

**Plano de Reposicionamento no Mercado
numa ótica de Revenue Management: Caso
do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.**
Hugo Gil Afonso Esteves

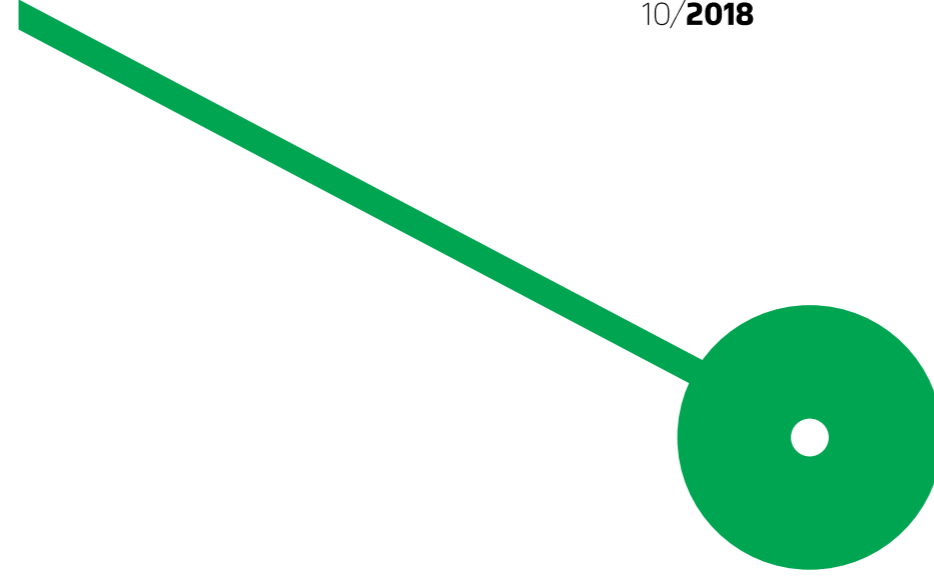
10/2018

Hugo Gil Afonso Esteves. Plano de Reposicionamento no Mercado numa ótica de
Revenue Management: Caso do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

P.PORTO

**Plano de Reposicionamento no
Mercado numa ótica de Revenue
Management: Caso do Stanhope
Hotel Brussels by Thon Hotels**
Hugo Gil Afonso Esteves

10/2018



P.PORTO

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Hugo Gil Afonso Esteves

**Plano de Reposicionamento no Mercado numa ótica de Revenue
Management: Caso do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels**

Relatório de Estágio
Mestrado em Direção Hoteleira, Direção Comercial & Marketing
Orientação: Prof.^a Doutora Mónica Oliveira
Prof.^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, outubro de 2018
Politécnico do Porto

Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Hugo Gil Afonso Esteves

**Plano de Reposicionamento no Mercado numa ótica de Revenue
Management: Caso do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira, Direção Comercial & Marketing

Orientação: Prof.^a Doutora Mónica Oliveira

Prof.^a Doutora Susana Silva

Vila do Conde, outubro de 2018

Hugo Gil Afonso Esteves

**Plano de Reposicionamento no Mercado numa ótica de Revenue
Management: Caso do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels**

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira, Direção Comercial & Marketing

Membros do Júri

Presidente

Prof.^(a) Doutor(a) [Nome do Presidente do Júri]

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^(a) Doutor(a) [Nome do elemento do Júri]

[Designação da Unidade Orgânica] – [Designação da Instituição]

Prof.^(a) Doutor(a) [Nome do elemento do Júri]

[Designação da Unidade Orgânica] – [Designação da Instituição]

Vila do Conde, outubro de 2018

ERRATA

[Título: subtítulo, Nome do Autor, ano]

Página	Linha	Onde se lê	Leia-se
[n.º da página]	[n.º da página]	[palavra errada]	[palavra corrigida]

"Look Carefully, Because What You'll See Is Not What You Just Saw"
Leonardo Da Vinci

AGRADECIMENTOS

Ao Sérgio, à Elisabete, à Belandina, ao Rui, à Laura e ao pequeno Lucas, pela educação e valores inculcados, pelos motivos que me dão todos os dias motivos para sorrir e avançar.

À Professora Mónica Oliveira, que apesar de nunca ter sido minha professora, foi sempre mentora, exemplo e pilar no meu percurso académico e profissional na ESHT.

À Professora Susana Silva, pelo rigor e pelo exemplo de profissionalismo que tento seguir, e pelas longas horas dispensadas para transmitir estes valores.

Ao Professor Joaquim Ribeiro, por me ter introduzido ao *Revenue Management* e por ter sido sempre um amigo ao longo destes anos.

Ao Rudi Azevedo, por ter cultivado e exponenciado a paixão pelo *Revenue Management*, que atualmente me permite ser realizado profissionalmente.

Aos Tiagos, ao João, ao Castro e ao Fernando, pela família de amigos que representam.

Ao Tiago, à Diana, à Ana e à Maria, por terem partilhado e vivido comigo todas estas aventuras em Bruxelas.

À Caroline e à Cécile, por aquilo que só elas sabem que representam para mim.

À Thon Hotels, pela oportunidade e desafios, pelas aprendizagens que fazem de mim o *Revenue Manager* que sou, e da qual infelizmente tive de me separar.

À ESHT e FEP, por tudo aquilo que significaram para mim e tudo o que moldaram em mim, na minha forma de ser, estar e pensar.

A todos vós, mesmo aqueles que não figuram desta lista,

Simplemente, Obrigado!

RESUMO ANALÍTICO

Nos últimos anos, o Revenue Management alterou o panorama do setor hoteleiro com o foco na criação e maximização de receitas, o que faz deste tema um dos mais estudados pelos investigadores científicos a nível mundial.

Este trabalho tem como objetivo conhecer o processo de criação, desenvolvimento e implementação de um plano de reposicionamento no mercado de um hotel, numa ótica de Revenue Management, aplicado ao caso do “Stanhope Hotel” em Bruxelas, hotel da cadeia Thon Hotels,

Ao longo deste estudo, serão então abordados os diferentes vértices que constituem o plano de reposicionamento no mercado do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels para 5 anos (2017 -2021): Infra-Estruturas, Recursos Humanos, Produto & Serviço, Marketing & Comunicação e Revenue Management, assim como uma análise dos resultados previsionais da implementação deste plano.

Com o objetivo final da maximização de receitas do hotel, pretende-se que o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels se posicione na categoria dos melhores hotéis em Bruxelas, para que com uma nova imagem consiga entrar no mercado de hotelaria de luxo e atraia assim uma nova clientela com maior poder de compra para, deste modo, potencializar todas as fontes de receitas do Hotel.

Palavras-chave: Bruxelas, Hotelaria, Marketing, Reposicionamento no Mercado, Revenue Management, Thon Hotels.

ABSTRACT

Over the last years, the Revenue Management has changed the landscape of the Hospitality Management Industry, with it focus on creating and maximizing revenues, making it one of the most themes studied by scientific researchers worldwide.

This paper aims to present the process of creation, development and implementation of Repositioning Plan in the hotel market, in a Revenue Management perspective, applied to the case of the "Stanhope Hotel" in Brussels, a Thon Hotels chain hotel.

Along this paper, we will address the different pieces who makes the Repositioning Plan of the Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels for 5 years - (2017 - 2021): Infrastructure, Human Resources, Product & Service, Marketing & Communication and Revenue Management, as well as an analysis of the expected results of the implementation of this plan.

With the final goal of maximizing hotel revenue, it's intended that the Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels will be positioned in the category of the best hotels in Brussels, so that with a new image it can enter the luxury hotel market and thus attract a new customers with greater purchasing power, in order to boost all the sources of revenue of the Hotel.

Keywords: Brussels, Hospitality Management, Marketing, Market Repositioning, Revenue Management, Thon Hotels.

SUMÁRIO

Lista de Ilustrações	vii
Lista de Siglas.....	ix
0 – INTRODUÇÃO À TEMÁTICA	1
Parte 1 – DESENVOLVIMENTO.....	9
Capítulo Um – Caracterização da Instituição.....	9
1. “Thon Hotels Group”	9
1.1 Olav Thon.....	9
1.2 “Olav Foundaion”	10
1.3 “Olav Thon Group”	11
1.4 Thon Hotels Benelux	17
1.5 Stanhope Hotel.....	24
1.5.1 Stanhope Hotel Nas Áreas De Competitividade Críticas	
Experiência & Estrutura da Equipa De Gestão em “Cluster”	28
Localização.....	29
Produto & Serviço Oferecido.....	30
Capítulo Dois – “Revenue Management” na Hotelaria.....	44
Capítulo Três – Plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	49
3.1 - Análise SWOT.....	51
3.2- Segmentação & Sazonalidade da Operação	53
3.3 - Análise Concorrencial.....	56
3.4 – Vértices do Plano de Reposicionamento do Stanhope Hoel Brussels by Thon Hotels	
Infra-Estruturas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	59
Produto & Serviço.....	60
Recursos Humanos	62
Marketing & Comunicação.....	63
Revenue Management.....	73
4 - Análise Crítica	56
CONCLUSÃO.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....	87

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Evolução do PIB a preços constantes em 2018 e 2019.....	2
Figura 2 – Estatísticas e previsões para a Hotelaria na Bélgica em termos de Ocupação, Preço médio por quarto e Receita por quarto disponível, em 2014.....	3
Figura 3 – Taxa de Ocupação da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.....	4
Figura 4 – Preço médio por quarto da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.....	5
Figura 5 –Evolução das Taxas de Ocupação Mensais da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.....	6
Figura 6 – Evolução dos Preços médios mensais por quarto da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.....	6
Figura 7 –Evolução das Receitas por Quarto Disponível da Hotelaria nas principais cidades europeias, em 2017.....	7
Figura 8 – Estrutura da Fundação Olav Thon.....	10
Figura 9 – Portfólio do Grupo Olav Thon.....	11
Figura 10 – Mapa da localização dos hotéis da Thon Hotels.....	12
Figura 11 – Níveis do Programa de Fidelização “Thon Discovery”.....	14
Figura 12 – Benefícios dos Níveis do Programa de Fidelização “Thon Discovery”.....	15
Figura 13 – Ilustração dos Valores da Thon Hotels utilizado pela cadeia para divulgação dos mesmos.....	16
Figura 14 – Mapa da localização dos hotéis da Thon Hotels em Bruxelas.....	17
Figura 15 – Thon Hotel Brussels Airport.....	18
Figura 16 – Thon Hotel Bristol Stephanie.....	19
Figura 17 – Thon Hotel Brussels City Centre.....	20
Figura 18 – Thon Hotel EU.....	21
Figura 19 – Stanhope Hotel.....	22
Figura 20 – Thon Hotel Rotterdam City Center.....	23
Figura 21 – Mapas dos principais pontos de interesse em relação ao Stanhope Hotel.....	29
Figura 22– Merchandising do Stanhope Hotel.....	30
Figura 23– Entrada Principal do Stanhope Hotel.....	31
Figura 24 – Planta das 4 casas do Stanhope Hotel.....	32
Figura 25 – Elementos Representativos do Stanhope Hotel Experience.....	33
Figura 26 – Quarto Duplo Clássico – Design “Thon Hotels” por Trond Ramsoskar.....	34
Figura 27 – Suite – Design “Thon Hotels” por Trond Ramsoskar.....	35
Figura 28 – Quarto Duplo Clássico – Design “Vintage” por Pieter Porters.....	36
Figura 29 – Quarto Duplo Club – Design “Vintage” por Pieter Porters.....	36
Figura 30 – Quarto Duplo Clássico – Design “Original” por Lady James Stafford.....	37

Figura 31 – Deluxe Suite – Design “Original” por Lady James Stafford.....	37
Figura 32– Lobby e Recepção do Stanhope Hotel.....	38
Figura 33 – Restaurante “Brighton” do Stanhope Hotel.....	40
Figura 34 – “Library Bar & Lounge” do Stanhope Hotel	40
Figura 35 – Jardim Interior - ”Hidden Garden” do Stanhope Hotel.....	41
Figura 36– Sala de Reunião “Stuart” do Stanhope Hotel.....	42
Figura 37– Planta das salas de conferencias & reuniões do Stanhope Hotel.....	43
Figura 38– Capacidade salas de conferencias & reuniões do Stanhope Hotel.....	43
Figura 39– Sistema informático de distribuição da Thon Hotels BENELUX.....	45
Figura 40– Gestão da Produtividade – Colaboração dentro da empresa.....	48
Figura 41– Estatísticas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels - 2018.....	50
Figura 42– Calendário da Sazonalidade da Operação 2018.....	55
Figura 43– Quadro descritivos dos “Compsets” do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	57
Figura 44 – Fachada principal do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	59
Figura 45– Ilustração dos espaços do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	61
Figura 46– Ilustração dos espaços e produtos do restaurante “Brighton”.....	61
Figura 47– Staff do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	62
Figura 48– Estatísticas do tráfego online do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels – Parte I	64
Figura 49– Estatísticas do tráfego online do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -Parte II.	65
Figura 50– Estatísticas da origem tráfego online do Stanhope Hotel.....	66
Figura 51– Taxa de Rejeição por canal de origem de tráfego online do Stanhope Hotel.....	67
Figura 52– Taxa de Conversão por canal de origem de tráfego online do Stanhope Hotel	67
Figura 53– Ranking das palavras-chave na pesquisa organica do Stanhope Hotel	68
Figura 54– Estatísticas de SEA do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels	69
Figura 55– Página oficial Facebook do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	70
Figura 56– Novo Logótipo do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.....	71
Figura 57– Estratégia de Tarifas “BAR - Best Available Rate” do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -2017.....	74
Figura 58– Estratégia de Tarifas “BAR - Best Available Rate” do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -2018	74
Figura 59– Estrutura de Tarifas Públicas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -2017.....	75
Figura 60 – Estrutura de Tarifas Públicas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -2018.....	77
Figura 61– Planta das suites da “House of Ambassadors”.....	78

Lista de Siglas

AP – Advance Purchase

BAR – Best Available Rate

CRM – Cluster Revenue Management

CRO – Central Reservations Office

EU – European Quarter

FIT – Free Independent Traveler

GDS – Global Distribution System

LOS – Length of Stay

NRF – Non-Refundable

PMS – Property Management System

PWC – Price Waterhouse Cooper

RM – Revenue Management

SEA – Search Engine Advertising

SEO – Search Engine Optimization

SMM – Social Media Marketing

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

0 – INTRODUÇÃO À TEMÁTICA

A constante evolução dos mercados, a globalização e o fácil e rápido acesso à informação são fatores que têm vindo a alterar a forma como se desenvolvem os negócios no setor dos serviços, onde se enquadra a Hotelaria e o Turismo (Kotler, 2018).

