.com*

Para além da zona de pequeno-almoço o hotel tem outra zona onde é possível conviver mas acima de tudo relaxar. No piso -1 encontra-se o jardim do hotel desenhado bem como o restante hotel por um famoso *designer* Belga de seu nome Michel Penneman que inspirado no conceito de hospitalidade japonesa de seu nome “*Omotenashi*” tentou combinar o máximo de modernidade com a cultura nipónica.

Fotografia 4: Jardim, *Yadoya Hotel*



Fonte: *Yadoyahotel.be*

Capítulo Cinco - A organização hierárquica do hotel

O *Yadoya Hotel* tem uma organização muito simples obedecendo à ideologia da companhia em simplificar os processos e minimizar os custos. Tanto nesta unidade como nos restantes hotéis existe um *Cluster General Manager* responsável por todas as unidades da companhia. Para além do diretor geral existe um escritório que controla a nível financeiro e operacional todas as unidades.

Relativamente ao hotel em si o responsável máximo é o *manager* que desempenha também a função de chefe de receção e rececionista. Para além do *manager* o hotel apenas conta com a equipa de receção, sendo os únicos recursos humanos contratados. No que diz respeito ao *housekeeping* e ao pequeno-almoço estes são serviços contratados, isto é o hotel contratou uma empresa externa para fazer esses serviços (*outsourcing*). No caso do *Yadoya Hotel* a empresa encarregue por esses serviços é a *Group Cleaning*.

Para além dos serviços de *housekeeping* e de pequeno-almoço o hotel tem outros serviços de *outsourcing*, um deles responsáveis pelas reservas. Neste caso trata-

se de uma empresa que faz parte da *Everland Management Company* sediada na Bulgária de seu nome *Beehive*. A *Beehive* é responsável pelas reservas de todos os hotéis da companhia. No que ao *marketing* diz respeito este está ao cargo da *Hoteliars*. Relativamente ao *revenue management* as responsabilidades são divididas entre o hotel e a *Xotels*.

Por último na organização do hotel surge o cargo desempenhado durante o estágio após a abertura da unidade, o de *revenue manager* e rececionista que vai ser explorado no seguinte ponto.

5.1 - Funções desempenhadas durante o estágio

Gráfico 5: Funções desempenhadas durante o estágio

nov/16	Criação de uma infraestrutura de relatórios de revenue management
dez/16	Analisar a procura/oferta; Analisar as vantagens e desvantagens do hotel
jan/17	Crear os segmentos de mercado; Definir quais os canais de distribuição com quem colaborar
fev/17	Assinar contratos com os canais previamente estabelecidos; Crear no sistema os diferentes tipos de tarifas
mar/17	Crear os procedimentos da receção e das reservas;
abr/17	Realizar diariamente os relatórios criados e analisar; Estabelecer contato com os diferentes canais de distribuição; Realizar as funções de rececionista
mai/17	Realizar diariamente os relatórios criados e analisar; Estabelecer contato com os diferentes canais de distribuição; Realizar as funções de rececionista
jun/17	Realizar diariamente os relatórios criados e analisar; Estabelecer contato com os diferentes canais de distribuição; Realizar as funções de rececionista
jul/17	Realizar diariamente os relatórios criados e analisar; Estabelecer contato com os diferentes canais de distribuição; Realizar as funções de rececionista

Fonte: própria

Conforme é possível ver no gráfico 5 ao longo dos oito meses de estágio desempenhei diversas funções, quase na totalidade ligadas ao *revenue management*.

Capítulo Seis – A criação da estratégia de *revenue management* do Yadoya Hotel

Desde a aquisição do primeiro hotel que a *Everland Management Company* utiliza uma empresa externa (*Xotels*) para fazer o *revenue management* das suas unidades. No entanto no ano de 2016 com o aparecimento de projetos mais ambiciosos que vão levar ao crescimento da companhia, foi decidido pelos proprietários que era necessário criar uma infraestrutura de *revenue management*.

Thierry Jousse, Diretor Geral dos hotéis e um dos maiores especialistas belgas na área foi o escolhido para através da abertura de dois novos hotéis criar uma estrutura mais independente para mais tarde se expandir aos restantes hotéis e aos projetos futuros. Assim sendo em novembro de 2016 deu-se início ao plano de pré abertura do *Yadoya Hotel* e do *Hygge Hotel*.

Através de um estudo realizado na cidade de Barcelona em Espanha utilizando apenas hotéis de cinco estrelas, os autores Rodríguez-Algeciras, e Talón-Ballester, (2017) retiraram as seguintes conclusões relativamente à importância do *revenue management* num hotel:

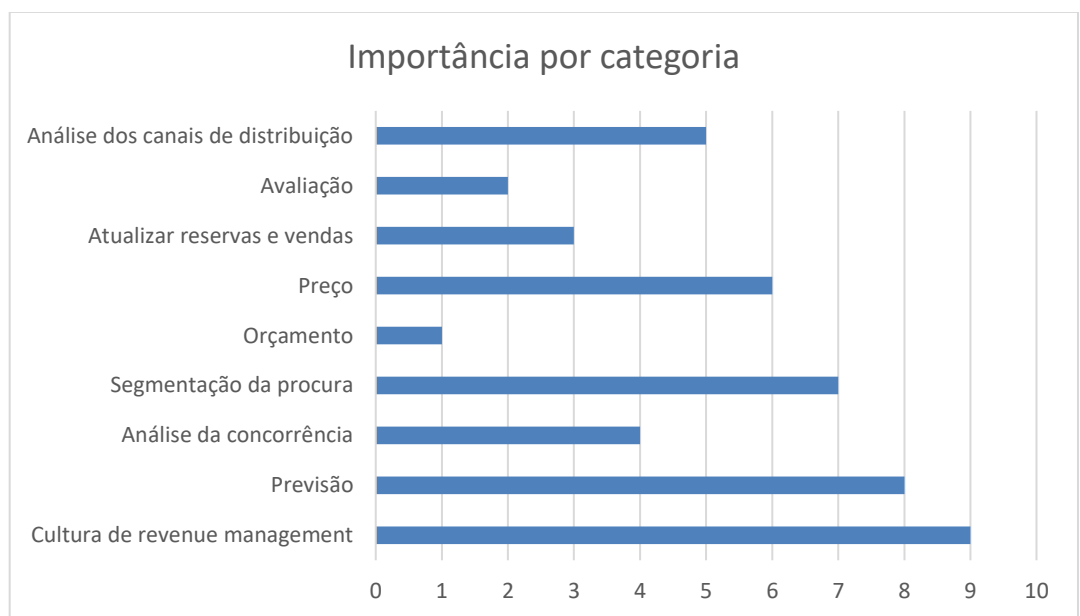
- Todos os hotéis praticam algum tipo de *revenue management* seguindo ou não as mesmas estratégias ou táticas;
- Cerca de 88% dos hotéis adotaram políticas de *revenue management* apenas a partir do ano 2000;
- Segundo a *MERMI (Model for Evaluating Revenue Management Implementation in the Hotel Industry)* existe a predominância de um nível muito alto de *revenue management* nos hotéis participantes no entanto ainda não se alcançou o nível de excelência;
- A maioria dos hotéis contrataram um *revenue manager*, no entanto 24% das unidades concedem estas responsabilidades a outro *manager*. Considerando os resultados ter um *revenue manager* é muito importante para alcançar os objetivos;
- O facto de pertencer ou não a uma cadeia é muito importante para entender o nível de gestão utilizado, uma vez que para empresas mais

pequenas é complicado a nível financeiro adquirir um *software* de *revenue management*;

- A maioria dos hotéis considera que o departamento de vendas, de quartos e os diretores gerais aceitam os objetivos do *revenue management* e que os departamentos de receção e reservas explicam a dinâmica de preços aos clientes, no entanto é algo que pode ser melhorado.

No estudo em questão foram utilizadas nove categorias importantes para uma estratégia de *revenue management* no gráfico seguinte podemos analisar a importância dada a cada

Gráfico 6: Importância por categoria de *revenue management* segundo o MERMI



Fonte: Talon-Ballester, P., e González-Serrano, L. (2013).

Na estrutura criada pelo *Yadoya Hotel* podemos encontrar todas as categorias, à exceção do orçamento. No artigo realizado por Rodríguez-Algeciras, e Talón-Ballester, (2017) é bem visível a importância destas categorias, bem como a importância do *revenue management*, uma vez que num questionário realizado a 17 unidades hoteleiras apenas duas delas apresentam um nível baixo de implementação deste tipo de gestão.

6.1- Relatórios que servem de base à estrutura de *revenue management*

Durante os primeiros quatro meses de estágio o objetivo principal era auxiliar o diretor geral na criação de toda a infraestrutura que sustentava a gestão do hotel. Assim

sendo no primeiro foram criados os relatórios mensais onde através da utilização de vários indicadores de performance (*KPI'S*) fosse possível saber qual o desempenho que o hotel estava a ter. Para além destes relatórios foram criados outros relatórios de análise para suportar as decisões diárias a que um *revenue manager* estava obrigado nomeadamente a nível de preço.