Segundo Kotler (2018), o cliente mostra-se mais sensível ao preço, ao mesmo tempo que exige cada vez mais qualidade no produto e serviço pretendidos. Isto resulta na diminuição da lealdade do cliente a uma marca e num aumento da busca pela melhor relação qualidade-preço. Para tal, é fundamental integrar o planeamento estratégico na gestão da organização, de forma a, estando orientado para as oportunidades do mercado, que se ajustem os objetivos, as habilidades e recursos da organização para atingir os lucros e crescimento desejado. Assim, este estudo pretende expor o processo de criação, desenvolvimento e implementação de um plano de reposicionamento no mercado hoteleiro em Bruxelas, para o Stanhope Hotel, pertencente à cadeia hoteleira Thon Hotels, numa ótica de Revenue Management.

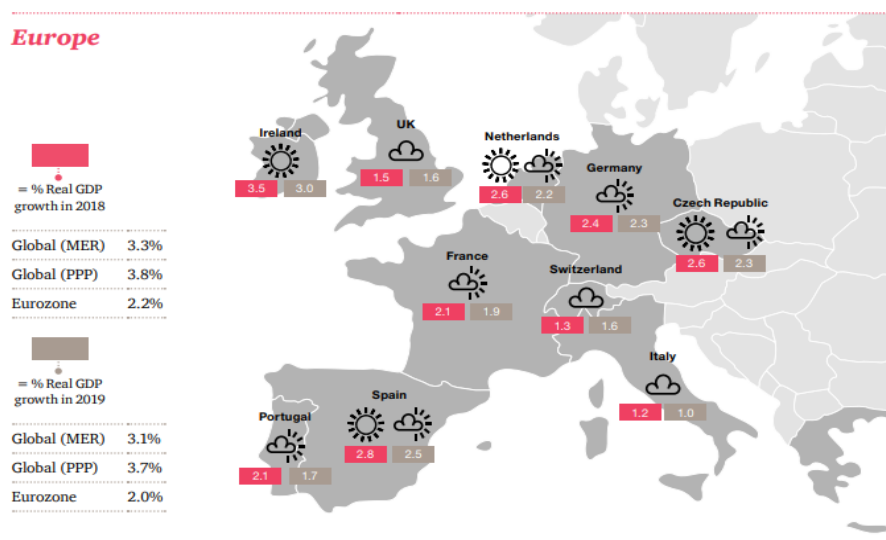
Na indústria hoteleira, o conceito de Revenue Management é definido por Donaghy, McMahon-Beattie & McDowell (1997) como sendo o “uso da informação, dados históricos, atuais e previsionais, que aliados a uma política de suporte, de cariz operacional, estatísticos e informáticos, procura aumentar a capacidade do hotel de realizar um número de práticas comerciais comuns e, a partir daí aumentar tanto a sua receita quanto a sua capacidade de serviço ao cliente”.

O sucesso de uma estratégia de Revenue Management no setor tão característico como a Hotelaria, como analisaremos em seguida, define-se, não pela missão e função dos hotéis, mas sim na forma como os hotéis procuram atingir a satisfazer as necessidades dos hóspedes (Jones & Hamilton, 1992).

Atualmente, a hotelaria é o subsetor da economia mais significativo e visível dentro do turismo, independentemente das diferenças entre países, o turismo é o maior criador de empregos em termos totais e, provavelmente, o maior contribuinte para as receitas dos países (Cooper et. Al, 2007).

Segundo a fonte oficial da UNWTO “United Nations World Tourism Organization” (UNWTO, 2018) o ano de 2017 foi um ano excepcional para o turismo internacional na Europa. A procura na Europa atingiu assim um novo recorde, que viu aumentar o volume de visitas turísticas para 671 milhões, um aumento de 8% relativamente a 2016.

Este crescimento record foi sustentado principalmente pela melhoria das perspetivas económicas em toda a zona euro que continuaram a impulsionar as viagens de negócios e de lazer. Apesar dessa melhoria, e de acordo com a figura 1 abaixo, prevê-se que este crescimento irá desacelerar em 2019. Além da forte procura dos mercados intra-europeus, também os EUA, a China e a Rússia têm o seu destaque no aumento da procura, como comprova a PwC no seu estudo “European Cities Hotel Forecast 2018 - 2019”. Este estudo defende também que os hotéis foram os principais beneficiários desse crescimento na procura, apoiada pelo crescimento geral da nova oferta em toda a região europeia. A maioria das cidades de “gateway” e os principais destinos de resort tiveram um forte crescimento do RevPAR - Receita por Quarto Disponível, em 2017.



Source: PwC forecasts (March 2018), IMF World Economic Outlook October 2017

Figura 1 – Evolução do PIB a preços constantes em 2018 e 2019

Diversas cadeias hoteleiras aproveitaram este crescimento para apresentarem planos de exploração de novas oportunidades de crescimento, lançamento de novas marcas, novos conceitos geracionais e aquisições para o crescimento de portfólios.

Bruxelas, a capital da Bélgica, está estrategicamente localizada no centro da Europa, tornando-se um importante centro de conferências, ocupando o segundo lugar mundial e o primeiro lugar na Europa, sendo também a cidade onde estão centralizadas as instalações da União Europeia, com destaque para o Parlamento Europeu, a Comissão Europeia e a NATO – “North Atlantic Treaty Organization” – segundo o “Union of Internal Association (2012) no estudo da PWC “Room for Growth – European Cities Hotel Forecast for 2015 and 2016 for 20 gateway cities from Amsterdam to Zurich”.

Segundo o “ISA – Institute for Statistics and Analysis” (2016), esta cidade recebe cerca de 6,3 milhões de dormidas. Cerca de 52,5% deste total são relacionadas a negócios, muitas delas relacionados com as instituições europeias. A duração média da estadia é de cerca 1,9 dias e como demonstrado na figura 2 abaixo, os hotéis da Bélgica registaram níveis de ocupação de 68,8% em 2014, uma melhoria de 3% em relação a 2013 e o melhor resultado desde 2008. A média dos ADR foi de 111,13, uma melhoria marginal em relação a 2013 e quase aos níveis de 2008. O RevPAR subiu 3,5% para pouco mais de 76 €.

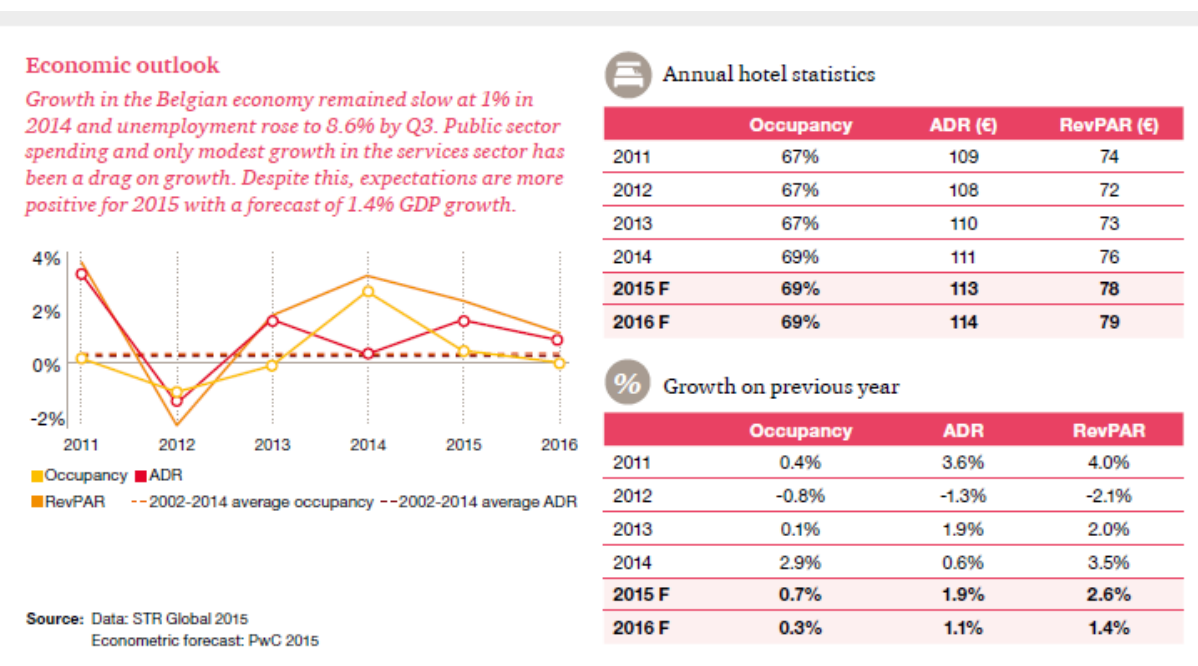


Figura 2 – Estatísticas e previsões para a Hotelaria na Bélgica em termos de Ocupação, Preço médio por quarto e Receita por quarto disponível, em 2014.

Tendo por base as estatísticas fornecidas pela “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 cresceu sistematicamente, em termos de procura, atingindo, em 2014 uma ocupação média de 73%, a um preço médio de 106€.

No ano de 2015 existiram vários acontecimentos atípicos que fizeram deste ano um ano de mudança: até outubro o crescimento era uma constante, no entanto, a partir de novembro, com os ataques terroristas em Paris, este ano ficou á quem das expetativas, fazendo com que o ano de 2015 acabasse com decréscimos em relação a 2014. Mesmo assim, a ocupação média do ano foi de 72%, apenas menos 1% do que o ano anterior, e 107€ foi o preço médio pago por quarto, dados fornecidos pela “Visit.Brussels” (Annual report of the Brussels tourism observatory 2016).

Ainda a tentar recuperar dos atentados de Paris e do bloqueio que se seguiu, o turismo em Bruxelas, aos poucos, foi recuperando a procura, segundo a “visit.brussels”. No entanto, a 22 de março de 2016 ocorrem os ataques terroristas na cidade, tornando Bruxelas num destino turístico pouco seguro e recomendável.

Hotel occupancy rates

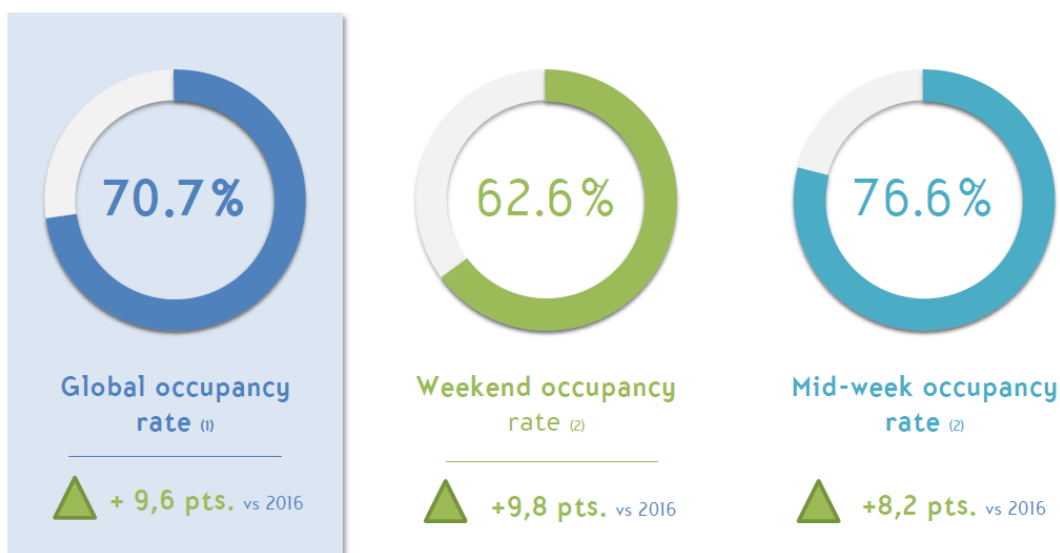


Figura 3 – Taxa de Ocupação da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.

Fonte: Visit.Brussels. Annual report of the Brussels tourism observatory, 2017

Average hotel prices

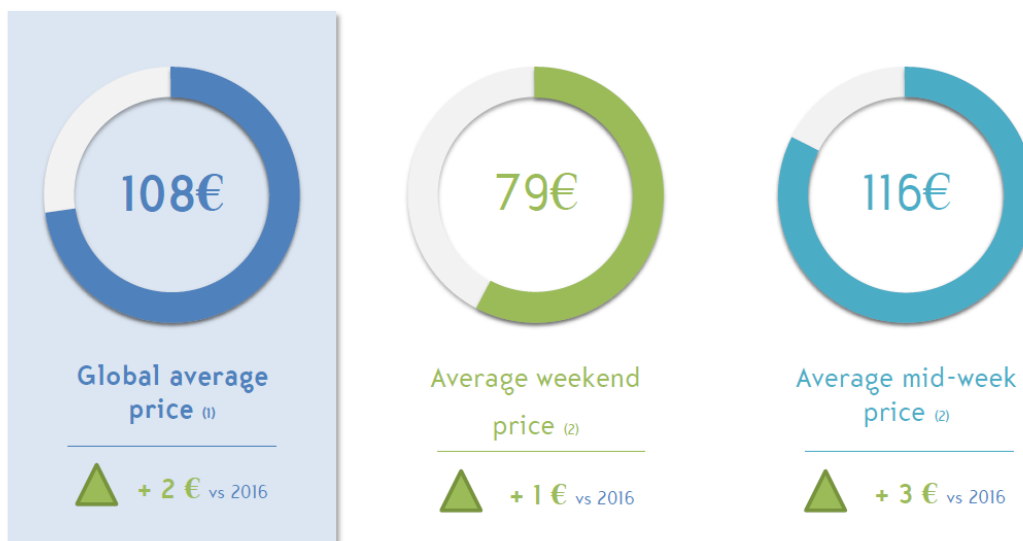


Figura 4 – Preço médio por quarto da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.

Fonte: Visit.Brussels. Annual report of the Brussels tourism observatory, 2017

No ano de 2016, a ocupação média foi de 58% e o preço médio foi de 106€ por quarto. Para 2017, como podemos ver nas figuras 3 e 4 a ocupação média foi de 70.7% e o preço médio de 108€.

Tendo por base as ilustrações abaixo, é possível realizar a avaliação por meses da evolução das taxas de ocupação e dos preços médios para a cidade de Bruxelas. Da análise dos gráficos das figuras 5 e 6 provenientes relatórios anuais da “Visit.Brussels”, pode-se concluir que a operação do setor hoteleiro tem períodos de sazonalidade, como por exemplo, os meses de janeiro, julho e agosto que tendem a ser os períodos onde os resultados são mais baixos, o que também é justificado pelos meses de maior inatividade nas instituições europeias e das organizações em geral e pelas férias escolares, onde mais frequentemente as famílias costumam ir de férias. De acrescentar também que 54,4% dos turistas ficam hospedados com o propósito de negócios, enquanto que os turistas de lazer representam os restantes 45,6%. Destes 45,6%, 94,8% ficam alojados em estabelecimentos hoteleiros (Visit.Brussels,2018).

Evolution of occupancy rates (vs. 2016)



Figura 5 –Evolução das Taxas de Ocupação Mensais da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.

Fonte: Visit.Brussels. Annual report of the Brussels tourism observatory, 2017

Evolution of average prices (vs. 2016)

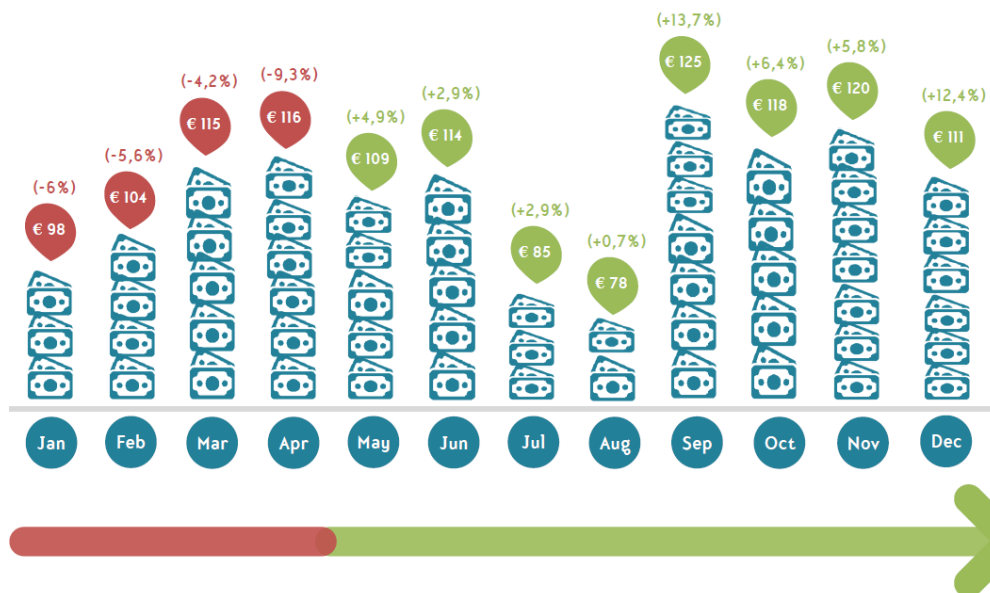


Figura 6 – Evolução dos Preços médios mensais por quarto da Hotelaria em Bruxelas, em 2017.

Fonte: Visit.Brussels. Annual report of the Brussels tourism observatory, 2017

Finalmente, depois da análise à evolução dos níveis de ocupação e dos preços médios por quarto, importa verificar, em termos globais, as taxas de evolução de RevPAR e as receitas por quarto disponíveis, em comparação com as principais cidades turísticas europeias. Esta análise encontra-se ilustrada com a figura 7. Podemos observar que, comparativamente a 2016, Bruxelas apresentou a maior taxa de crescimento do RevPAR na Europa, com um crescimento de 18%, à frente de cidades como Paris, Amsterdão, Madrid e Londres. Com esta evolução, Bruxelas obtém, para o ano de 2017 um nível de RevPAR de 77€.

Overview of the RevPAR in Europe (2017)

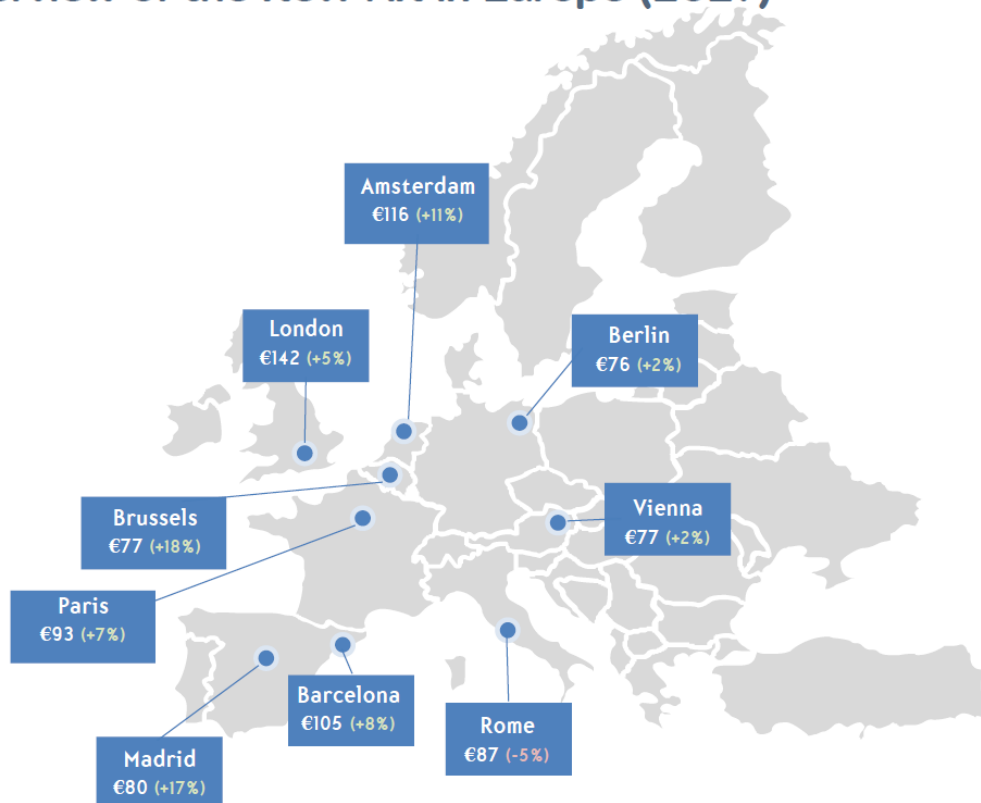


Figura 7 –Evolução das Receitas por Quarto Disponível da Hotelaria nas principais cidades europeias, em 2017.

Fonte: Visit.Brussels. Annual report of the Brussels tourism observatory, 2017

Partindo da premissa que o Revenue Management ainda é uma área pouco explorada em Portugal, pretende-se com este relatório de estágio contribuir para uma melhor compreensão dos conceitos de RM (consultar glossário em Anexo A) e sua aplicação em contexto real, e contribuir com a análise e investigação das temáticas acima referidas, para adicionar informação e contribuir para a criação e gestão de conhecimento. De relevar que todo este trabalho foi levado a cabo, tentando conjugar os objetivos do estágio curricular traçados pela Thon Hotels, que estão contemplados no Anexo B, com os objetivos que foram definidos antes e ao longo do estágio, como descrito em seguida. Os objetivos que serviram de diretrizes para o estágio foram:

- ❖ Compreender a relevância do Revenue Management para o setor hoteleiro;
- ❖ Conhecer o funcionamento Cluster de Revenue Management, as suas políticas e procedimentos, assim como a relação com o resto da Cadeia Thon Hotel.
- ❖ Caracterizar o mercado de Bruxelas no qual está inserido, e qual o posicionamento da Thon Hotels.
- ❖ Compreender o Revenue Management e a sua relação com a gestão clusterizada.

Assim, através da linha condutora traçada por estes objetivos, definiu-se uma estrutura para o relatório de estágio em três partes. A primeira parte contempla uma introdução à cadeia hoteleira Thon Hotels e ao grupo em que este está integrado – “Olav Thon Group”, a apresentação dos hotéis da Thon Hotels na área económica do Benelux e uma descrição pormenorizada do Stanhope Hotel, hotel este que será o objeto do nosso estudo ao longo do relatório de estágio. Na segunda parte, serão apresentados os conceitos teóricos relativos ao Revenue Management e como este se aplica ao departamento de Cluster Revenue Management no qual foi realizado o meu estágio curricular. A terceira parte incidirá sobre o tema principal: plano de reposicionamento, as circunstâncias em que foi criado, os vértices focados no desenvolvimento e implementação, enquadrando-os nos conhecimentos adquiridos. Por fim, este relatório finda com uma reflexão sobre o plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels e uma avaliação no estágio curricular relativamente à concretização dos objetivos propostos e à superação das expectativas iniciais.

Parte 1 – DESENVOLVIMENTO

Capítulo Um – Caracterização da Instituição

1. “Thon Hotels Group”

1.1 Olav Thon

Nesta secção será realizada uma descrição do Thon Hotels Group iniciando pela apresentação do seu fundador - Olav Thon. Nasceu em 1923 e cresceu na quinta da família em Hallingdal, na Noruega. Nessa altura, viviam-se tempos de pobreza, por isso tinha de fazer os possíveis para ajudar os pais nas tarefas do quotidiano da quinta, desde tratar dos animais aos trabalhos de agricultura.

Com a Segunda Guerra Mundial, as oportunidades educacionais tornaram-se mais escassas e de maior dificuldade de acesso, fazendo com que Olav se visse na obrigação de aumentar e diversificar as suas atividades comerciais. Sem surpresa e devido ao seu carácter empreendedor, com apenas 18 anos de idade e com uma forte ambição, tomou a decisão de aumentar o seu portfólio comercial com “produtos” de maior risco para capitalizar o seu investimento a longo prazo. Assim, estreou-se nos negócios no setor imobiliário, através de uma loja de peles em Majorstuen, Oslo - Volvat Pels e, após o término da guerra, começou a viajar para o estrangeiro para negócios onde se estreou no mercado do retalho. Com o acumular de fundos investidos em imóveis, rapidamente descobriu que se tratava de um investimento duradouro e sólido, informação retirada de <http://www.olavthon.no>, 2018.

Ao longo dos anos, Olav Thon construiu um extenso portfólio, começando com prédios habitacionais e centros comerciais, passando, posteriormente, para o mercado hoteleiro. Em 2013, quando uma grande parte do seu capital foi transferida para a Fundação Olav Thon, ele possuía cerca de 70 centros comerciais e um número similar de hotéis, tanto na Noruega como no exterior, e ainda, apesar de menos conhecido, ações na Unger Fabrikker A.S, empresa especializada em atividades industriais (Olav Thon, 2018), (Thon Hotels, 2018).

1.2 “Olav Foundation”

A Fundação Olav Thon foi criada em dezembro de 2013, quando todas as ações da Olav Thon Gruppen AS foram transferidas da empresa Olav Thon. O objetivo da fundação consistiu em possuir os imóveis de sustentabilidade a longo prazo da Olav Thon Gruppen AS e as suas organizações subjacentes de acordo com os princípios de gestão de negócios adotados por Olav Thon (Olav Thon, 2018), (Thon Hotels, 2018). Adicionalmente, parte da missão da fundação passa por conceder fundos para fins de benefício público definidos nos estatutos da mesma, apoiando causas relacionadas maioritariamente à investigação científica. A Fundação Olav Thon concedeu os seus primeiros prémios e bolsas de pesquisa a 5 de março de 2015, e futuros prémios serão concedidos na mesma época a cada ano (Olav Thon, 2018), (Thon Hotels, 2018).

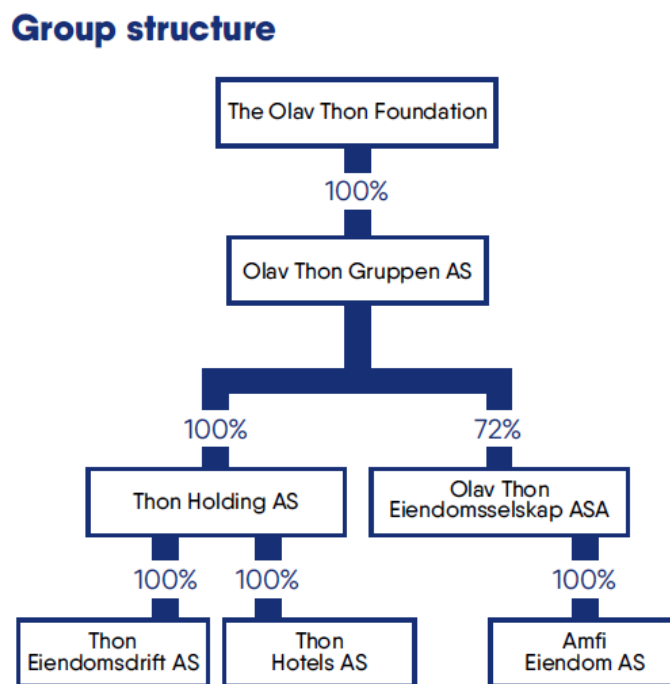


Figura 8 – Estrutura da Fundação Olav Thon
Fonte: Olav Thon Group: Annual report of 2016

1.3 “Olav Thon Group”

O Grupo Olav Thon é, como vimos anteriormente, propriedade da Fundação Olav Thon, cuja estrutura está demonstrada na figura abaixo, atuando, principalmente, nos setores imobiliário e hoteleiro. O Grupo está dividido em duas secções: a Thon Eiendom, líder e focada unicamente na gestão dos produtos ligados ao mercado imobiliário e Thon Hotels, que como o nome indica, se responsabiliza pela gestão dos estabelecimentos hoteleiros e de restauração.

Thon Eiendom

A Thon Eiendom é líder de mercado imobiliário, com 110 centros comerciais e cerca de 500 propriedades comerciais. A empresa Olav Thon Eiendomsselskap ASA, encontra-se cotada em bolsa e as suas receitas referentes a rendas comerciais a 1 de janeiro de 2016 foram de NOK 5,3 bilhões e a 1 de janeiro de 2015 de NOK 4,9 bilhões, sendo que a taxa de imóveis disponíveis passou de 2% a 3% entre 2015 e 2016 (Olav Thon Group - Annual report, 2016).