Os relatórios criados para suportar a infraestrutura de *revenue management* foram os seguintes:

Relatórios diários:

- Relatório de preço/ocupação vs concorrência (Anexo B);
- Relatório diário de indicadores de performance (Anexo C);
- Relatório de ocupação e preço dos hotéis da cadeia (Anexo D);
- Análise da paridade (Anexo E);

Relatórios Mensais:

- Relatório da nacionalidade (Anexo F);
- Relatório da lista de clientes/canais (Anexo G);
- Relatório da segmentação (Anexo H);
- Relatório do volume de negócios (Anexo I);

Através dos relatórios diários era possível fazer uma previsão através do que se passou no passado e através do que a concorrência indicava. Era portanto possível ver se os resultados se ajustavam a outros obtidos e se a estratégia de preço se diferenciava ou não da estratégia estabelecida pela concorrência.

Os relatórios mensais servem para fazer uma reflexão dos resultados obtidos durante o mês e conseqüentemente para ajustar as estratégias estipuladas. Entre outros são analisadas as percentagens de clientes tendo em conta as nacionalidades, os resultados de cada segmento e de cada canal em específico e o volume de negócios registado no final do mês.

Para além dos relatórios foram criadas contas em duas plataformas a *STR Global* e a *OTA Insight* que nos forneciam dados bastante importantes. No caso da *STR Global* (Anexo J) diariamente forneciam informações relativamente à ocupação ao preço e ao

RevPar médio da lista de concorrentes sendo depois possível analisar a posição relativamente aos outros hotéis. A *OTA Insight* enviava relatórios diários dos melhores preços praticados pelos concorrentes nas diversas agências de viagens *online* (*OTA*) (Anexo K). Para além disso diariamente enviavam um relatório de paridade para analisar se os preços praticados nas diferentes *OTA* 'S respeitavam o preço praticado.

6.2-Análise da oferta e da procura

Relativamente a este ponto devido a existirem mais hotéis na empresa com a mesma classificação de três estrelas a alcançarem ocupações elevadas durante todos os meses do ano levou a que o estudo da procura fica-se aquém do esperado. Para além disso já foi feita uma análise à oferta e à procura no presente estudo.

Uma vez que a cidade de Bruxelas tem um grande volume de empresas nacionais e internacionais e é a capital europeia onde estão sediadas todas as grandes infraestruturas da união europeia é certo que a procura de clientes que se dirigem à cidade em negócios é elevada. Para além disso trata-se de uma cidade com um grande valor cultural com fáceis acessos a outras cidades que atraem muitos turistas (Bruges, Gent e Antuérpia).

Relativamente à oferta o *Yadoya Hotel* é o único com *design* japonês na Bélgica, para além disso no que diz respeito a hotéis com classificação de três estrelas é difícil encontrar algum com o mesmo nível de modernidade e de instalações. Nesta análise bem como na criação do grupo de concorrentes teve-se mais em atenção unidades hoteleiras com classificação de quatro estrelas.

6.3 - Análise *SWOT* do hotel

De maneira a analisar os pontos fortes e os pontos fracos do hotel foi realizada uma análise *SWOT* que mostra quais as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da unidade.

Através deste gráfico podemos separar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças do hotel. Esta análise não é a oficial, na criação da infraestrutura foi realizada uma análise no entanto após a abertura do hotel alguns pontos da análise

revelaram-se errados, desde então deixou-se de utilizar algum tipo de análise *SWOT* para ajudar a caracterizar o hotel.

Este é apenas um exemplo da falta de organização da empresa que depois passou para o hotel mencionado nas fraquezas. Normalmente após a abertura de um hotel faz-se uma requalificação deste tipo de análises.

Gráfico 7: Análise SWOT, Yadoya Hotel



Fonte: Própria

Através da análise deste gráfico é possível entender que é dada uma grande importância ao bem-estar do cliente, bem como à oferta diferenciadora, estando grande parte das forças relacionadas com estes dois aspetos. As forças assentam nos três pilares que a *everland* tem e que vão sustentar todos os hotéis, são eles o *design*, o pequeno-almoço e a *internet*. O *design* e o pequeno-almoço seguem a ideia de oferecer um produto diferenciador inspirado no japonês, relativamente à *internet* e havendo ainda hotéis que não oferecem este serviço aos clientes surgiu a ideia de não só oferecer mas

oferecer um serviço ultra rápido que atrai um grande número de clientes *corporate*. Para além disso o hotel tem um espaço físico completamente novo e uma equipa jovem e acolhedora que faz com que o cliente se sinta sempre confortável e bem-vindo.

Relativamente às fraquezas estão diretamente ligadas à falta de serviços e de recursos humanos no hotel. Por ser uma unidade que apenas disponibiliza alojamento e pequeno-almoço pode levar a que algumas empresas se afastem por terem necessidade de usar salas e um restaurante para reuniões ou outros eventos. Para além destes serviços falta também um parque de estacionamento privado no hotel, sendo no entanto um caso normal nos hotéis da cidade. Por último o *outsourcing*, o serviço de pequeno-almoço e o de *housekeeping* são realizados por uma empresa externa o que leva a uma redução da qualidade do serviço prestado.

Relativamente às oportunidades devem-se acima de tudo à elevada procura que a cidade de Bruxelas tem através de diversos segmentos e ao nível de vida elevado que existe na cidade e no país, sendo a Bélgica um dos países mais fortes economicamente a nível europeu. Para além disso o *marketing* digital e as redes sociais que ainda foram pouco exploradas podem ser muito importantes para o crescimento do hotel.

Por último as ameaças que se devem acima de tudo ao clima de instabilidade que se vive atualmente. Após os ataques em Bruxelas a cidade demorou alguns meses a recuperar, no entanto hoje em dia por existir um histórico de ataques há uma percentagem de consumidores que ao recearem que voltem a acontecer decidem visitar outras cidades. Para além disso existe também alguma instabilidade social uma vez que Bruxelas tem cidadãos de todas as culturas e religiões o que leva a que as forças de segurança acabem por exagerar nas medidas tomadas de forma a manter a ordem. As grandes cadeias hoteleiras são também uma ameaça cada vez maior por implementarem com campanhas cada vez mais agressivas os pacotes de fidelização aos consumidores.

6.4 - A segmentação de clientes

Relativamente à segmentação feita pelo hotel, esta é também muito simples, existindo apenas oito segmentos sendo eles os seguintes:

- Agências de viagens *online* (*ota's*);
- Agentes de viagens (*tour operators/Foreign Incoming Travel*);
- *Wholesalers*;
- *Corporate*;
- Grupos;
- Reservas no *website* do hotel;
- Reservas diretas;
- *Walk-in*.

A segmentação diz respeito a todos os tipos de canais de distribuição que o hotel tem. A organização das reservas tendo em conta os diferentes tipos de segmentos é a seguinte:

- Agências de viagens *online*

As reservas nas agências de viagens *online* ou *ota's* podem ser canceláveis ou não, sendo as não canceláveis vendidas com um desconto para atrair os clientes. Estas reservas garantem que a percentagem de cancelamentos seja menor garantindo uma receita maior.

Para além disso o tipo de tarifas divide-se em tarifas *NET* e tarifas *COM*. As tarifas *NET* são vendidas ao hotel às *ota's* sem comissão, isto é se uma tarifa é de 100€ e a comissão de 25% o hotel vende a 75€ podendo depois a agência aplicar a comissão que bem entender ao cliente. Na altura do *check-in* o cliente apenas tem de entregar o *voucher* no hotel. Nas tarifas *COM* a agência vende a tarifa com a comissão preestabelecida com o hotel, no entanto o cliente paga no hotel devendo mais tarde o hotel pagar os 25% de comissão à agência de viagens *online*. Usando o exemplo anterior o hotel tem de pagar os 25€ à agência uma vez que a tarifa é de 100€

Todas as *ota's* estão ligadas ao *channel manager* do hotel tendo acesso às tarifas e à disponibilidade. Por sua vez o hotel através de uma *extranet* ligada individualmente a cada uma das agências consegue gerir a disponibilidade a que as agências têm acesso.

- Agente de viagens

As reservas dos agentes de viagens do hotel estão também divididas em dois tipos. Os agentes que estão ligados ao *channel manager* do hotel têm acesso as tarifas *NET* os que não estão têm contratos com tarifas preestabelecidas. Estas tarifas diferem consoante as épocas de procura alta, média e baixa. Nas datas do ano em que a procura é muito elevada estes agentes não podem efetuar reservas. Estes agentes não podem efetuar reservas com mais de 5 quartos sendo considerado um grupo.

- *Wholesalers*

Um *wholesaler* é uma companhia que adquire quartos num hotel e depois os vende a agentes de viagens, que normalmente não têm qualquer tipo de contrato com o hotel. No caso do *Yadoya Hotel* a *wholesaler* que adquire os quartos é a *Amadeus* que é também a proprietária do sistema informático do hotel o *IDPMS*.

- Grupos

No caso dos grupos a tarifa depende de diversos fatores. Da ocupação, da quantidade de quartos ou da previsão feita para os dias em questão. De forma a ajudar a alcançar a tarifa perfeita existe um documento que calcula um intervalo no preço a ser utilizado. Dependendo dos fatores fica entre a tarifa *BAR* e os 21% de desconto dessa mesma tarifa.