O portfólio de propriedades é dividido nos seguintes segmentos e localização:

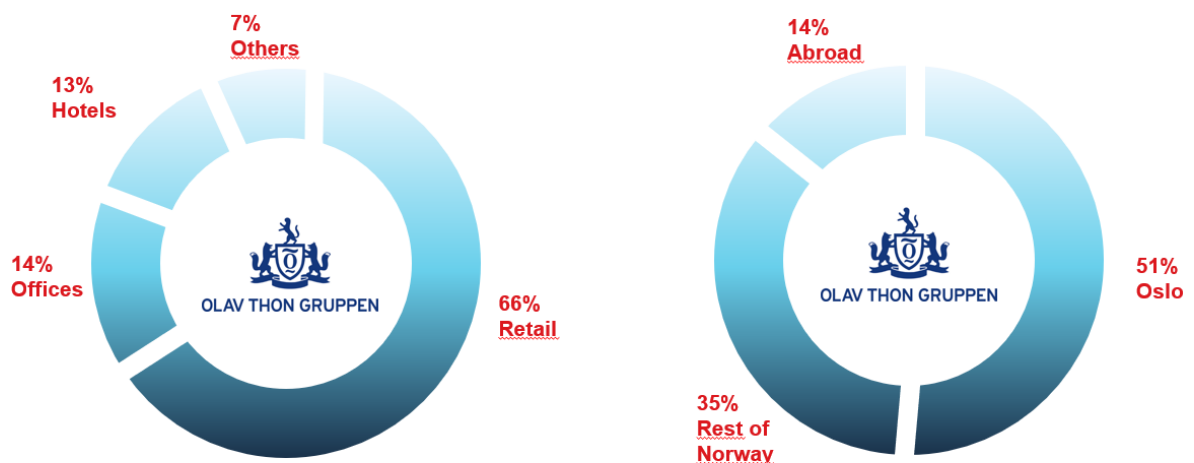


Figura 9 – Portfólio do Grupo Olav Thon

Fonte: Olav Thon Group: Annual report of 2017

As outras operações representam uma pequena parte das receitas e ganhos do Grupo, onde se destaca como maior entidade a empresa industrial Unger Fabrikk.

No final de 2016, o portfólio de centros comerciais englobava 77 centros comerciais, dos quais 68 são localizados na Noruega e 31 são geridos por proprietários externos. As vendas de retalho para esse segmento da carteira foram de NOK 66,3 bilhões em 2016 (Olav Thon Group - Annual report, 2016).

Thon Hotels

A Thon Hotels é uma das principais redes de hotéis da Noruega, atualmente conta com cerca de 11.610 quartos distribuídos pelos 78 hotéis na Noruega e proximidades. Para além disso, a rede hoteleira possui 1.750 quartos no exterior da Noruega, distribuídos por cinco hotéis e três residências na Bélgica, um hotel na Holanda e um na Suécia, como se pode verificar na figura 10 abaixo. A Thon Hotels é uma empresa dominante nas regiões metropolitanas de Oslo e Bergen, concentrando-se principalmente em viajantes de negócios (Thon Hotels, 2018).

O Portfolio da Thon Hotels Group possui, para além dos restaurantes do hotel, vários restaurantes separados, incluindo o Scotsman e Tostrup Uteservering em Oslo.

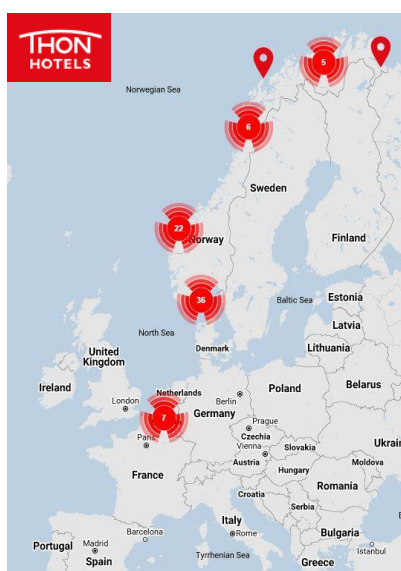


Figura 10 – Mapa da localização dos hotéis da Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels

Antes mesmo de se falar numa cadeia hoteleira, segundo a fonte oficial da cadeia hoteleira Thon Hotels (<https://www.thonhotels.com>, 2018), o portfólio de propriedades de Olav Thon, billionário do ramo imobiliário, começou com a aquisição do Hotel Bristol em Oslo, o primeiro hotel cinco estrelas, em 1974 e do Hotel Munch, em 1983, que se destacou por ser o primeiro hotel a servir pequenos almoços em Oslo (Thon Hotels, 2018).

Em 1989, o conceito de cadeia hoteleira é criado sob o nome de “Rainbow Hotels”, constituído por onze hotéis. Quando Olav Thon fundou esta cadeia hoteleira, o seu modelo de negócios baseava-se na constante criação de hotéis com localização central e com uma base tarifária acessível a um público alargado (Thon Hotels, 2018).

Os anos 1990 ficaram marcados pela internacionalização da Rainbow Hotels para a zona económica do BENELUX, com o lançamento do Tullip Inn Rotterdam (1992), Golden Tulip Brussels Airport e Hotel Bristol Stephanie, ambos inaugurados em 1995, da aquisição da unidade hoteleira de 5 estrelas Stanhope Hotel (1996) e do Tulip Inn Brussels Boulevard (1998) (Thon Hotels, 2018).

Em outubro de 2005, o nome da cadeia foi alterado para Thon Hotels, resultado de enormes trabalhos de reconstrução, renovação e de criação de uma nova imagem de marca. Em 2008 a marca Thon Hotels chegou à Suécia, com a abertura do Thon Hotel Charlottenberg, primeira e única propriedade nesse país. Nos últimos anos, grande parte dos hotéis foi renovada e o grupo aproveitou a oportunidade para renovar e modernizar a imagem dos hotéis do Grupo Thon, permanecendo, no entanto, fiéis à visão inicial de Olav Thon – “quando fica connosco, ainda pode contar com o seu hotel com preços acessíveis e localização central” (Thon Hotels, 2018).

Em 2015, o portfólio da cadeia Thon Hotels contava então com 9.725 quartos em 69 hotéis. Com os hotéis recém-reformados e serviços aprimorados, a “Thon Hotels Experience” desenvolveu-se para uma visão mais holística de estadia em hotel, tentando propor aos hóspedes um conjunto de experiências diversificadas que tornem o momento único e inesquecível (Thon Hotels, 2018).

“Thon Discovery” – Programa de Fidelização

Com o objetivo de angariar novos hóspedes, recompensar os clientes fiéis e de incentivar os clientes a reservarem mais e através de canais diretos, a cadeia Thon Hotels criou, em 2014, o programa de fidelização “Thon Discovery” (Thon Hotels, 2018).

Os clientes que pretendam pertencer ao Thon Discovery serão automaticamente categorizados como “Gold”, podendo ser promovidos a “Platinum” ou “Black” consoante o número de noites por ano que passem num dos hotéis do Grupo Thon Hotels, como podemos observar na figura abaixo (Thon Hotels, 2018).

Assim, os clientes “Gold” representam 91% dos membros deste programa, os clientes “Platinum”, com um número de dormidas por ano entre 10 e 29 noites, representam 6% da amostra e, por fim, os clientes com mais de 30 noites por ano um dos hotéis, denominados “Black Members”, representam apenas 3% (Thon Hotels, 2018).

Excecionalmente, pode ser atribuído pelo CEO o nível “Red”, que para além dos benefícios da categoria “Black”, este pode usufruir do serviço de Butler, de lavandaria e de serviço personalizado do Chef, mediante disponibilidade (Thon Hotels, 2018).



Figura 11 – Níveis do Programa de Fidelização “Thon Discovery”

Fonte: Thon Hotels

Os benefícios do programa de fidelização “Thon Discovery” para os clientes do Stanhope Hotel e do Grupo Thon Hotels encontram-se sintetizados na figura abaixo apresentada.

THON DISCOVERY
MEMBERSHIP BENEFITS



	DISCOVERY	DISCOVER	DISCOVER+
Bonus points Thon DISCOVERY	✓	✓	✓
Guaranteed room at destination***	-	48hrs.	24hrs.
Room upgrade [†]	-	✓	✓
10% discount at the hotel restaurant	-	✓	✓
Discount at selected restaurants in Oslo	10%	15%	20%
10% on bookings at thonhotels.no	✓	✓	✓
Membership card sent on request	✓	✓	✓
Stay two for the price of one****	-	✓	✓
Bottle of water upon arrival	✓	✓	✓
Newspaper	✓	✓	✓
SAS EuroBonus-points per night	✓	✓	✓
Local Experience	-	✓	✓
Local amenity	-	✓	✓
Late check out [†]	-	15.00	18.00
Early check in [†]	-	-	09.00
Room guaranteed until 6pm	-	✓	✓

*Room upgrade, early check in, late check out: upon availability.

Guaranteed room at the destination*** - Applies only for FLEX rate.

Exceptions can be made for event periods that will be found at thonhotels.com.

Stay two pay for one**** - Applies only to the member rate and has to be booked by the hotel

The member choose if they want to register points at Thon DISCOVERY

Figura 12 – Benefícios dos Níveis do Programa de Fidelização “Thon Discovery”

Fonte: Thon Hotels

Missão & Valores

O Grupo Thon Hotels tem como missão mudar a experiência do hóspede num hotel, onde os convidados serão sempre “vistos, ouvidos e compreendidos” (Thon Hotels, 2018).

Para complementar a sua missão, a cadeia hoteleira Thon Hotels definiu três valores-chave para orientar o comportamento de todos os seus funcionários (Thon Hotels, 2018) e ilustrou-os com a figura abaixo apresentada. Esses valores permitirão uma cultura corporativa e servirão de base para a tomada de decisões e encontram-se descritos já de seguida:

“Passionately Committed” - Estar genuinamente atento aos clientes e esforçar-se diariamente para criar momentos especiais.

“Professional hospitality” - Estar dedicado aos mais altos padrões de hospitalidade: o objetivo é ver, ouvir e relacionar-se com todos os hóspedes.

“The power to please” - Estar muito satisfeitos em receber todos os hóspedes e estar dispostos a fazer um esforço extra para garantir que cada estadia seja a melhor estadia.

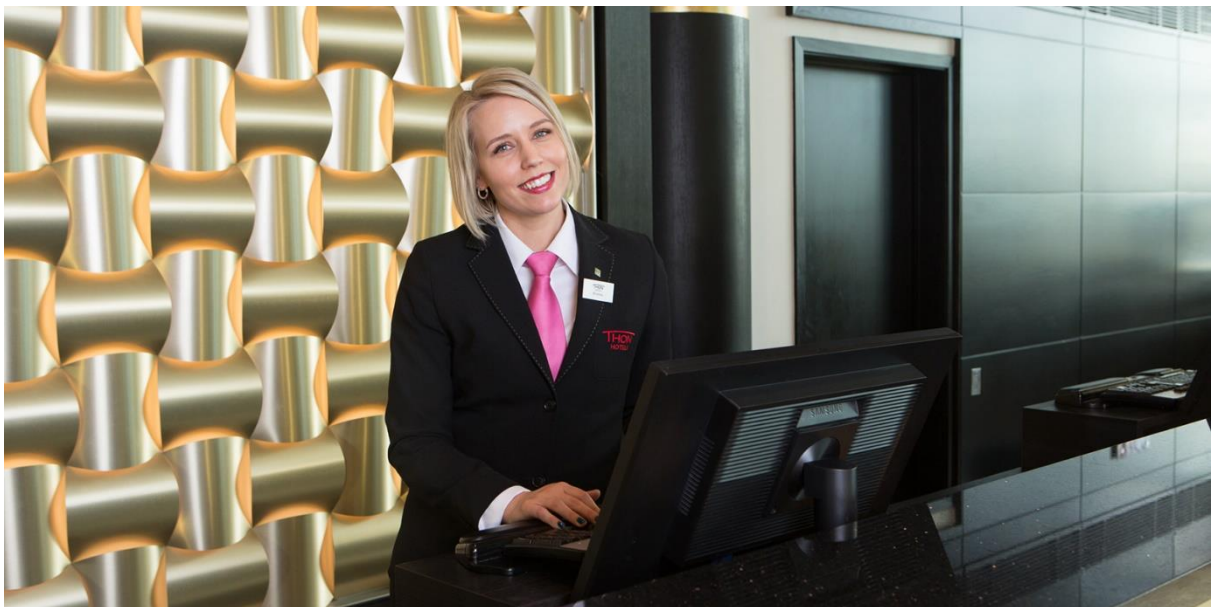


Figura 13 – Ilustração dos Valores da Thon Hotels utilizado pela cadeia para divulgação dos mesmos.

Fonte: Thon Hotels

1.4 Thon Hotels Benelux

O Grupo Thon Hotels possui atualmente no seu portfólio de estabelecimentos hoteleiros seis hotéis na zona económica do Benelux, como descrito e ilustrados nas figuras até o final deste capítulo, segundo informação recolhida internamente no Grupo Thon Hotels ao longo do estágio realizado pelo autor.

- ❖ Thon Hotel Brussels Airport – 3 estrelas – 100 quartos
- ❖ Thon Hotel Bristol Stephanie – 4 estrelas – 142 quartos
- ❖ Thon Hotel Brussels City Centre – 4 estrelas – 454 quartos
- ❖ Thon Hotel EU – 4 estrelas – 405 quartos - 37 Apartamentos
- ❖ Stanhope Hotel – 5 estrelas – 125 quartos
- ❖ Thon Hotel Rotterdam City Centre – 3 estrelas – 92 quartos

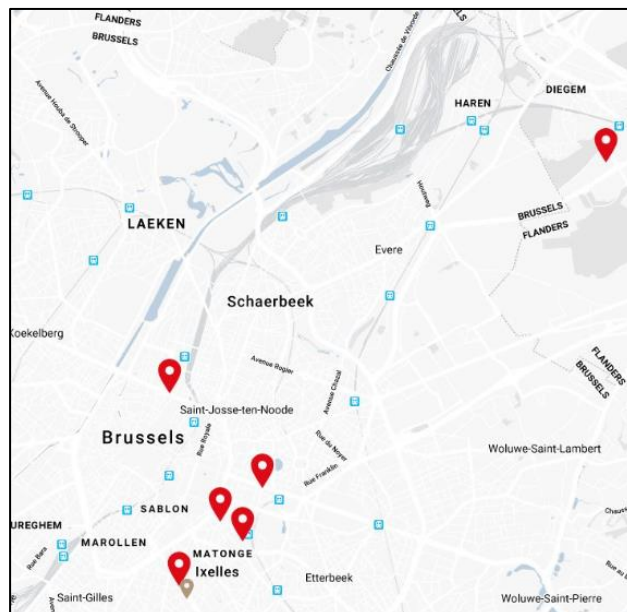


Figura 14 – Mapa da localização dos hotéis da Thon Hotels em Bruxelas

Fonte: Thon Hotels

Thon Hotel Brussels Airport

Localizado no centro de negócios de Diegem, a apenas 4 quilómetros do Aeroporto Internacional de Bruxelas e a 12 quilómetros do centro de Bruxelas, o Thon Hotel Brussels Airport é um hotel de 3 estrelas com 100 quartos modernos compreendidos entre as categorias Quarto Duplo, Quarto Twin e Quarto Superior, capacitado para receber pessoas com incapacidades físicas e com 10 quartos fumadores.

Os hóspedes podem disfrutar de uma vasta seleção de pratos e das tradições gastronómicas belgas e francesas no Restaurante & Bar Gate B4, onde são servidos pequenos-almoços, almoços, lanches e jantares.

O hotel possui no seu rés-do-chão duas salas de conferências totalmente equipadas com capacidade para até 70 pessoas num ambiente bastante sereno. Ambas as salas têm luz natural e possuem ar condicionado, telefone e equipamentos audiovisuais standard. Caso a meteorologia o permita, é aberta uma terraça ao ar livre, onde os clientes podem desfrutar dos produtos e serviços do restaurante e do bar.

Adicionalmente, o hotel oferece aos seus hóspedes um vasto parque de estacionamento, com carregadores para carros eléctricos e para carros de marca Tesla, para além de um serviço de “shuttle” gratuito para o Aeroporto.



Figura 15 – Thon Hotel Brussels Airport

Fonte: Thon Hotels

Thon Hotel Bristol Stephanie

O Thon Hotel Bristol Stephanie está localizado na Avenue Louise, no centro de Bruxelas. Esta zona caracteriza-se pelo turismo de “shopping”, facto que contribui para que o hotel seja ideal tanto para negócios como para lazer.

Este hotel de 4 estrelas contempla 142 quartos distribuídos pelas tipologias: Quarto Single, Quarto Duplo, Quarto Familiar, Quarto Superior, Quarto Club e Suite.

De forma a complementar o conforto dos quartos, o Thon Hotel Bristol Stephanie possui uma variedade de instalações de lazer, das quais se destacam o ginásio e a sauna, e espaços gastronómicos de excelência: o 91-Restaurant com pratos franceses sazonais preparados com ingredientes frescos do mercado em um ambiente moderno e inovador e o 91-Bar com grande seleção de champagnes, vinhos, cervejas, whiskeys e cocktails.

No que respeita à vertente de grupos e conferências, com um total de 11 salas de diferentes tamanhos e com possibilidade de unir salas conforme necessário e equipadas com todo o moderno equipamento técnico, este hotel oferece uma grande variedade de espaços para todo o tipo de eventos.



Figura 16– Thon Hotel Bristol Stephanie

Fonte: Thon Hotels

Thon Hotel Brussels City Centre

Situado na baixa da cidade de Bruxelas, na zona de Rogier, com 37 andares e o 2º mais alto edifício da cidade, o Thon Hotel Brussels City Centre destaca-se pela sua dimensão, versatilidade e pelas suas magníficas vistas sobre toda a cidade.

No total possui 454 quartos distribuídos pelas categorias de Quarto Duplo, Quarto Twin, Quarto Superior e Suite, o que faz desta propriedade o 2º hotel em termos de capacidade.

Conjugando estas duas características, a localização e a capacidade, os grupos e os eventos surgem naturalmente como sendo um dos serviços mais fortes. Dotado de 13 salas, onde a maior permite sentar 400 pessoas confortavelmente.

O Thon Hotel Brussels City Centre diferencia-se da concorrência pelo seu Cap-Nord Restaurant e pelo O-Bar, pela distinguida qualidade dos produtos, do serviço e do buffet de pequeno-almoço e pela sua Gaming Room, apelidada de Time4Fun, é um espaço único onde se pode desfrutar de uma variedade de atividades de entretenimento. É um local perfeito para *teambuilding* ou intervalos de relaxamento.



Figura 17 – Thon Hotel Brussels City Centre

Fonte: Thon Hotels

Thon Hotel EU

O “Lider de Vendas” da cadeia Thon Hotels em Bruxelas é o Thon Hotel EU, mesmo sendo o mais novo Thon Hotel na cidade. Este destaca-se pela sua capacidade (405 quartos e 37 apartamentos), pela sua localização no coração do Quarteirão Europeu e pela sua decoração moderna e inovadora.

Os seus modernos 405 quartos distribuem-se pelas tipologias de Quarto Duplo, Quarto Twin, Quarto Club, Suite e Royal Suite. O Twelve Restaurant e o Lounge Bar são as estrelas da restauração, com um buffet de pequeno-almoço oficiosamente considerado como um dos melhores da hotelaria da cidade.

A sua localização torna o local ideal tanto para viajantes em negócios como para lazer, pois permite um rápido e bom acesso a todas as instituições europeias, o que permite colmatar as sazonalidades do segmento. O Thon Hotel EU apresenta-se com 11 luminosas e amplas salas de reuniões, um jardim interior, várias entradas de acesso, três lobbies, um enorme parque de estacionamento subterrâneo de 4 andares e ainda de uma galeria comercial no seu interior, oferecendo todas as condições para receber eventos das mais variadas dimensões.



Figura 18 – Thon Hotel EU

Fonte: Thon Hotels

Stanhope Hotel

Idealmente localizado entre o Quarteirão Europeu e a Grand-Plâce, marco icónico do centro de Bruxelas, encontra-se o Stanhope Hotel, um boutique hotel também conhecido como “*hidden gem*”, a “Jóia Escondida”.

É o primeiro hotel de categoria cinco estrelas da cidade, o Stanhope Hotel caracteriza-se por ser o único boutique hotel de luxo e de requinte da cadeia Thon Hotels em Bruxelas. Este hotel possui 125 quartos repartidos por 4 prédios unidos por uma terraça florida: “House of Ambassadors”, “House of Presidents”, “House of Queens” and “House of Lords”, e pelas tipologias: Quarto Single, Quarto Duplo, Quarto Twin, Quarto Club, Suite e Suite Real. Dotado de um serviço de 5 estrelas, o Brighton Restaurant, inspirado nessa mesma região de Inglaterra, e o Library Bar fornecem o complemento perfeito de F&B para o Stanhope Hotel.

Tendo este hotel sido alvo de um plano de reposicionamento global no mercado nacional e internacional e tendo nós feito parte do desenvolvimento e implementação do mesmo, será também o foco do estudo que iremos desenvolver nos capítulos seguintes.



Figura 19 – Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

Thon Hotel Rotterdam City Center

Trata-se do único hotel na Holanda, localizado no coração da cidade de Roterdão nas margens do Rio Maas, o Thon Hotel Rotterdam City Center apresenta-se como hotel 3 estrelas com uma oferta de 92 quartos e de duas salas de conferência.

Dotado de uma fantástica vista para a fabulosa Ponte Erasmus, o Thon Hotel Rotterdam possuiu o Restaurante De Swaan, onde se pode desfrutar do buffet de pequeno-almoço, de deliciosos almoços e jantares ao mesmo tempo que usufrui da vista e do ambiente amigável e relaxado. Este hotel é uma referência central para visitar e explorar a pé os inúmeros museus, teatros e outras atrações turísticas da cidade.

Dada a sua proximidade ao Porto de Roterdão e as condições que o Thon Hotel Rotterdam City Center oferece aos seus hóspedes, é frequente que este hotel se torne a base para empresas com negócios relacionados a este porto, o maior da Europa, ainda considerado um dos mais movimentados do Mundo.



Figura 20 – Thon Hotel Rotterdam City Center

Fonte: Thon Hotels

1.5 Stanhope Hotel

“Antes De Ser Um Hotel...”

Antes de ser conhecida pela zona do Parlamento Europeu e das Embaixadas, a atual localização do Stanhope Hotel era, no século XIX, a zona nobre e das grandes famílias de Bruxelas. Localizado nas alturas, a poucos passos do palácio real, era povoado por ricos industriais e nas grandes casas de mestres.

Hoje restam apenas três dessas casas centenárias, devido à decisão de modificar esta zona de gorma a acolher a “Capital Europeia”, sendo a “*House of Ambassadors*” do Stanhope Hotel uma das três sobreviventes dessa mudança. No entanto, a história do Stanhope Hotel começa bem mais cedo em termos cronológicos. Inicialmente, fazia parte de uma grande quinta onde a casa dos mordomos era o que hoje denominámos por “*House of Presidents*”. Mais tarde, o que agora conhecemos como Stanhope Hotel tornou-se num convento de freiras: as Irmãs da Caridade de Ghent, que cuidavam de crianças doentes e cegas, com doenças mentais e/ou psicológicas de toda a Bélgica.

No início do século XX, este convento foi vendido a uma grande família flamenga que queria, como qualquer grande família da época, ter a sua casa neste popular e rico bairro, com entrada para a *Rue du Commerce*, onde atualmente se situa a entrada principal do Stanhope Hotel.

A “*House of Ambassadors*” já era uma mansão que não pertencia ao convento e sempre pertenceu à família da Condessa de Liedekerke com a sua entrada particular na Praça de Meeus, que no presente representa a entrada secundária e mais discreta para o Stanhope, e para as suas principais suites.

“A Transformação num Hotel...”

Em 1981, Arthur Fogel, um rico comerciante de diamantes, promotor imobiliário e homem de negócios de Antuérpia, pretendia construir um hotel de luxo. Esse sonho demorou dez anos a ser cumprido, no entanto, o Stanhope Hotel ganhou forma.

De salientar que as três mansões eram de arquitetura muito clássica, sendo uma delas protegida como Património da Humanidade. O primeiro andar era, à imagem dos grandes salões de baile da altura, de teto muito alto, mas não alto o suficiente para fazer dois andares diferentes, o que resultou na criação dos quartos "duplex" e, portanto, resulta também daí o espírito atípico dos quartos únicos do Stanhope Hotel.

O hotel foi completamente reconstruído durante estes dez longos anos, onde tudo foi pintado e costurado à mão com materiais de luxo e requinte. Arthur Foghel ambicionava fazer deste edifício um hotel de alto padrão com um serviço de alta qualidade, ao ponto de ter comprado todo o stock de todo o tipo de bebidas espirituosas e de cigarros da galeria comercial “*duty-free*” do Aeroporto de Bujumbura, capital do Burundi.

O nome Stanhope surge em referência à família Stanhope, uma enorme família de Condes ingleses - devido à atmosfera e estilo “British” criada pela Lady Joan Stafford, decoradora de Londres, com materiais de lá oriundos. O Restaurante Brighton é uma réplica do salão de banquetes no *Brighton Hall*. Todo o restaurante é pintado à mão, como uma pintura real.

Cada quarto do hotel foi pensado de forma única e com um orçamento de quase 230 000 € por cada quarto. O investimento inicial foi, portanto, de grande esforço - mais de 11 500 000 € foram investidos na criação do Stanhope Hotel.

“1991 – Abertura Do Stanhope Hotel”

Aquando da abertura, o hotel era apenas uma pequena parte do que é hoje, tinha apenas 50 quartos, o que hoje corresponde a “House of Presidents” com muitas mudanças: a atual cozinha atual era um quarto, o ginásio era lá em cima no quarto 312, e o bar no piso subterrâneo, no entanto, o restaurante, o jardim e dois salões, Stuart e Spencer continuam exatamente no mesmo local.

Assim que abriu e por dois anos, o Stanhope Hotel pertencia à Relais & Châteaux. Esta parceria terminou de forma bastante rápida, consequência de não ter conseguido os requisitos solicitados, por outro lado, desde a sua abertura, o hotel tornou-se o primeiro hotel 5 estrelas de Bruxelas e da Bélgica.

Da carteira de clientes do hotel constavam as famílias reais da Europa e do mundo, muitas personalidades e artistas, e os grandes nomes do mundo dos bancos, seguros e embaixadas. Frequentar o Stanhope Hotel representava, na altura, um “status” associado a um nível de riqueza que seria esperado desse tipo de cliente, mas ao mesmo tempo possuía todo um requinte familiar e discreto, onde cada cliente era considerado VIP, o oposto dos padrões das grandes cadeias hoteleiras desse tempo.

Todo esse luxo e refinamento tinham um custo, 80 funcionários tratavam dos hóspedes de 50 quartos, onde frequentemente se organizavam festas para a realeza e onde não se olhavam a gastos. Isto, entre outros fatores, levou a que em 1995 o hotel declarasse falência.

“O Renascer Do Stanhope Hotel”

Após declarada a falência do Stanhope Hotel, este foi adquirido pelo grupo Thon Hotels, que manteve todos os funcionários, à exceção de uma nova diretora norueguesa, Olga Seem, contratada para dar um novo rumo ao Hotel Stanhope. Vendo o potencial presente nos edifícios adjacentes, o Grupo Thon Hotels decide começar uma extensão do hotel assim como uma reorganização completa do espaço.

Em 1996, as primeiras grandes obras foram destinadas a instalar a recepção e o bar onde estes se encontram atualmente, o que melhorou o equilíbrio da operação do hotel. A primeira expansão do edifício adjacente permitiu dar início às obras do que hoje é conhecido como a “House of Lords”, que abriu portas em dezembro de 2002.

Estas obras de expansão tornaram-se ainda mais importantes com a criação dos salões de gala Balmorals, com a requalificação do jardim e das suites adjacentes, a volta da centenária e protegida magnólia.

Em 2004, a “House of Ambassadors” foi criada a partir da compra e remodelação de um prédio abandonado que se poderia unir às restantes casas através do jardim. No entanto, este edifício tem muitas partes classificadas, como a escadaria principal, mármore, pérgola, e a fachada, o que dificultou todos os trabalhos de remodelação e requalificação. Atualmente, “House of Ambassadors” abriga a nossa suite real, duas salas de reunião, um pátio, 13 salas e uma entrada privada para o hotel via a Praça de Meeus.

Assim, a partir do final das obras o Stanhope Hotel passou a possuir duas entradas, permitindo assim oferecer aos clientes uma maior discrição para a sua chegada e entrada no hotel. Os trabalhos de ampliação e extensão do espaço nunca pararam. A “House of Queens” só ficou ligada ao Stanhope Hotel em 2008, após três anos de negociação para a aquisição do imóvel. Este antigo edifício de antigos apartamentos e escritórios encontra-se ao abandono e totalmente destruído sendo necessário que o Grupo Thon Hotels investisse na total reconstrução deste prédio.

Foi Pieter Porters, o famoso designer flamengo de Antuérpia, a que decorou toda essa nova parte do hotel. A sua visão mais jovem para um novo cliente, sem nunca descontinuar o estilo inglês desejado pelo espírito do hotel, aplicou-se a essa nova “Casa” do Stanhope Hotel, para que os seus novos e luxuosos quartos e permitam uma hospitalidade, tal como nos primórdios do Hotel Stanhope.

Hoje em dia, o Stanhope Hotel inclui 4 casas com 3 design distintos, cada uma com quartos diferentes, sendo o total de quartos de 125, mas que seguem a mesma linha de princípios: um estilo inglês, luxuoso e real. Adicionalmente, o estabelecimento hoteleiro contempla também nove salas de reuniões, um restaurante, um jardim interior, duas entradas de acesso e um grande *lobby* onde encontramos o “Library Bar”.