- Reservas no *website* do hotel, reservas diretas e *walk-in*

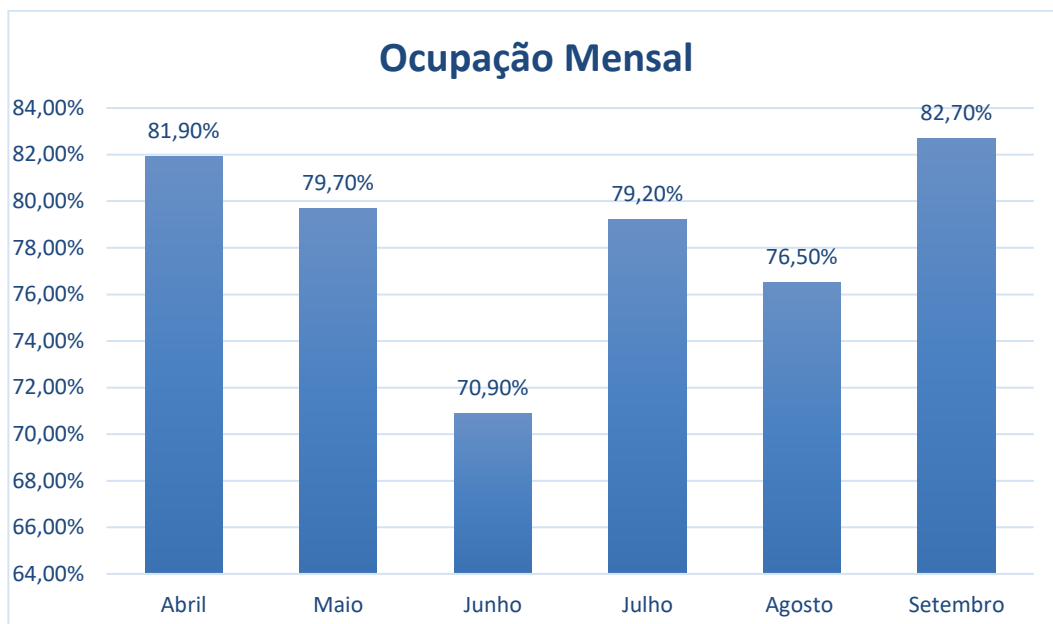
Nestes casos as tarifas praticadas são sempre as tarifas *BAR* e como são canais de distribuição do hotel não existe a necessidade de pagar nenhum tipo de comissão a partes externa. Nos três casos existe a possibilidade de realizar reservas com tarifas canceláveis e não canceláveis, no entanto hoje em dia na maior parte das vezes que um cliente se dirige a um hotel para reservar um quarto é para o dia em questão não existindo diferenças entre reserva cancelável ou não cancelável.

Capítulo Sete - Ocupação registada nos primeiros meses

O *Yadoya Hotel* abriu portas no final do mês de março desta forma os resultados relativos à ocupação surgem desde o mês de abril. Como abriu apenas este ano os resultados vão ser comparados com os resultados da cidade de Bruxelas no ano de 2016.

No que diz respeito à análise dos resultados alcançados este é o único indicador de desempenho que me foi fornecido pelo *Yadoya Hotel*.

Gráfico 8: Ocupação mensal do *Yadoya Hotel*



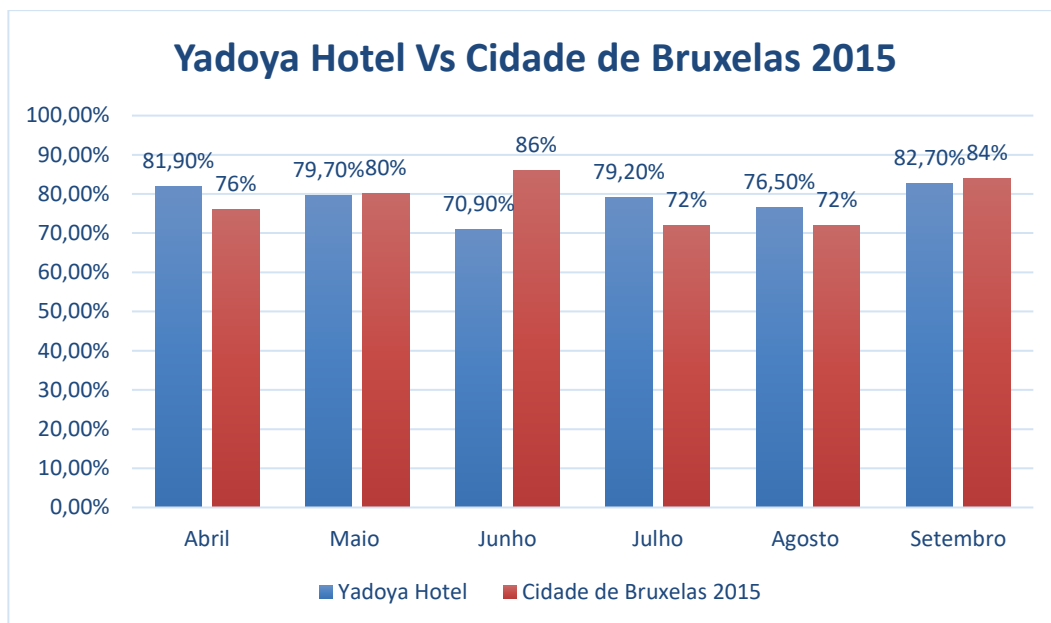
Fonte: *Yadoya Hotel*

Ao analisar estes resultados comparativamente com os resultados da cidade de Bruxelas no ano de 2016 da *Visit.brussels (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016)* chegamos à conclusão que os resultados alcançados são muito satisfatórios.

O mês de junho foi o que teve a menor diferença de 5% nos restantes meses a diferença varia entre 15% e 22% mostrando um crescimento enorme comparativamente ao ano de 2016 onde infelizmente aconteceram em março os atentados terroristas no metro e no aeroporto da cidade.

Embora esta comparação prove que a ocupação do hotel cresceu em relação à ocupação geral da cidade do ano de 2016 é sabido que este mesmo ano não representa o que normalmente acontece na cidade de Bruxelas devido ao ataque, assim sendo vai ser feita também uma comparação da ocupação do hotel com a ocupação da cidade de Bruxelas mas desta vez do ano de 2015.

Gráfico 9: Ocupação mensal *Yadoya Hotel* vs cidade de Bruxelas 2015



Fonte: Hotel Yadoya, *Annual report of the Brussels tourism observatory 2015, Annual report of the Brussels tourism observatory 2016*

Através da análise confirmamos o que foi dito anteriormente que a ocupação do hotel prova que a cidade de Bruxelas está de volta ao normal. Podemos verificar que tirando o mês de junho que tem uma diferença de 16% que favorece a ocupação da cidade de Bruxelas existe uma vantagem por parte do hotel que nos meses de abril, julho e agosto regista uma vantagem entre os 4.5% e os 7.2%. Nos restantes meses (maio e setembro) o equilíbrio é visível não existindo diferenças superiores a 1.3%.

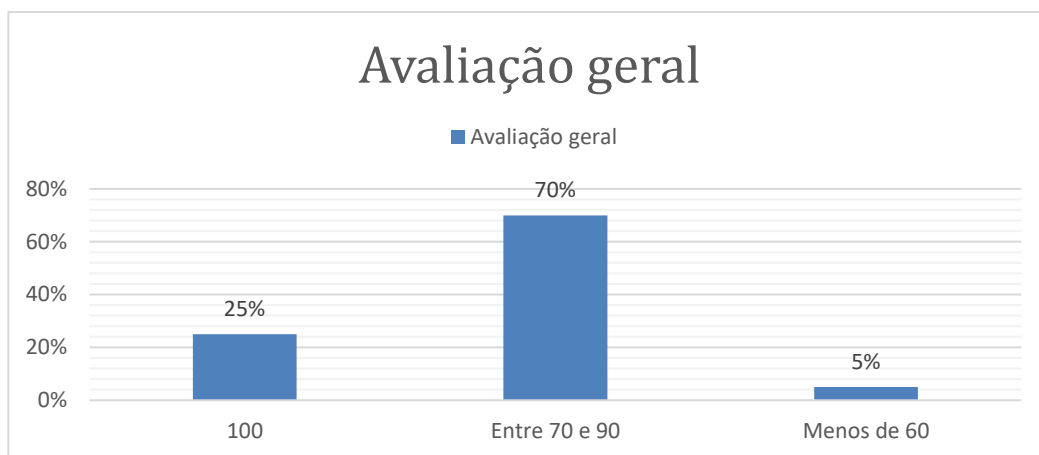
Estes resultados têm a curiosidade de mostrar que o mês de junho foi de modo geral um mês mau para o hotel mas no entanto os restantes meses antevêm que os resultados anuais podem ser em grande parte dos meses superiores à média da cidade de Bruxelas.

Capítulo Oito - Análise da opinião dos clientes

A opinião dos clientes é muito importante para o hotel, desta forma no *check-in* é dada uma folha aos clientes onde devem dar as suas informações pessoais incluindo o *e-mail*. Mais tarde após a estadia é enviado um *e-mail* com um inquérito onde os clientes podem avaliar todo o processo desde a reserva até ao *check-out*. Mensalmente é feita uma análise cuidada dos resultados de forma a avaliar quais os aspetos favoritos e quais os aspetos a melhorar aos olhos de quem visita o hotel.

Tendo em conta as avaliações dos clientes desde o mês de abril até ao fim do mês de setembro (448 inquiridos) os resultados finais de uma avaliação geral que vai de 0 a 100, baseado num inquérito que contém 10 perguntas com uma resposta que difere entre 0 e 10, são os seguintes:

Gráfico 10: Satisfação geral dos clientes



Fonte: *Yadoya Hotel*

Tendo em consideração este gráfico podemos concluir que a satisfação geral dos clientes é bastante satisfatória. Cerca de 25% dos inquiridos deram pontuação máxima em todos os aspetos do hotel, 70% responderam com uma média superior a 7 por pergunta revelando que embora não seja perfeito é muito satisfatório e apenas 5% responderam com uma média abaixo de 6 por pergunta. Embora seja uma percentagem baixa é algo que pode ser melhorado.

Através deste inquérito é possível descobrir quais os aspetos de maior e de menor satisfação dos clientes. Os motivos mais usados são os seguintes:

Maior satisfação:

- Simpatia do *staff*;
- A experiência do *check-in* e do *check-out*;
- O ambiente e a decoração do hotel

Estes três motivos são de longe o que mais marca de forma positiva a experiência do cliente no hotel. Com uma atitude positiva e sempre com uma disposição enorme para ajudar em qualquer circunstância o *staff* proporciona ao cliente uma experiência única

sendo muitos os clientes que admitem nunca ter recebido um tratamento tão simpático e completo.

Além disso a decoração e o ambiente do hotel por oferecerem algo que não se vê nos restantes acaba por marcar também positivamente a estadia do cliente que se interessa sempre em partilhar o espaço e os serviços como as bebidas japonesas nas suas redes sociais.

Menor satisfação:

- Qualidade e serviço do pequeno-almoço;
- Falta de facilidades;
- Ligação da *internet*;

Curiosamente dois dos pontos fortes do hotel (pequeno-almoço e *internet*) em quem a companhia aposta como sendo mais-valias acabam por ser aspetos que trazem maior insatisfação.

Os clientes geralmente gostam da ideia de poderem usufruir de produtos tipicamente japoneses ao pequeno-almoço, no entanto a qualidade dos produtos e o tipo de serviço prestado pelas funcionárias da empresa de *outsourcing* acabam por tirar o brilho à oferta de um produto que se tenta diferenciar dos demais.

Uma vez que se trata de um hotel de 3 estrelas é normal que não sejam providenciadas todas as facilidades que normalmente encontramos num hotel de 5 estrelas. No entanto muitos clientes não compreendem a situação e queixam-se da falta de serviços como a lavandaria ou o mini bar.

Por último a ligação à internet, este problema não se refere à velocidade da *internet* que quando está disponível trabalha a grande velocidade mas sim ao facto de falhar a ligação várias vezes, algo que era compreensível quando o hotel abriu mas não agora seis meses depois.

Relativamente às razões dadas pelos clientes a justificar o porquê de terem escolhido o *Yadoya Hotel* em detrimento de todos os outros as mais usadas foram as seguintes:

- Preço do quarto;
- Localização;
- Estilo japonês interessante;

Estas respostas revelam que tendo em conta a localização central do hotel as pessoas têm em conta o estilo diferenciador procurando uma experiência diferente que se encontra num hotel normal e o preço uma vez que consideram que para o serviço prestado e para as instalações que dispõe o preço por quarto no *Yadoya Hotel* é aceitável.

Por fim através deste inquérito é possível também descortinar como é que os clientes encontraram o Hotel. 51% Dos inquiridos responderam que encontraram o hotel no *website* da *Booking*, o que se justifica pelo grande volume de acessos que o *website* tem e pela excelente classificação que o hotel tem aparecendo quase sempre na primeira página de resultados, 22% responderam apenas que encontraram na *Internet*, 7% encontraram o hotel na *Waynabox*, 2% no *Tripadvisor* e apenas 1% através do *website* do hotel. A restante percentagem divide-se pelas diferentes agências e agentes de viagens nunca ultrapassando a percentagem de 1%.

Capítulo Nove - Identificação dos problemas na estrutura de *revenue management*

9.1 - *Xotels*

Cada vez mais surge a necessidade de implementar políticas de *revenue management* para aumentar a receita de um hotel. No entanto muitos hotéis tentando baixar os custos de uma infraestrutura acabam por contratar empresas externas para suportar este método de gestão.

No caso da *Everland Management Company* à medida que foram adquirindo os hotéis foram contratando a *Xotels* para tratar do *revenue* das unidades. Embora os custos fossem reduzidos os investidores decidiram com a abertura do *Yadoya Hotel* e do *Hygge Hotel* criar uma estrutura própria porque a receita comparativamente com a ocupação não era a esperada.

Após a abertura do *Yadoya Hotel* já com a estrutura criada pela equipa do hotel os investidores decidiram contratar a *Xotels* para ajudar no processo. Desta forma surgiu

o primeiro problema da estrutura de *revenue management* do hotel que é dividir responsabilidades por duas equipas diferentes. Embora a *Xotels* desempenhe um papel secundário onde apenas cumpre o que é pedido pela equipa do hotel existe muitas vezes falta de comunicação, principalmente no que diz respeito ao *pricing* e à comunicação com os diferentes canais de distribuição.

Para que seja mais fácil explicar os problemas que surgiam com esta colaboração vou dar um exemplo. No mês de maio quando as vendas para o ano de 2018 ainda estavam fechadas uma vez que nem o plano de tarifas não estava criado a *Xotels* decidiu abrir as vendas para o ano todo de 2018. No dia seguinte a ter aberto as vendas enquanto fazia os meus relatórios diários reparei que havia uma reserva de 10 quartos para 3 dias no ano de 2018, dias em que se realizava a feira de marisco de Bruxelas. Cada quarto foi vendido por 69€ nos mesmos dias onde em 2017 o preço médio no hotel foi de 215€ o que representava uma perda de 4380€. Ao ver que as vendas tinham sido abertas entrei em contacto com *Xotels* e pedi que resolvessem o problema ao que me responderam passado duas horas ser impossível de resolver. No entanto ao ver que se tratava de reservas feitas por um agente de viagens decidi ler o contrato assinado e facilmente encontrei duas cláusulas que impossibilitavam a reserva. Uma delas era por as vendas estarem fechadas para o agente em questão nessas datas e a outra era a impossibilidade de fazer reservas com mais de 5 quartos.

Este exemplo é apenas um dos muitos que aconteciam quase semanalmente e que provam que é muito importante ter uma estrutura própria de *revenue management* para prevenir certas situações sendo inaceitável que situações destas que geram perdas enormes de receita aconteçam.

É portanto necessário e urgente que se aposte na estratégia e numa equipa de *revenue management* própria no hotel de forma a evitar estes problemas e para que haja um acompanhamento regular não só no *Yadoya Hotel* mas em todos os hotéis da rede.

9.2 - A aceitação face ao poder das plataformas *online*

Teoricamente quando a procura é alta o hotel deve direccionar as suas vendas para os segmentos que estão dispostos a pagar mais pelos quartos e quando a procura é

baixa expandir o seu raio de vendas a todos os segmentos. No entanto no *Yadoya Hotel* nem sempre acontece desta forma.

Desde a abertura que as vendas do hotel dependem fortemente das agências de viagens *online*, principalmente a *Booking* e a *Expedia*, criando um sentimento de submissão perante estas plataformas. Com a procura elevada a política do hotel passa por fechar as vendas aos agentes de viagens com preços fixos e por rejeitar grupos. No entanto a oferta mantém-se nas plataformas *online* e não há uma aposta nos canais próprios do hotel levando a uma perda considerável de receita tendo em conta as comissões pagas.

Com a *Hoteliars* responsável pelas redes sociais e pelo *marketing* digital os resultados têm sido praticamente nulos, uma vez que a percentagem de reservas realizadas no *website* do hotel não passam dos 3%. Estas estatísticas devem-se à falta de investimento nas estratégias de *SEO* (*Search Engine Optimization*) e de *CPC* (custo por clique) que deixam muito a desejar. Uma vez que os clientes entram no *website* do hotel os resultados acabam por ser positivos alcançando uma boa média de visita/reserva e uma taxa de abandono em menos de 30 segundos inferior a 30%.

Para além da falta de investimento no *marketing* digital que leva a que o *website* do hotel seja menos visto e que leva a que sejam feitas menos reservas no mesmo. Quando um cliente deseja fazer uma reserva via telefone é obrigado a entrar em contacto com uma empresa sediada na Bulgária (*Beehive*) causando geralmente alguma desconfiança e desconforto.

Cabe aos hotéis sejam eles grandes ou pequenos alcançar o máximo de reservas possíveis de forma direta. Embora as agências de viagens *online* representem um volume significativo de vendas em praticamente todos os hotéis estes devem sempre ter em conta estratégias que visem a fidelização de empresas, e o aumento de reservas nos canais do hotel, pois este tipo de reservas comparativamente com as outras representam um aumento significativo das receitas.