1.5.1 Stanhope Hotel Nas Áreas De Competitividade Críticas

O Stanhope Hotel combina história, cultura e elegância com todas as comodidades modernas características de um hotel 5 estrelas, o que faz deste boutique hotel um espaço único, enquadrando-se numa gama de produto e serviço “Upscale”, tornando-se como a casa dos hóspedes quando estes saem de casa (“become guest's house when they're out of house”). A estratégia desenvolvida pelo Grupo Thon Hotels passou inicialmente pela identificação clara das diferentes áreas de competitividade críticas para o hotel, tendo em consideração a experiência adquirida pela sua equipa de gestão ao longo dos últimos anos.

Diferenciação Face à Concorrência

❖ Experiência & Estrutura da Equipa De Gestão em “Cluster”

O Stanhope Hotel pertence ao Grupo Thon Hotels, que possui recursos humanos com elevados conhecimentos, longa experiência e com uma forte capacidade de gestão na atividade hoteleira destacando-se, desde logo, o “cluster” do BENELUX, evidenciando-se o seu contributo para o desenvolvimento e exploração dos seis hotéis e nessa mesma zona, a nível operacional e de serviços de suporte e desenvolvimento, criando dessa formas sinergias de trabalho e partilha de conhecimento entre os hotéis do Grupo, que claramente beneficiam o Stanhope Hotel.

O “Service & Support Office Benelux” funciona como sede da cadeia Thon Hotels em Bruxelas e é aí que se concentram todas as funções exteriores à vertente operacional de todos os hotéis da zona Benelux, como é o caso do Departamento de Business Development, da Central de Reservas Individuais, Lazer e Mice, do Departamento de Vendas, do Departamento de Cluster Revenue Management, do Departamento de Marketing, do Departamento de Recursos Huamanos e do Departamento Financeiro, como se pode observar no organigrama referenciado como Anexo E.

Nesse sentido, estes fatores poder-se-ão traduzir numa vantagem comparativa nas áreas de competitividade críticas.

❖ Localização

A localização do Stanhope Hotel é um dos eixos da sua estratégia por se encontrar localizado entre a Grand Place, a Zona do Parlamento e da Comissão Europeia, e a Avenue Louise, conjugado com o facto de estar próximo de transportes públicos, permite uma maior atração de clientes com diferentes motivações, sejam elas culturais, de lazer ou de negócios, como podemos observar na figura abaixo.

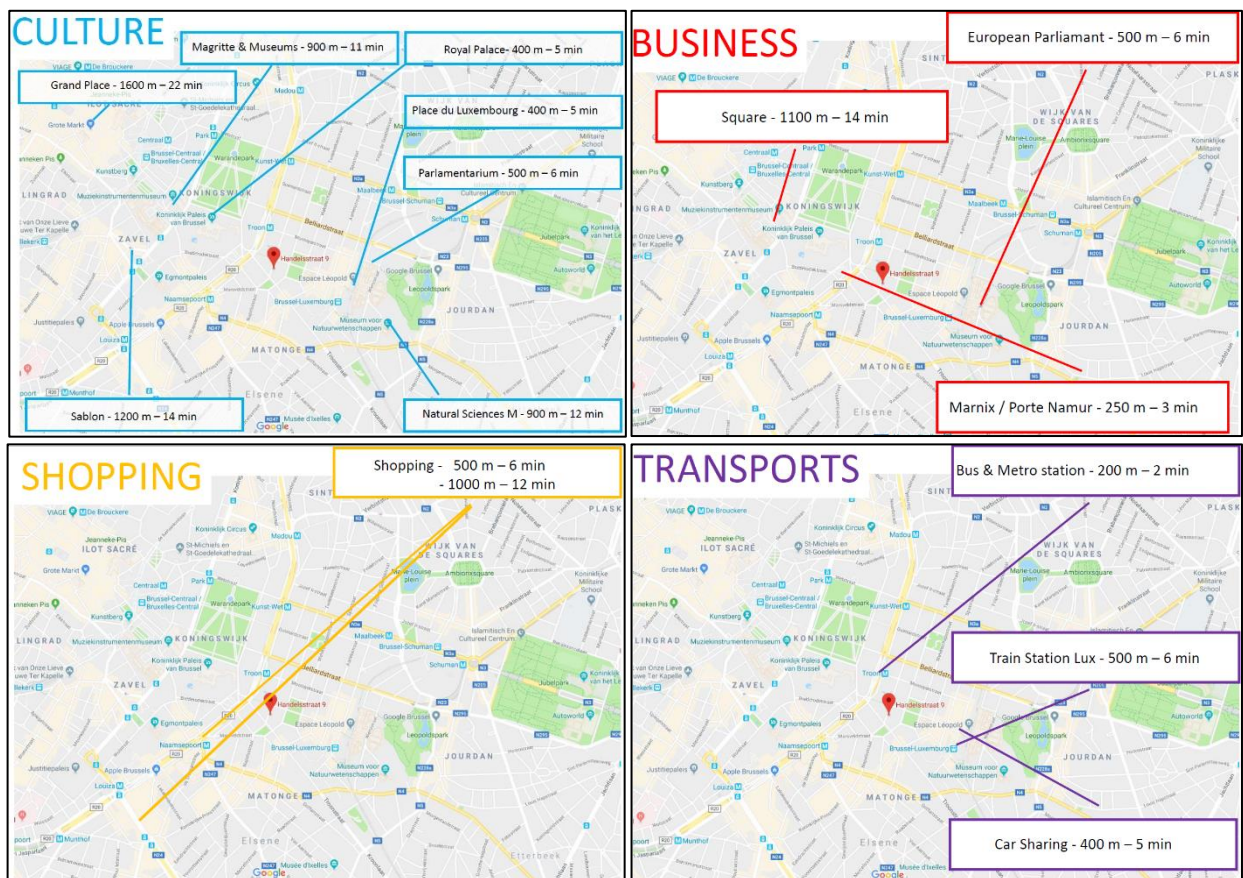


Figura 21 – Mapas dos principais pontos de interesse em relação ao Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels / Google Maps

❖ Produto & Serviço Oferecidos

O Cluster de Revenue Management da Thon Hotels em Bruxelas, definiu estrategicamente que, para alcançar os objetivos pretendidos, é essencial que o Stanhope Hotel possua um produto e um serviço que lhes permita destacar-se da oferta existente no território, sendo estes também uma âncora para a atração e fidelização de fluxos turísticos. Para este efeito, evidenciam-se, de seguida, os elementos críticos para a implementação da estratégia do Hotel:

- ❖ Conhecimento dos atuais padrões de consumo;
- ❖ Aposta na inovação assente em novas tecnologias, novas instalações e novos serviços;
- ❖ Diversificação de segmentos;
- ❖ Criação de uma forte estratégia de marketing;
- ❖ Aposta contínua na contratação de recursos qualificados.



Figura 22– Merchandising do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

Edifício do Stanhope Hotel

Também apelidado como a “Hidden Gem” devido à sua unicidade, particularidade arquitetónica e localização, o Stanhope Hotel reúne todas as características para satisfazer tanto as necessidades dos clientes de negócios e das suas empresas como as necessidades dos clientes de lazer, com as suas instalações e serviço perfeitamente adaptados para às mais diferentes ocasiões.

Como explorado anteriormente, o Stanhope possui uma história marcante que podemos apreciar com a decoração clássica que cultiva o luxo do estabelecimento, cuja entrada principal se encontra abaixo ilustrada, onde ainda permanecem alguns elementos do passado, que são “protegidos” como Património Histórico e Cultural.

A decoração de todos os quartos do Stanhope Hotel segue um estilo inspirado na luxuosa realeza britânica, no entanto, todos eles têm o seu próprio carácter e design único criado por três designers de interiores diferentes e talentosos: Design “Original” por Lady James Stafford (Reino Unido), Design “Thon Hotels” por Trond Ramsoskar (Noruega) e Design “Vintage” por Pieter Porters (Bélgica).



Figura 23– Entrada Principal do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

Para além disso, os 125 quartos do Stanhope Hotel encontram-se repartidos como demonstrado no Anexo I, pelas quatro grandes casas: “House of Queens”, “House of Lords”, “House of Presidents” e “House of Ambassadors”, em que todos os quartos têm um nome, de homenagem a uma ilustre rainha, lorde, presidente ou embaixador consoante a casa a que pertence, e cuja planta se encontra abaixo.

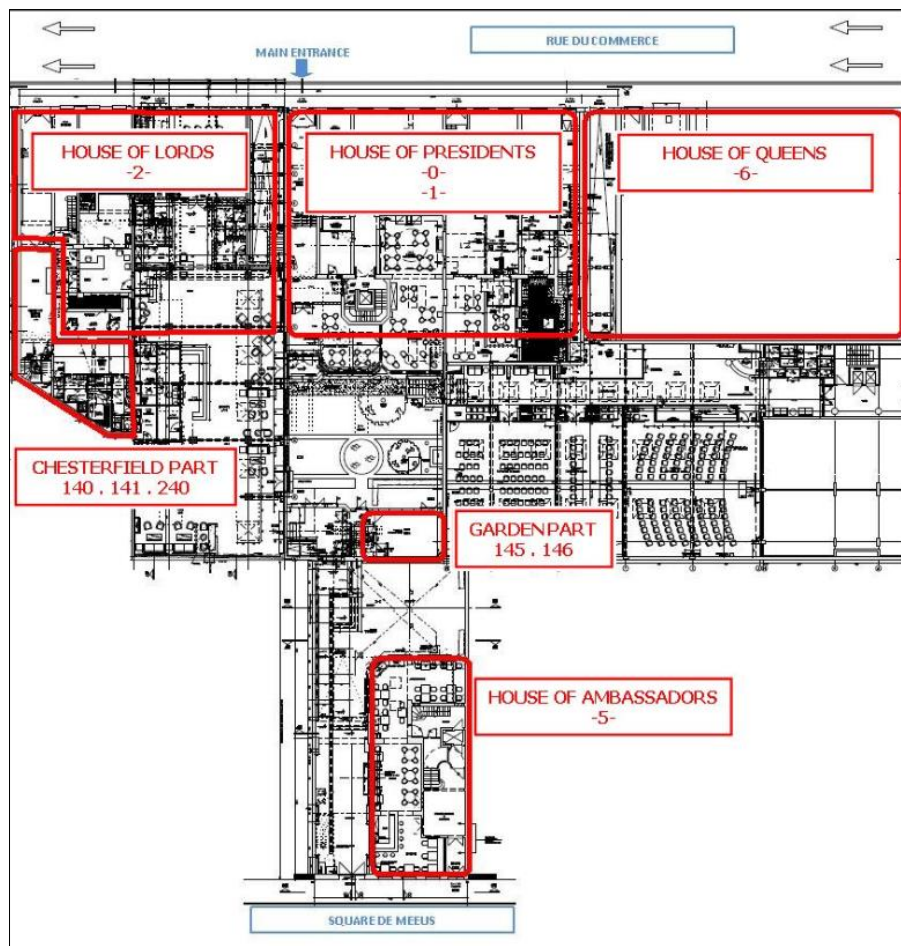


Figura 24 – Planta das 4 casas do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

“Stanhope Hotel Experience”

Aliando história e tempos modernos, o Stanhope Hotel oferece uma experiência única que surpreende qualquer cliente, estando alguns elementos dessa experiência na figura seguinte. A harmonia entre os diferentes espaços e diferentes casas fazem deste hotel um local onde magia e discrição se fundem na mesma atmosfera.

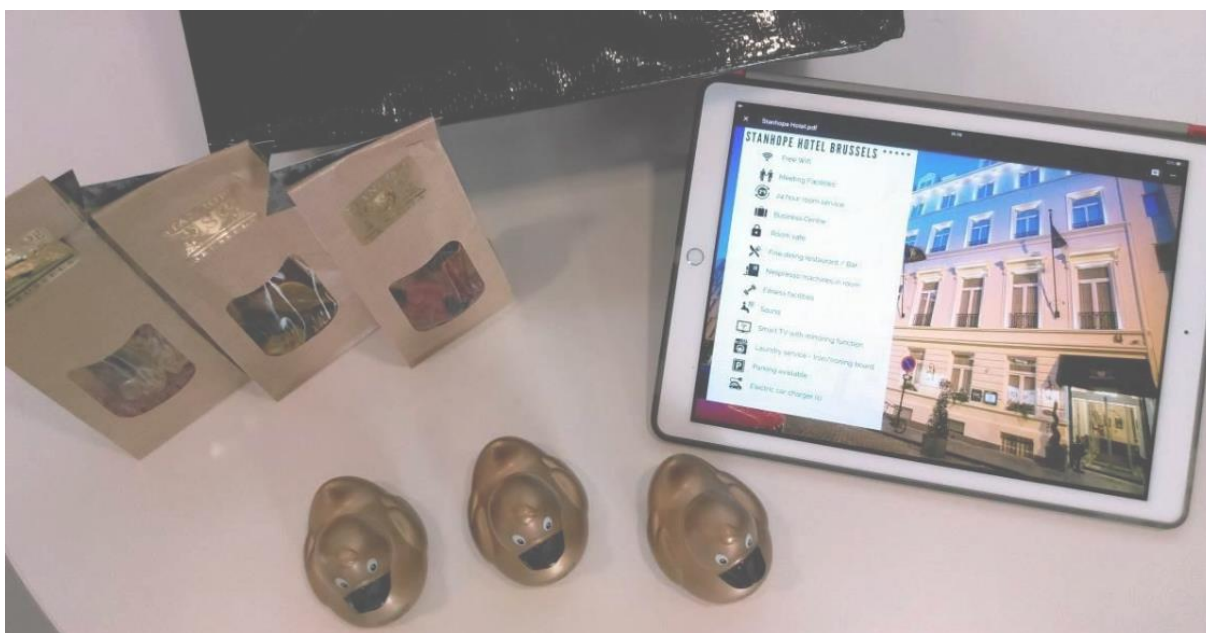


Figura 25 – Elementos Representativos do Stanhope Hotel Experience

Fonte: Thon Hotels

Como podemos observar nas figuras seguintes, o cliente pode encontrar quartos de diferentes tipologias, desde o Quarto Single até à Suite Royal, e escolher entre os diferentes designs à sua disposição: design “Thon Hotels” de Tron Ramsoskar, onde a fusão de cores vivas marca a diferença, design “Vintage” de Pieter Porter, onde preto, cinza e branco dão o tom, e o design “Original” de Lady James Stafford, onde cores mais quentes, que tal como nos palácios da corte real britânica, ornamentam os quartos.