9.3 - O excesso de serviços de *outsourcing* no hotel

Os dois pontos anteriores revelam problemas no que diz respeito a serviços de *outsourcing* que não estão diretamente ligados ao hotel, este ponto fala sobre o problema que é o *outsourcing* nos serviços de pequeno-almoço e *housekeeping*.

Tal como os restantes serviços de *outsourcing* estes são contratados acima de tudo para reduzir os custos no entanto está provado que por vezes o que fica barato sai caro. No caso do *Yadoya Hotel* a discrepância entre a satisfação dos clientes relativamente às instalações, ao *staff* e à localização é gigante comparada com a satisfação do pequeno-almoço e com a limpeza dos quartos.

Grande parte das reclamações visíveis em *websites* como a *booking* ou o *tripadvisor* recaem sobre esses dois serviços, reclamações essas que levam a que a classificação nesses *sites*, que muito contribuem para a tomada de decisão dos clientes, seja mais baixa. Usando a *booking* como exemplo, ao retirar as reclamações destes dois serviços a classificação passa de 8.9 para 9.3.

É portanto necessário calcular qual a rentabilidade que as empresas de *outsourcing* trazem a um hotel. Se é mais vantajoso diminuir os custos e a qualidade ou aumentar os custos e a qualidade.

9.4 - A falta de ligação entre a administração e o hotel

Ao colocar apenas um *manager* a gerir um hotel por muito pequeno que seja a *Everland* corre vários riscos. No caso do *Yadoya Hotel* a *manager* é bastante competente nas funções de rececionista, no entanto não tem ainda experiência nem capacidade de liderança para ser chefe de receção nem para coordenar as equipas de *outsourcing* que mesmo sendo uma empresa externa continuam a ter de obedecer ao *manager* do hotel.

Para além da *manager* em questão não ter experiência existe outro fator que ainda lhe retira mais capacidade na hora de controlar as operações no hotel que é o facto de não ser oficialmente a *manager*, para além disso mesmo não estando presente grande parte do tempo o diretor geral reserva o poder de tomada de decisão sempre para si, não

passando uma imagem de uma estrutura hierárquica o que acaba por dificultar mais tarde o trabalho da *manager*.

Esta falta de comunicação e de entendimento afeta a estrutura e o plano de *revenue*, porque no que diz respeito a implementar procedimentos que melhorem os serviços estes tornam-se quase impossíveis pois quem está responsável por isso é a *manager* que acaba por não ter o poder e o respeito necessário para motivar os outros colaboradores tanto a equipa da receção como as equipas de outsourcing a mudar a forma como trabalham.

Capítulo Dez – Discussão das hipóteses e dos resultados obtidos

Depois de concluída a investigação e a apresentação dos dados recolhidos podemos realizar a sua análise. Tendo em conta a investigação levada a cabo durante oito meses no *Yadoya Hotel* e o enquadramento teórico realizado aquando da literatura podemos considerar as seguintes conclusões tendo em conta as hipóteses colocadas:

Relativamente à primeira hipótese “O *revenue management* provoca um aumento de receita quando bem implementado” podemos efetivamente concluir que o *revenue management* tem um papel preponderante no dia-a-dia de um hotel. Este tipo de gestão aplica diversas melhorias no que à maximização da receita diz respeito. Através do *revenue management* é possível segundo Choi e Matilla (Cit, por Cetin G, Bilgihan A, Demiciftci T 2016, p133) “maximizar as receitas através de preços variáveis baseados na procura”. Através de uma flexibilização dos preços que permite ao hotel ter mais em conta os preços praticados tendo como base a procura a receita total tende a aumentar isto porque quando a procura é alta o preço aumenta e quando a procura é baixa o preço diminui. Berman (Cit, por Cetin G, Bilgihan A, Demiciftci T 2016, p133) advoga que é necessário fazer uma gestão de preços, implementar estratégias relativamente à disponibilidade, perceber e entender a procura, alcançar a tarifa exata e repartir a disponibilidade. Estas variáveis são essenciais para o aumento da receita de um hotel, através delas é possível alcançar os objetivos e otimizar o preço ultrapassando assim os métodos tradicionais que não utilizam a flexibilidade do preço nem a segmentação dos clientes e acabam por criar grandes falhas no lucro dos hotéis.

No que diz respeito à segunda hipótese “A satisfação dos consumidores tendo em conta as táticas implementadas no *Yadoya Hotel*” podemos verificar que após a abertura do hotel os primeiros resultados tendo em conta a opinião dos clientes são bastante satisfatórios. Para além da satisfação geral ser elevada uma vez que de 0 a 100 apenas 5% dos clientes deram uma avaliação abaixo de 70 existem fatores a ter em conta que provam que as medidas tomadas são eficazes e outro fator que prova o contrário. A favor existe o facto de os clientes gostarem do *staff* leva-nos a concluir que a aposta numa relação mais pessoal com o cliente deixando de lado uma postura mais formal é um êxito sendo uma das grandes armas que o hotel dispõe para combater a concorrência e levar à fidelização do cliente. Outro fator importante salientado pelos clientes é o preço que é o motivo mais escolhido quando a pergunta é “porque escolheram o hotel?”. Os objetivos propostos para a receita mensal foram todos ultrapassados durante os meses em que o estágio foi realizado o que nos leva a querer que as políticas de preços implementadas são um sucesso uma vez que tanto o cliente em geral como o hotel estão satisfeitos.

No entanto a opinião do cliente demonstra que nem tudo é perfeito. De forma a diminuir os custos operativos foi decidido que o serviço de pequeno-almoço fosse realizado por uma empresa externa o que acaba por retirar valor à experiência do cliente no hotel. Para além da falta de qualidade dos produtos os clientes queixam-se também do serviço prestado que é consequência de ser feito por alguém que não tem uma ligação direta ao hotel e que acaba por não ter o mesmo empenho de um funcionário nas funções que desempenha.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo definir e analisar os principais pontos para a criação de uma estrutura de *revenue management* num hotel tendo em conta a pré abertura, a abertura e a pós abertura.

Para sustentar o estudo feito foi realizado um estágio de oito meses em Bruxelas no entanto as conclusões encontradas acabam por não ser as previstas. O que se entendia vir a ser um estágio em que se iam desempenhar funções secundárias sobre a alçada de um supervisor acabou por se tornar um estágio onde se dispunha de total liberdade para trabalhar como se de um *revenue manager* se tratasse. O facto de abrir um hotel apenas com um diretor geral e mais quatro estagiários acabou por dar uma ideia muito mais completa de todos os processos que englobam não só a abertura mas também o dia-a-dia de um hotel.

Por ser uma equipa pequena mas acima de tudo inexperiente levou a que muitas vezes a organização fosse quase inexistente levando a que a perceção de como criar uma estrutura de *revenue management* fosse na prática muito diferente da teoria falada na parte teórica do trabalho. No *Yadoya Hotel* o *revenue management* absorve toda a gestão do hotel sendo cada serviço e cada aspeto um aspeto importante para o aumento da receita o que levava a que tudo fosse pensado ao pormenor.

Com esta experiência posso afirmar que a ciência do *revenue management* não se limita a completar uma lista preestabelecida de pontos a seguir para alcançar o sucesso. No *revenue management* temos apenas de seguir o pilar máximo que é o aumento da receita e só depois criar tendo em conta as diferentes variáveis incluindo a previsão e o preço entre outros a melhor estratégia possível para vender um quarto ao preço certo no dia certo.

Após esta experiência que em muito enriqueceu a minha forma de pensar e de estar num hotel ficaram duas frases que são muito importantes e que não só um *revenue manager* mas também todos os colaboradores de um hotel devem ter em consideração que são: “nunca assumas” e “tempo é dinheiro”. No meu dia-a-dia foi-me ensinado que não devia achar mas sim procurar ter a certeza em tudo o que fazia só

assim ia desempenhar um trabalho mais completo e alcançar os objetivos propostos. Para além disso num mercado em que as mudanças são constantes é preciso estar sempre em cima do acontecimento e tomar sempre o caminho mais curto para que o trabalho seja sempre rápido e eficaz.

Utilizando a investigação teórica realizada posso afirmar que em grande parte no caso prático a teoria foi seguida de uma forma mais indireta. Em certas alturas durante a realização do relatório fiquei confuso por achar que não existia ligação entre a teoria e a prática, algo que ficou mais claro após concluir que o segmento na prática tem de ser feito tendo em conta a proveniência da reserva e só depois filtrar e descobrir a causa.

Desta forma podemos concluir que hoje em dia com o monopólio do lado das grandes agências de viagens *online* a comunicação regular com as mesmas e a otimização do preço são os aspetos mais importantes a ter em consideração por parte de um *revenue manager*. Para além disso é necessário procurar sempre melhorar o serviço oferecido de forma a aumentar a procura e reduzir nos custos.

Para combater as agências de viagens *online* que levam grandes comissões que causam a quebra da receita é necessário apostar nos canais próprios e torna-los atrativos de forma a ter o maior número possível de reservas a partir dos mesmos.