Figura 26 – Quarto Duplo Clássico – Design “Thon Hotels” por Trond Ramsoskar
Fonte: Thon Hotels

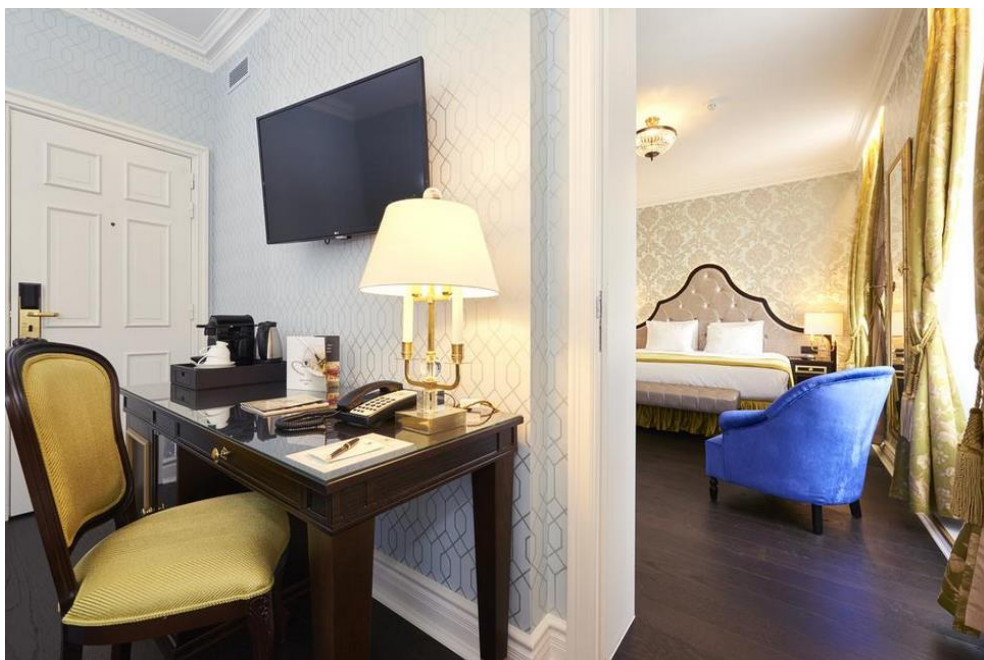




Figura 27 – Suite – Design “Thon Hotels” por Trond Ramsoskar
Fonte: Thon Hotels

Figura 28 – Quarto Duplo Clássico – Design “Vintage” por Pieter Porters
Fonte: Thon Hotels



Figura 29 – Quarto Duplo Club – Design “Vintage” por Pieter Porters
Fonte: Thon Hotels



Figura 30 – Quarto Duplo Clássico – Design “Original” por Lady James Stafford
Fonte: Thon Hotels



Figura 31 – Deluxe Suite – Design “Original” por Lady James Stafford
Fonte: Thon Hotels

O objetivo do Stanhope Hotel é satisfazer todas as expectativas dos clientes e oferecer-lhes uma experiência inesquecível no hotel e, por isso, os quartos, para além dos equipamentos básicos de um hotel desta categoria, como estão na ficha informativa externa do Stanhope Hotel no Anexo G, estão equipados com cafeteira Nespresso, serviço de chá, amenities Molton Brown de cortesia, roupões e chinelos de quarto, mini-bar e Smart TV. Além disso, os clientes podem comprar uma vasta gama de produtos no hotel, como lembranças, produtos de beleza, jóias e obras de artistas locais ou chocolate belga.

A receção e o serviço de quarto estão disponíveis 24 horas por dia e os hóspedes têm porteiro, estacionamento com serviço de vallet e porteiro à sua inteira disposição. Os clientes podem ainda usufruir de um serviço de lavandaria e de limpeza e polimento de sapatos.e



Figura 32– Lobby e Receção do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

Adicionalmente, outros serviços exclusivos serão disponibilizados mediante solicitação e reserva, como é exemplo o serviço de limusine, baby-sitter, cabeleireiro e esteticista, florista, bandas de jazz, entre muitos outros desejos que possam surgir por parte do hóspede.

“The Brighton Restaurant”

Para além da dormida, o Stanhope Hotel oferece aos seus clientes os serviços do restaurante gastronómico e premiado, “The Brighton Restaurant”. Localizado no rés-do-chão do Stanhope Hotel, o Restaurante, inspirado no Royal Pavilion de Brighton em Londres, oferece, através do seu ambiente elegante e refinado, uma carta de assinatura do ilustre chefe “Laurent Gauze”, cuja ficha informativa se pode consultar no Anexo I, e do chef pasteleiro “Fabrice Collignon”, que propõem uma cozinha de estilo francês com um toque contemporâneo, onde simplicidade e requinte se encontram à mesa reunidos com uma vasta coleção de vinhos e destilados.

A decoração estética desses lugares íntimos e serenos é, ao mesmo tempo, respeitosa da tradição e da impressão da modernidade. Assim, a primeira sala de jantar manteve a decoração idêntica ao Pavilhão Real de Brighton criado pelo rei George IV e que inspirou um palácio oriental do início do século XIX. A modernidade, por sua vez, surgiu graças a um toque do hotel que trouxe a elegância contemporânea de materiais, louças, objetos de decoração e arranjos florais para acompanhar os melhores sabores.

No Restaurante Brighton, como em todo o Stanhope Hotel, a alquimia dos géneros, a fusão dos tempos e a combinação dos elementos decorativos criam uma atmosfera que surpreende a clientela, quer pelo conforto, quer pela elegância intemporal.

Naturalmente, a cozinha do Brighton Restaurant ajusta-se perfeitamente a esse ambiente, com as especiarias e sabores exóticos alinhados de forma subtil com produtos de excelente qualidade, tanto produtos locais como de países mais distantes mas sempre frescos e sazonais, rigorosamente respeitados.



Figura 33 – Restaurante “Brighton” do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

“The Library Bar & Lounge”

Igualmente, os hóspedes podem desfrutar de um aperitivo, um cocktail, um conhaque, ou então um dos vinhos presente na nova carta de vinhos do Bar & Lounge “The Library”, que se encontra apresentada no Anexo J.



Figura 34 – “Library Bar & Lounge” do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

“Hidden Garden”

Idealmente localizada no núcleo da propriedade, entre as quatro casas que formam o Stanhope Hotel, o “Jardim Escondido” propicia excelentes momentos de relaxamento ou de pausas, com uma esplanada sob uma magnólia centenária. Nos dias em que a meteorologia o permite, pode-se desfrutar do seu pequeno-almoço, almoço ou jantar neste tranquilo espaço, o que permitirá esquecer-se de que se encontra no centro de Bruxelas.



Figura 35 – Jardim Interior - “Hidden Garden” do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

“Wellness Center”: Sauna & Sala De Fitness

Para contribuir para uma melhor estadia dos seus hóspedes, o Stanhope Hotel tem ainda à disposição dos seus clientes um “Wellness Center” composto por: sauna, solário, uma sala de fitness e massagens mediante reserva.

Salas De Conferências & Reuniões

O estabelecimento Hoteleiro dispõe ainda de inúmeras instalações para eventos, como conferências e reuniões que podem ser perfeitamente adaptadas para as mais diversas ocasiões, associando-se ou não com os espaços comuns do hotel. As 9 salas de conferência e os dois espaços ao ar livre do Stanhope Hotel estão todos localizados no rés-do-chão e todos eles possuem luz natural e equipamento adequado às necessidades dos clientes.



Figura 36–Sala de Reunião “Stuart” do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

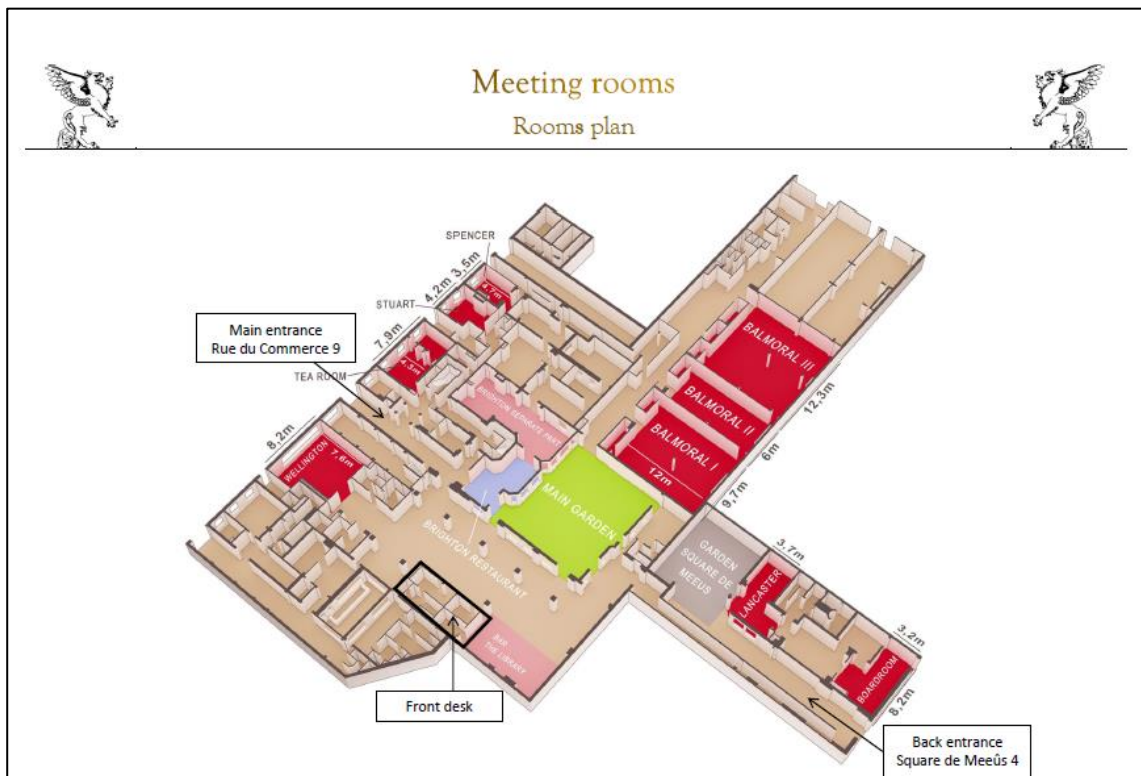


Figura 37– Planta das salas de conferencias & reuniões do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

Meeting rooms												
Capacity chart												
Room	M ²						Rate Half day	Rate Full day			Rate Banquet	
Tearoom	24	✓	-	-	15*	-	€ 180	€ 320	25*	-	€ 75	
Stuart	22	✓	-	-	10*	-	€ 180	€ 320	20*	-	€ 75	
Spencer	18	✓	-	-	10*	-	€ 180	€ 320	15*	-	€ 75	
Wellington	58	✓	40	24 / 28	24*/26**	28	€ 550	€ 750	50	40	€ 165	
Balmoral	355	✓	250	200	64 / 70***	-	€ 2840	€ 4260	300	230	€ 850	
Balmoral I	125	✓	80	54	28 / 40	28	€ 1000	€ 1500	100	70	€ 300	
Balmoral II	75	✓	50	36	34 / 40	28	€ 600	€ 900	60	40	€ 180	
Balmoral III	155	✓	90	60	34 / 40	28	€ 1240	€ 1860	150	80	€ 370	
Balmoral I+II	200	✓	130	100	48 / 52	44	€ 1600	€ 2400	200	110	€ 480	
Balmoral II+III	230	✓	130	100	48 / 52	44	€ 1840	€ 2760	200	120	€ 550	
Lancaster	36	✓	25	-	-	16	€ 300	€ 450	25	-		
The Boardroom	32	✓	-	-	-	10	€ 300	€ 450	-	-		
Jardin Principal	100	✓	-	-	-	20	€ 800		120	50		
Jardin « Square de Meëus »	100	✓	-	-	-	-			70	40		
Lobby	100	✓	-	-	-	-			300	-		
Salon 150		✓	40	24	-	20	300	450	50			

* without projection / ** with projection
 *** this number can go up if we double the U-shape or make several other U-shapes inside the main U-shape

Figura 38– Capacidade salas de conferencias & reuniões do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels

Capítulo dois – “Revenue Management” na Hotelaria

Cooper et. al (2007) consideram que a hotelaria é, sem dúvida, o subsetor da economia mais significativo e visível dentro do turismo. Apesar da variedade entre países, os hotéis são o subsetor que gera o maior número de empregos em termos totais e, provavelmente, é responsável pelo maior volume de receita.

Segundo os mesmos autores, a hotelaria também se destaca pela indispensável contribuição económica que tem para o turismo a nível local e nacional. É difícil generalizar sobre a percentagem correspondente ao alojamento nas despesas turísticas, porque estas despesas variam bastante de acordo com o mercado, com o tipo de alojamento e a natureza do produto adquirido.

A maioria dos proprietários e gestores de estabelecimentos hoteleiros preocupam-se com a sustentabilidade e com a maximização das receitas dos seus hotéis e nessa ótica surgiu o *Revenue Management (RM)*. McGuire (2014), Kimes & Anderson (2011) afirmam que o *Revenue Management* é uma estratégia de gestão relativamente recente na indústria hoteleira. A mudança nas condições do mercado, a evolução da metodologia analítica e o alargamento das competências da função do *Revenue Manager* forçaram uma rápida e constante evolução e adaptação ao mercado e, por esta razão, o Departamento de *Cluster Revenue Management* da Thon Hotels in Brussels é um dos centros de tomada de decisão estratégica de toda a operação na área económica do BENELUX.

O *Revenue Management* é um instrumento essencial para equilibrar a procura e a oferta, dividindo os consumidores em diferentes segmentos, baseando-se nas suas intenções de compra e alocando a capacidade disponível a estes diferentes segmentos de forma a maximizar as receitas de uma determinada empresa (El Haddad, Roper, & Jones, 2008), (Kimes, 1898), (Kimes & Wirtz, 2013), e na Thon Hotels, como analisado no capítulo seguinte, aplica-se uma segmentação precisa e detalhada de modo a conhecer, gerir e orientar os clientes de forma a, consoante a sazonalidade da operação, maximizar as receitas dos hotéis.

O *Revenue Management* também pode ser definido como a aplicação de sistemas de informação e estratégias de preço para alocar a capacidade correta ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo (Ivanov & Zhechev, 2012), com impacto na

captação de procura (Cross, Higbie, & Cross, 2009) e na gestão do comportamento dos consumidores (Anderson & Xie, 2010).