De uma forma geral podemos concluir que um hotel precisa de uma estratégia de *revenue management* para sobreviver a um mercado em constante inovação, sendo imperial que exista um acompanhamento diário por parte de alguém que controle todas as operações e que se mantenha sempre motivado em inovar e em melhorar as práticas utilizadas.

Por último considero que o presente estudo e tudo o que o englobou foi uma mais-valia pessoal e profissional uma vez que é no conhecimento adquirido através de experiências reais e práticas que podemos crescer quer a nível pessoal quer a nível prático.

Limitações da investigação

Durante esta investigação houve uma grande limitação que passo a referir.

Relativamente aos resultados alcançados na unidade hoteleira onde a investigação foi feita apenas foi fornecida a ocupação mensal e a opinião dos clientes. Como se trata de uma investigação sobre o *revenue management* para mostrar qual o resultado das medidas tomadas era mais vantajoso ter acesso a outro tipo de indicadores de performance como por exemplo a receita mensal e o *RevPAR*. Por não ter este tipo de informação houve uma maior preocupação em explicar a estrutura que foi montada deixando um pouco de parte os resultados obtidos.

Linhas para futuras investigações

Embora esta investigação tenha uma grande limitação, pode ser usada como ponto de partida para investigações futuras.

No futuro seria pertinente realizar-se um estudo que se focasse na importância que uma estratégia de *revenue management* tem num hotel acrescentando os indicadores de performance necessários para provar que os resultados obtidos se devem às políticas praticadas. Através desse aumento de informação seria interessante analisar os resultados obtidos.

Para além disso com a constante evolução que se tem notado tanto no *revenue management* como a nível tecnológico, económico, cultural e social seria importante haver uma continuidade desta linha de investigação sendo depois possível fazer uma comparação relativamente à evolução global da matéria investigada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrate, G., & Viglia, G. (2016). Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management. *Tourism Management*, 55, 123-132.

Burgess, J. (1982). Perspectives on gift exchange and hospitable behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 1(1), 49-57.

Cetin, G., Demirçiftçi, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132-142.

Chiang, W-C., Chen, J.C.H. and Xu, X. (2007) 'An overview of research on revenue management: current issues and future research', *Int. J. Revenue Management*, Vol. 1, No. 1, p.97-128.

de Carvalho, J. B., Bartholo, R., & Duarte, F. (2016). Hospitality experience: Creating value by the front-desk work analysis and organizational innovation. *Tékhné*, 14(2), 104-112.

Dutt, C. S., Harvey, W. S., & Shaw, G. (2018). The missing voices in the perceptions of tourism: the neglect of expatriates.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Hepple, J., Kipps, M., & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 305-318.

IRTS, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics (IRTS Series No. 83/Rev.1)*. New York: United Nations Publication

Jones, P., & Hamilton, D. (1992). *Yield Management: Putting People in the Big Picture*.

Kimes, S.E (1989) *Yield Management: a tool for capacity-constrained servisse firms*. *Journal of operations management*, 8 (4), p348-63

Kimes (2000,). *A strategic approach to yield management*. *Yield management*, 11, 1

- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2013). Revenue Management: Advanced strategies and tools to enhance firm profitability. *Foundations and Trends in Marketing*, 8(1), 1e68.
- Kurtzman, J., & Zauhar, J. (2005). Sports tourism consumer motivation. *Journal of Sport Tourism*, 10(1), 21-31.
- Ling, R., & Yen, D. C. (2001). Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies. *Journal of computer information systems*, 41(3), 82-97.
- Noone, B. M., & Mattila, A. S. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272-279.
- Noone, B. M., Enz, C. A., & Glassmire, J. (2017). Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective.
- Padilla-Meléndez, A., & Garrido-Moreno, A. (2014). Customer relationship management in hotels: examining critical success factors. *Current Issues in Tourism*, 17(5), 387-396.
- Rodríguez-Algeciras, A., & Talón-Ballester, P. (2017). An empirical analysis of the effectiveness of hotel Revenue Management in five-star hotels in Barcelona, Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 24-34.
- Talón-Ballester, P., & González-Serrano, L. (2013). Yield revenue management in the hotel sector: An empirical analysis of its application and results in Madrid, Spain. In *Quantitative methods in tourism economics* (pp. 213-231). Physica-Verlag HD.
- Trieu, V. H. (2017). Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda. *Decision Support Systems*, 93, 111-124.
- Uysal, M. (1994). *Global tourist behavior* (Vol. 6, No. 3-4). Psychology Press.
- Xu, X., Wang, X., Li, Y., & Haghghi, M. (2017). Business intelligence in online customer textual reviews: Understanding consumer perceptions and influential factors. *International Journal of Information Management*, 37(6), 673-683.

Wang, X. L. (2012). Relationship or revenue: Potential management conflicts between customer relationship management and hotel revenue management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 864-874.

Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of marketing management*, 18(1-2), 193-219.

WEBGRAFIA

Gonçalves, J. A. (25 de outubro de 2008). Critérios para delimitação do tema. (Consult. 01 Out 2017) Disponível em [www](http://metodologiadapesquisa.blogspot.pt/2008/10/delimitao-do-tema.html):

<http://metodologiadapesquisa.blogspot.pt/2008/10/delimitao-do-tema.html>

Portal do turismo da cidade de bruxelas (Consult. 15 Out 2017). Disponível em [www](http://www.visit.brussels/en/article/tourism-observatory-annual-report):

<https://visit.brussels/en/article/tourism-observatory-annual-report>

Annual report of the Brussels tourism observatory 2016 (Consult. 15 Out 2017). Disponível em [www](http://www.visit.brussels/binaries/content/assets/pdf/rapport_activite_2016_en.pdf):

https://visit.brussels/binaries/content/assets/pdf/rapport_activite_2016_en.pdf

Annual report of the Brussels tourism observatory 2015 (Consult. 15 Out 2017). Disponível em [www](http://www.visit.brussels/binaries/content/assets/pdf/annual_report_2015_en.pdf):

https://visit.brussels/binaries/content/assets/pdf/annual_report_2015_en.pdf

Annual report of the Brussels tourism observatory 2014 (Consult. 15 Out 2017). Disponível em [www](http://www.visit.brussels/binaries/content/assets/pdf/report_2014.pdf):

https://visit.brussels/binaries/content/assets/pdf/report_2014.pdf

Xotels (Consult. 10 Out 2017). Disponível em [www](http://www.xotels.com/en/glossary/A):

<https://www.xotels.com/en/glossary/A>

Site oficial Yadoya Hotel (Consult. 1 Out 2017). Disponível em [www](http://www.yadoya.com):

<https://www.yadoyahotel.be/>

Site oficial Everland (Consult. 1 Out 2017). Disponível em www:

<http://everland.be/>

Booking (Consult. 1 Out 2017). Disponível em www:

<https://www.booking.com/hotel/be/yadoya>

Google Maps(Consult. 1 Out 2017). Disponível em www:

<https://www.google.pt/maps>

ANEXOS

Anexo A – Conceitos básicos de revenue management, (Xotels.com)

- Disponibilidade- quantidade de quartos disponíveis que um hotel ainda tem para vender;
- Preço médio por quarto (*ARR*) - calcula o preço médio pago por quarto disponível;
- Preço médio da concorrência (*ARI*) - calcula o preço médio pago por quarto disponível nos hotéis que são previamente considerados concorrentes;
- Duração da estadia- número de dias que um cliente permanece num hotel;
- Distribuição (*allotment*) - designa um determinado número de quartos pré negociados que foram comprados e detidos por terceiros (como um *wholesaler*, uma ota, ou um agente de viagens);
- Sistema de distribuição alternativo- é usado para descrever a distribuição através de *sites* de terceiros, tais como as *ota's* (agências de viagens *online*), portais de viagens, motores de busca de viagens, etc;
- Preço médio diário (*ADR*) - Preço médio pago por quarto num dia específico;
- Melhor preço disponível (*BAR*) - é a tarifa mais baixa do dia que está disponível para os clientes reservarem. Esta tarifa está disponível para o público em geral, não requer pré pagamento, nem impõe taxas de cancelamento;
- Sistema central de reservas- é um *software* de reservas computadorizado usado para manter a informação do hotel, o inventário de quartos e as tarifas. Este sistema fornece as tarifas e a disponibilidade aos diferentes canais de distribuição;
- Comissão- é um custo que os hotéis pagam a uma terceira parte (*ota's*, agente de viagens) por vender os seus quartos. Normalmente é uma percentagem fixa do preço a que o quarto é vendido. A comissão varia entre os 10% e os 30% dependendo da terceira parte, do tamanho do hotel e da popularidade do destino;

- Canais de distribuição- Diferentes métodos e plataformas onde as reservas são feitas. Pode ser através do website do hotel, telefone, *e-mail*, ou através de uma terceira parte como um agente de viagens;
- Gestor de canais- é utilizado pelos hotéis para que exista uma conexão com os diferentes canais de distribuição. Inclui a gestão de conteúdo, bem como a reconciliação de dados em diferentes canais de distribuição, isto é: a atualização das informações do hotel, as tarifas dos quartos e a disponibilidade;
- Estratégia de distribuição- determina quando e a partir de que canais se devem vender os quartos de hotel baseado na análise e nos custos de aquisição de cada canal. Todos estes custos serão calculados antes do hotel finalizar a lista de canais a usar. Usando o canal certo em alturas de grande procura levará a que a receita seja mais elevada.
- *Extranet*- é um site que permite o acesso controlado a parceiros e a fornecedores ou a um conjunto autorizado de clientes. É um canal que pode ser administrado externamente através de um log in no sistema;
- *Fenced rates*- são tarifas que têm algum tipo de condição que os clientes devem aceitar para poderem reservar;
- Tarifa de grupo- são tarifas negociadas especialmente para reservas de grupos. Normalmente uma reserva é considerada de grupo quando se trata de cinco ou mais quartos;
- Deslocação do grupo- os grupos podem ajudar a aumentar a receita de um hotel, no entanto reservar um grupo para uma certa data pode ser um erro, podendo ser mais rentável rejeitar um grupo por haver outro tipo de cliente que deseje ficar no hotel com uma tarifa mais elevada e com uma duração da estadia maior;
- *Global Distribution System (GDS)* – é uma rede computadorizada e uma ferramenta de reservas que passa o inventário e as tarifas para os agentes de viagens para que consigam fazer as reservas;
- Inventário- é o número de quartos que um hotel tem para vender ou para distribuir pelos canais de distribuição;

- Indicadores de performance- são as fórmulas que ajudam a calcular e a indicar a performance e o progresso de um hotel de acordo com os seus planos e ações (*ADR, ARR, RevPar, etc*);
- Índice de penetração no mercado- é o cálculo que mede a ocupação de um hotel comparado com os níveis de ocupação do mercado
- *No-show*- é quando um cliente com reserva não efetua o *check-in*, e não cancela a reserva. Por norma de maneira a não perder dinheiro os hotéis aplicam a tarifa no-show, a tarifa da primeira noite e em alguns casos a tarifa total.
- *Overbooking*- acontece quando o número de reservas excede o número de quartos disponíveis
- *Online Travel Agency (OTA)* – são empresas onde é possível através do seu website fazer reservas (*Booking, Expedia, etc*);
- Ocupação- calcula a percentagem do número de quartos vendidos num certo período de tempo;
- *RevPOR*- calcula a receita por quarto ocupado;
- *RevPAR*- calcula a receita tendo em conta todos os quartos ocupados ou livres;
- Paridade- consiste em vender ao mesmo preço em todos os canais de distribuição o mesmo tipo de quarto;
- *Wholesaler*- é uma terceira parte que vende quartos, no entanto ao contrário dos outros canais de distribuição não vende ao público mas sim a outra terceira parte (ota, agência de viagens, etc);
- *Walk-in* – é um cliente que dá entrada no hotel sem ter reserva, a tarifa oferecida é a “BAR”

Anexo B- Relatório de preço/ocupação vs concorrência

		KEYS						Rooms Sold Diff	Rooms sold	St. Nicolas	Hotel Siru	Hotel des colonie s	Ibis Hotel Brussels Centre Ste Catherine	Hotel Agenda Louise	Marivaux Hotel	Hotel le dome	New Hotel Charlema gne	Thon Hotel Brussel s City Centre	Hotel Crowne Plaza Brussels- le palace	Citadines Sainte Catherine Brussels Aparthotel	Hilton Brussels City
		ROOM SOLD	Bar		Occ% Diff	OCC day -1	OCC day														
		OCCUPANCY	Bar -1	Bar																	
	seg	22/05/2017																			
	ter	23/05/2017																			
	qua	24/05/2017																			
Ascension	qui	25/05/2017																			
	sex	26/05/2017																			
	sáb	27/05/2017																			
	dom	28/05/2017																			
	seg	29/05/2017																			
	ter	30/05/2017																			
	qua	31/05/2017																			
	sáb																				
	qui	01/06/2017																			
	sex	02/06/2017																			
	sáb	03/06/2017																			
	dom	04/06/2017																			
	seg	05/06/2017																			
	ter	06/06/2017																			
qua	07/06/2017																				
qui	08/06/2017																				
sex	09/06/2017																				
sáb	10/06/2017																				
dom	11/06/2017																				
seg	12/06/2017																				
ter	13/06/2017																				
qua	14/06/2017																				

Anexo C- Relatório diário de indicadores de performance

		On the books					Today vs.				
		Month Opening	Week-3	Week-2	Last Monday	Yesterday	Today	Target	Target	Last Monday	Yesterday
January	Rooms										
	% Occupancy										
	Revenue										
	ARR										
	RevPAR										

		On the books					Today vs.				
		Month Opening	Week-3	Week-2	Last Monday	Yesterday	Today	Target	Target	Last Monday	Yesterday
February	Rooms										
	% Occupancy										
	Revenue										
	ARR										
	RevPAR										

		On the books					Today vs.				
		Month Opening	Week-3	Week-2	Last Monday	Yesterday	Today	Target	Target	Last Monday	Yesterday
March	Rooms										
	% Occupancy										
	Revenue										
	ARR										
	RevPAR										

		On the books					Today vs.				
		Month Opening	Week-3	Week-2	Last Monday	Yesterday	Today	Target	Target	Last Monday	Yesterday

Pick-up Report

All Rates and Revenues Excludes Breakfast and Includes VAT

Hotel Yadoya:

73

Date & DOW		EVENT	Rate Management (Standard rates Room only)							Today					Yesterday Pick Up			Weekly Pick Up (Since Mon.)					
			Yesterday	Today	New Rate	LOS	Superior	Executive Double/Twin	Executive Triple	Executive Quad	Out of service	OCC	RevPAR	Rms Sold	Revenues	ARR	Rms Sold	Revenues	ARR	Rms Sold	Revenues	ARR	
qui	30/03/2017	Easter holidays																					
sex	31/03/2017																						
sáb	01/04/2017																						
dom	02/04/2017																						
seg	03/04/2017																						
ter	04/04/2017																						
qua	05/04/2017																						
qui	06/04/2017																						
sex	07/04/2017																						
sáb	08/04/2017																						
dom	09/04/2017																						
seg	10/04/2017																						
ter	11/04/2017																						
qua	12/04/2017																						
qui	13/04/2017	EASTER																					
sex	14/04/2017																						
sáb	15/04/2017																						
dom	16/04/2017																						
seg	17/04/2017																						
ter	18/04/2017																						
qua	19/04/2017																						
qui	20/04/2017																						

Anexo D- Relatório de ocupação e preço dos hotéis Everland

EVENT	Date & DOW		Yadoya			Pantone			Saint Nicolas			Theater			Group Average	
			Occupancy	OCC Diff%	Rate	Occupancy	OCC Diff%	Rate	Occupancy	OCC Diff%	Rate	Occupancy	OCC Diff%	Rate	Occupancy	Rate
	Mon	10/07/2017													0%	-
	Tue	11/07/2017													0%	-
	Wed	12/07/2017													0%	-
	Thu	13/07/2017													0%	-
	Fri	14/07/2017													0%	-
	Sat	15/07/2017													0%	-
	Sun	16/07/2017													0%	-
	Mon	17/07/2017													0%	-
	Tue	18/07/2017													0%	-
	Wed	19/07/2017													0%	-
	Thu	20/07/2017													0%	-
Tomorrow/lat	Fri	21/07/2017													0%	-
	Sat	22/07/2017													0%	-
	Sun	23/07/2017													0%	-
	Mon	24/07/2017													0%	-
	Tue	25/07/2017													0%	-
	Wed	26/07/2017													0%	-
	Thu	27/07/2017													0%	-
Tomorrow/lat	Fri	28/07/2017													0%	-
	Sat	29/07/2017													0%	-
	Sun	30/07/2017													0%	-
	Mon	31/07/2017													0%	-
	Month	Total	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0,00%	-

Anexo E- Análise da paridade

OTA Insight		Rate Integrity - Yadoya Hotel - LOS 1 - 2 Guests, EUR				
		Update		21/04 00:31		
Day Date	Issues	Loss	Booking.com	Expedia	HRS	Agoda
Mon 24/04/2017	availability	-248	Sold out	Sold out	Sold out	248
Tue 25/04/2017	availability	-248	Sold out	Sold out	Sold out	248
Wed 26/04/2017	availability	-248	Sold out	Sold out	Sold out	248

Update

21/04 00:31

Day Date	Booking.com	Expedia	HRS	Agoda
Thu 22/06/2017	98	98	Sold out	248
Fri 23/06/2017	62	62	Sold out	248
Sat 24/06/2017	62	62	Sold out	248
Sun 25/06/2017	67	67	Sold out	248
Mon 26/06/2017	89	89	Sold out	248
Tue 27/06/2017	107	107	Sold out	248
Wed 28/06/2017	107	107	Sold out	248
Thu 29/06/2017	89	89	Sold out	248
Fri 30/06/2017	67	67	Sold out	248
Sat 01/07/2017	67	67	Sold out	Sold out
Sun 02/07/2017	67	67	Sold out	248
Mon 03/07/2017	89	89	Sold out	248
Tue 04/07/2017	89	89	Sold out	248
Wed 05/07/2017	89	89	Sold out	248
Thu 06/07/2017	89	89	Sold out	248
Fri 07/07/2017	67	67	Sold out	248
Sat 08/07/2017	67	67	Sold out	Sold out

Anexo F- Relatório da nacionalidade

	Description	Avg Stay	RN	Total REVENUE	ARR / Nationali	Adult	Child	Baby	Room revenues	Breakfast	Other F&B	Banqueti ng	Telecom	Other	Undefined	Total Pax
	Red= Lower than YTD ARR average															
	Green= Higher than YTD ARR average															
21,28%	BELGIUM															
14,53%	FRANCE															
7,17%	GERMANY															
5,89%	NETHERLANDS															
5,76%	UNITED KINGDOM															
4,17%	SPAIN															
4,11%	RUSSIAN FEDERATION															
3,80%	ITALY															
3,13%	UNITED STATES															
2,64%	ROMANIA															
1,90%	CHINA															
1,66%	POLAND															
1,47%	SWEDEN															
1,29%	SWITZERLAND															
1,23%	MEXICO															
1,16%	AUSTRIA															
1,16%	JAPAN															
1,16%	TURKEY															
0,92%	IRELAND															
0,86%	CANADA															
0,80%	BRAZIL															
0,74%	AUSTRALIA															
0,74%	INDIA															

Anexo G- Relatório da lista de clientes/canais

	Acc Mgr	Type	FIT Static	GROUP	Agreement	Markets	Comission	Credit line	Room Nights	Room Revenue	Total Revenue	Contact person
OTA & TO dynamic									2017	2017	2017	
Agoda												
AirBnB												
Alpharooms.com												
Booking.com												
Bookit.nl												
Bravonext SA (T1480)												
Brussels Booking Desk												
Budgetplaces (Edreams, Odigeo, Engrande)												
Byhours												
CTRIP												
Dayuse												
Easytobook (Hoteltravel)												
Expedia												
Expedia Hotel Collect												
Getaroom												
Hostelbookers.com												
Hostelclub												
Hostelworld												
Hotelbeds												

	Acc Mgr	Type	FIT Static	GROUP	Agreement	Markets	Comission	Credit line	Room Nights	Room Revenue	Total Revenue	Contact person
Hoteliers.com												
Hotelnet Plus.com (T1683)												
Hotels.nl												
Hotels4U (T47)												
Hotelspecials												
Hoteltonight												
Hotusa												
Hotwire												
HRS												
Keytel												
Lastminute.com												
Laterooms												
Liberate												
Novasol												
Orbitz												
Prestigia												
Room4day												
Tablet												
TravelBird												
Travelclick (T1009)												
TravelRepublic												

	Acc Mgr	Type	FIT Static	GROUP	Agreement	Markets	Comission	Credit line	Room Nights	Room Revenue	Total Revenue	Contact person	
Weekend Desk													
WHL Alba													
WHOLESALER													
Abreu Online													
ADEX INTERNATIONAL													
Airtours													
AITS (Amsterdam International Travel Service)													
Book United													
Der Touristik													
DOTW													
Driveline Golf													
Eurostar (city breaks) via Expedia													
Get to Belgium													
Go Global													
HIS Travel													
Ignas Tour													
Jac Travel													
Jumbo Tours													

Anexo H- Relatório da segmentação

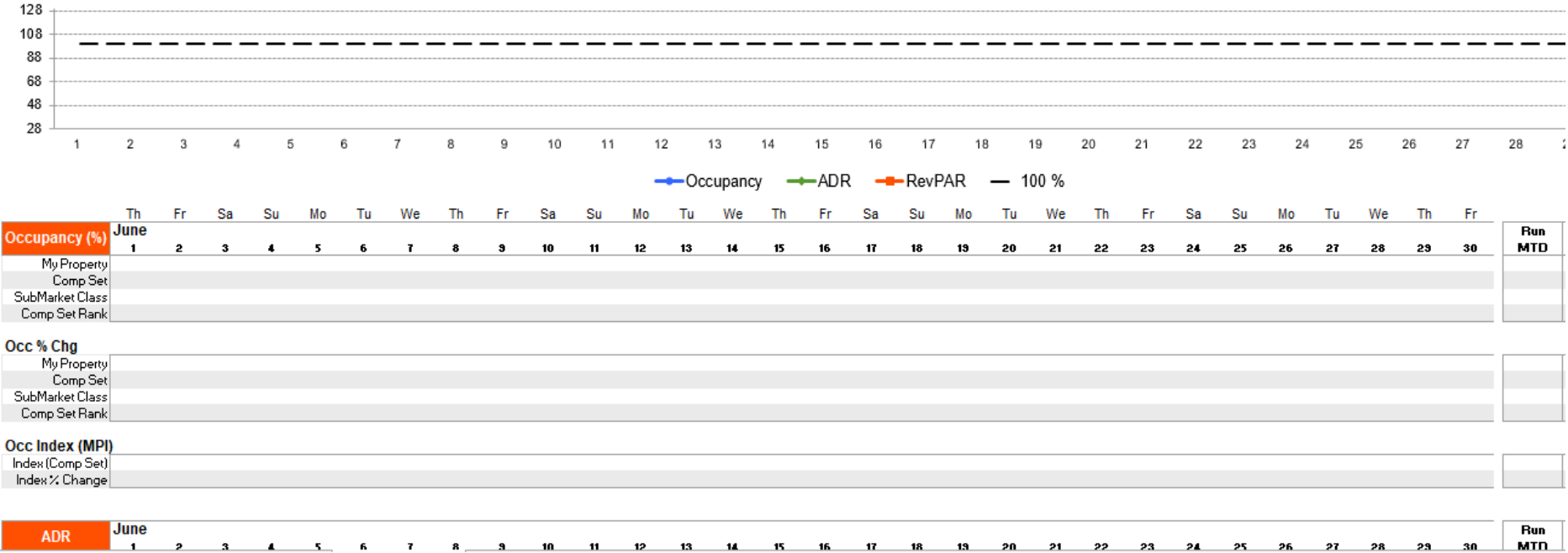
SOURCES	ARR	OCC%	LOS	Room Revenue	Breakfast Revenue	Nights	Other	Total		SUB SOURCES	ARR	OCC%	LOS	Room Revenue	Breakfast Revenue	Nights	Other	Total
BARCOM										CHANMAN								
BARDIR										DIRECT								
BARNET										E-MAIL								
BARWEB										TEL								
COMP										WALKIN								
CORFIX										WEB								
GROUP																		
GRPDIR																		
INDCORPO																		
INDDIR																		
INDOTA																		
PAYMAST																		
PROMO																		
WHOLE																		
TOTAL																		

Anexo I- Relatório do volume de negócios

ARR (Excl. VAT and City Taxes)			OCC%		REVPAR (Excl. VAT and City Taxes)		REVENUE ROOM (CITY TAXES INCLUDED / VAT NOT INCLUDED)			TOTAL REVENUE (ROOM, BKF & OTHERS AND CITY TAXES INCLUDED / VAT NOT INCLUDED)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017		2018	2017	2018	2017
JAN							JAN				
FEB							FEB				
MAR							MAR				
APR							APR				
MAY							MAY				
JUN							JUN				
JUL							JUL				
AUG							AUG				
SEPT							SEPT				
OCT							OCT				
NOV							NOV				
DEC							DEC				
Total		€ 0		#DIV/0!		#DIV/0!	Total				

Anexo J- Relatório STR

Daily Indexes for the Month of June



ADR		June																														Run	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	MTD	
My Property																																	
Comp Set																																	
SubMarket Class																																	
Comp Set Rank																																	
ADR % Chg																																	
My Property																																	
Comp Set																																	
SubMarket Class																																	
Comp Set Rank																																	
ADR Index (ARI)																																	
Index (Comp Set)																																	
Index % Change																																	
RevPAR		June																														Run	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	MTD	
My Property																																	
Comp Set																																	
SubMarket Class																																	
Comp Set Rank																																	
RevPAR % Chg																																	
My Property																																	
Comp Set																																	
SubMarket Class																																	
Comp Set Rank																																	
RevPAR Index (RGI)																																	
Index (Comp Set)																																	
Index % Change																																	
Exchange Rate																																	

Anexo K- Relatório OTA Insight

OTA Insight												Best Flexible Rate - Yadoya Hotel LOS 1, Booking.com, EUR	
		Update		20/04 12:09		Guests		2		Rate changes		None	
Day Date	Market Demand	Yadoya Hotel	Hotel Saint Nicolas	Hotel Siru	Hotel Des Colonies	ibis Hotel Brussels Centre Ste Catherine	Hotel Agenda Louise	Marivaux Hotel	Hotel Le Dome	Newhotel Charlemagne	Croixes Sainte Catherine Brussels Aparthotel		
Thu 20/04/2017													
Fri 21/04/2017													
Sat 22/04/2017													
Sun 23/04/2017													
Mon 24/04/2017													
Tue 25/04/2017													
Wed 26/04/2017													
Thu 27/04/2017													
Fri 28/04/2017													
Sat 29/04/2017													
Sun 30/04/2017													
Mon 01/05/2017													
Tue 02/05/2017													
Wed 03/05/2017													
Thu 04/05/2017													
Fri 05/05/2017													
Sat 06/05/2017													