A teoria do RM tem beneficiado fortemente não só a investigação efetuada na área do marketing, como também, e mais profundamente, a área operacional (Talluri & Ryzin, 2005) e o *pricing research* (Shy, 2008), (Kymes, 1898).

Nesta ótica, o departamento de *Revenue Management* do Hotel tem o apoio tecnológico de um software de RM, o “EzRMS – Revenue Management System”, que tendo em conta todas as variáveis do mercado e a operação do hotel, fornece os seus conselhos quanto às políticas de *Revenue Management* a aplicar. Adicionalmente, a Thon Hotels Brussels possui todo um sistema informático de distribuição que opera, como abaixo ilustrado, principalmente entre: a Central de Reservas (CRO – *Central Reservations Office*), o website, o departamento de Cluster Revenue Management (CRM) e o OPERA PMS (“*Property Management System*”), que por sua vez comunica bilateralmente com o Gestor de Canais de Distribuição (“*Channel Manager*”) – Synxis, que é responsável pela distribuição da informação pelos mais diversos canais: FIT – “*Free Independent Traveler*”, GDS – “*Global Distributon System*” e OTA’s – “*Online Thirds Agencies*”.

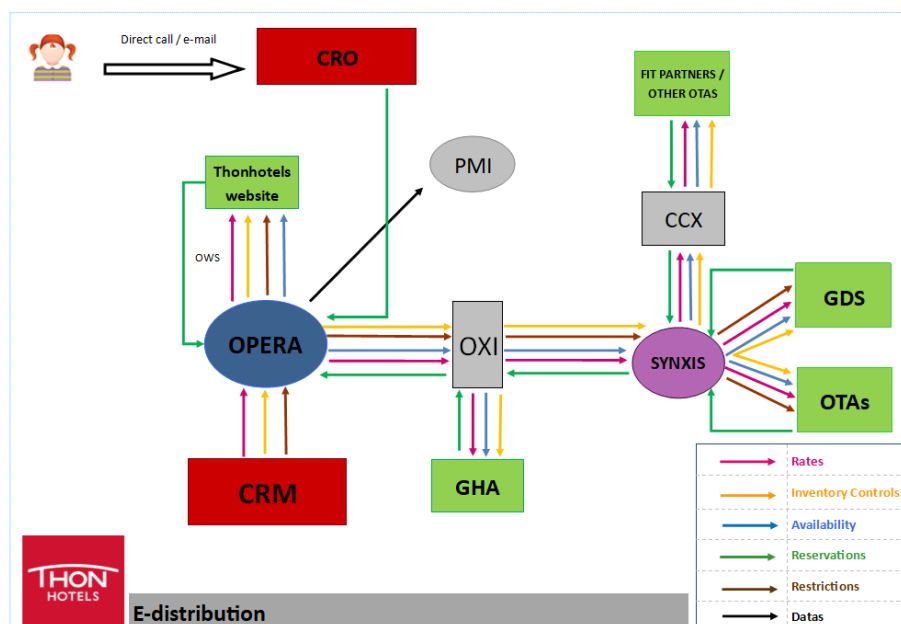


Figura 39– Sistema informático de distribuição da Thon Hotels BENELUX

Fonte: Thon Hotels

Segundo Ivanov & Zhechev (2012), o RM foi inicialmente desenvolvido pelas companhias aéreas. Atualmente, esta prática está adaptada a várias indústrias de diversas áreas. O RM é particularmente bem-sucedido e pode ter uma contribuição essencial em indústrias que partilham as seguintes características:

- ❖ Inventário perecível
- ❖ Capacidade restrita ou fixa
- ❖ Procura volátil
- ❖ Micro segmentos de mercado
- ❖ Disponibilidade para reservas em antecipação
- ❖ Custo variável baixo

O *Revenue Management* pode ser aplicado com sucesso em companhias aéreas, hotéis, restaurantes, campos de golfe, centros comerciais, operadoras de telecomunicações, centros de conferências e outras empresas (Kimes, 2004).

Uma das suas primeiras definições indicava que o objetivo do *Revenue Management* era maximizar o preço médio em períodos de procura alta e maximizar a procura em períodos de receita baixa (Kasavana, 1998). Atualmente, a Thon Hotels Brussels trabalha dia-a-dia para maximizar um conceito mais global que deriva dessas duas variáveis, o qual se chama “*RevPAR, Revenue per available room*”, ou seja, Rendimento por Quarto Disponível, através da constante busca pelo equilíbrio ótimo entre a taxa de ocupação e o Preço Médio do Quarto, independentemente do nível de procura.

Na sua essência, a forma mais comum de explicar o *Revenue Management* é: vender o produto certo, ao cliente certo, no momento certo, ao preço certo e através do canal certo. Obviamente que para se tomarem boas decisões e aplicarem estratégias de *Revenue Management* é também necessário analisar o macro e microambiente da indústria hoteleira (Kotler, 1998). Numa abordagem inicial, anterior à análise do macro ambiente, é importante referir que o mercado teve bastantes alterações nos últimos anos. Em vez de um mercado estático, singular, simples e seguro o mercado passou a ser dinâmico, diverso, difícil e perigoso (Tribe, 2010). O RM apresenta um dos melhores modelos de análise de desempenho porque procura maximizar a receita total do hotel,

combinando, ao mesmo tempo, a taxa de ocupação e o preço médio diário numa simples estatística, permitindo aos gestores uma avaliação mais efetiva das receitas potenciais. Várias abordagens são utilizadas e diferenciadas de acordo com a característica de cada hotel (Morais, 2002).

Donaghy, McMahon-Beattie, & McDowell (1997) descrevem o RM na indústria hoteleira da seguinte forma: “RM é usar informação, dados históricos e dados atuais, combinados com uma política de suporte, suportes operacionais e modelos estatísticos, para aumentar a capacidade do hotel de realizar um número de práticas comerciais comuns e a partir daí, aumentar tanto a sua receita quanto a sua capacidade de serviço ao cliente”.

A cadeia Thon Hotels ambiciona ir mais além do que essa definição tradicional de *Revenue Management*, pretendendo expandir o foco das práticas de RM ao valor acrescentado para o cliente e com uma visão estratégica de gestão de lucros (Noone & Glassmire), criando dentro dos seus hotéis uma cultura de *Total Revenue Management*, em que se tenta inculcar e envolver cada um dos colaboradores na estratégia de *Revenue Management*, atribuindo assim aos Recursos Humanos uma influência determinante para o objetivo final de maximização das receitas.

Tal como os seguintes estudos o defendem, a Thon Hotels Brussels ambiciona ter os recursos humanos no centro das estratégias, pois, se por um lado, são eles os vetores da visão e missão da empresa, por outro, são estes que no dia-a-dia fazem com que seja possível atingir os objetivos, fazer face às adversidades de um mercado muito volátil e diferenciar dos muitos concorrentes que operam na cidade de Bruxelas.

Cho et al. (2006) destacam a importância dos recursos humanos para melhorar o desempenho organizacional, não só pela diferenciação dos restantes concorrentes, como também por fornecerem uma resposta efetiva e rápida às mudanças evolutivas do mercado, cada vez mais competitivo. Assim, o setor do turismo enfrenta, frequentemente, desafios de RH para melhorar os níveis de qualidade (Nickson, 2013), com o aumento do reconhecimento e importância atribuídos ao capital humano para a organização (Alis, Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2012).

Mehrotra & James (2006) desenvolveram no seu estudo um guia de orientação para a implementação de uma cultura de RM em hotéis, e nele consta que a relação entre as equipas que definem e aplicam a estratégia e as equipas que aplicam as táticas é

extremamente importante, sob pena da inexistência de ligação entre elas poder gerar conflitos entre estratégias e táticas deitando por terra o sucesso da aplicação do *Revenue Management*. Para que a política de RM seja facilmente implementada e colha frutos é necessário que a empresa viva uma cultura de RM e que os seus colaboradores estejam envolvidos em todo o seu processo.

Estes afirmam também que a primeira regra para o estabelecimento de um programa de RM é encontrar o consenso entre aqueles que serão afetados pelo mesmo, que sejam compreendidos os objetivos e que exista um entendimento claro sobre os resultados desejados.

Tsaur & Lin (2004) provaram com os seus estudos que melhorar um serviço para níveis de excelência através do aumento da produtividade dos colaboradores, aumenta a competitividade no setor. Adicionalmente, Clark (2005) e Siebern-Thomas (2005) afirmam, nos seus estudos, que a qualidade do trabalho afeta a satisfação e o bem-estar dos seus colaboradores e, conseqüentemente, afeta o desempenho organizacional, o que se reflete nos resultados da unidade hoteleira. Khatri (2000) e Morrison (1996) acrescentam que as práticas de gestão de recursos humanos, podem criar mais satisfação no trabalho dos colaboradores e assim aumentar a produtividade do trabalho desenvolvido, como também se pode observar na figura abaixo.



Figura 40– Gestão da Produtividade – Colaboração dentro da empresa

Fonte: Thon Hotels PMI

Capítulo três – Plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Neste capítulo explorar-se-á todas as vertentes do plano de reposicionamento no mercado do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, desde a sua criação, qual o seu propósito, o motivo da sua interrupção (provocado pelos atentados terroristas em março de 2016) e os seus efeitos no Turismo em Bruxelas, até às mudanças implementadas em 2018 no âmbito do novo plano de reposicionamento no mercado hoteleiro de Bruxelas, na Bélgica.

Em 2015, quando já decorrido o término das longas obras de requalificação e reestruturação do edifício, verificou-se que o Hotel estava posicionado no mercado entre os hotéis de categoria “*Upscale*” e que possuía um produto e serviço hoteleiros que não refletiam a imagem de um estabelecimento de cinco estrelas. Por outro lado, também não refletia a estratégia e as ambições do Grupo Thon Hotels para o seu único hotel de cinco estrelas fora de Oslo, o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels. Nesse momento e após longas reuniões de debate e discussão, concluiu-se que havia a necessidade, com o acordo e aprovação do *Headquarter* da Thon Hotels Group em Oslo, de optar por umas das 3 seguintes possibilidades de investimento como linha orientadora do plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels:

- ❖ Investimento nulo
- ❖ Investimento a longo prazo
- ❖ Investimento a curto prazo

Tendo em conta todas as vantagens e desvantagens das três opções, o corpo acionista em conjunto com o *headquarter* de Oslo, tomaram a decisão final de optar pelo investimento a curto prazo, marcando assim desde o início, uma forte posição na vontade de reposicionar o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels como um dos melhores estabelecimentos cinco estrelas de Bruxelas. Esta decisão iria permitir que, por um lado, o hotel atingisse os seus objetivos e concluir o plano de reposicionamento num curto período de tempo, e por outro lado, obter custos de investimentos menores, comparando com investimentos a longo prazo. No entanto, quando tudo parecia estar

bem encaminhado para dar início a este forte investimento no plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, eis que ocorrem os trágicos atentados terroristas em Bruxelas, atingindo o Aeroporto de Bruxelas e uma estação de metro junto às instalações do Parlamento e da Comissão Europeus, na manhã do 22 de março de 2016, o que “congelou” desde então qualquer ação prevista para o Stanhope Hotel, até se compreender toda a extensão e mitigar os efeitos destes atentados terroristas que afetariam o Turismo e a Hotelaria em Bruxelas.

Stanhope Hotel Brussels	Total Revenue	Room Revenue	Room Nights	RevPAR	TRevPAR	Occupancy	ARR
2015	6 691 399	3 845 953	28 099	84,3	146,7	61,6%	136,9
2016	5 765 906	3 219 149	22 388	70,4	126,0	48,9%	143,8
2017	5 743 087	3 309 707	22 733	72,5	125,9	49,8%	145,6
2018*	6 156 138	3 597 376	23 642	78,8	134,9	51,8%	152,2

*Forecast

Figura 41– Estatísticas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels - 2018

Fonte: Thon Hotels

Durante 2016, ano de “crise” para o Turismo e para a Hotelaria em Bruxelas, todas as atenções estavam viradas para as previsões futuras nos próximos anos de modo a prever quando este setor de atividade se recuperaria totalmente dos atentados terroristas. Sendo o portfólio da Thon Hotels em Bruxelas o mais volumoso e repartido por cinco hotéis, tinha-se acesso a uma maior base de dados para análise e previsões futuras, que como ilustrado na figura acima, nos levou à conclusão que, em termos de *Room Revenue*, o ano de 2018 estaria próximo dos números de 2015, ano que precedeu os atentados terroristas. Com estas indicações por parte do mercado, decidiu-se, em finais de 2016, pelo “descongelamento” do plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels e a inclusão mesmo já no Orçamento para 2017, cuja caracterização se apresenta de seguida, sendo que as primeiras ações associadas só começariam no último trimestre de 2017, de modo a que o reposicionamento do Hotel estivesse concluído em setembro de 2018, para torná-lo num hotel de categoria superior, ou seja, “*Upper Upscale*” e assim competir com os hotéis de 5 estrelas da cidade de Bruxelas. Este fator irá permitir abranger uma clientela com maior poder de compra.

Para melhor definir os ângulos de ação e as vertentes do plano de reposicionamento para o Hotel, decidiu-se iniciar com uma análise “*SWOT*”, análise da segmentação e da sazonalidade e uma análise da concorrência, para obter um

diagnóstico geral do Hotel e do Mercado Hoteleiro, cujos resultados se encontram a seguir.

3.1 - Análise SWOT

Para uma adequada caracterização do estabelecimento hoteleiro, procede-se à identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels numa visão microeconómica do mercado, e por outro lado, numa análise macroeconómica do mercado hoteleiro de Bruxelas, a identificação das potenciais oportunidades e ameaças.

Pontos Fortes:

- ❖ Propriedade Histórica e Única;
- ❖ Localização privilegiada;
- ❖ Variedade de tipologias de quarto e com 3 Tipos de Design;
- ❖ Produto e Serviço distintos e diferenciadores, que se complementam, permitindo atrair e fidelizar diferentes tipos de clientes;
- ❖ Investimento no Produto - Edifício;
- ❖ Larga experiência da equipa de gestão, refletida no sucesso dos hotéis que se encontram sob a sua gestão;

Pontos Fracos:

- ❖ Elevado número de tipologia de quarto Single;
- ❖ Dificuldade de comunicação dos vários estilos de quartos em termos decorativos e da sua distribuição por cada uma das 4 casas que constituem o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels;
- ❖ Restaurante fechado durante o fim-de-semana;
- ❖ Salas de reuniões, fitness e sauna de espaço reduzido;
- ❖ Parque de estacionamento do hotel de pequena dimensão;
- ❖ Falta de formação dos colaboradores relativamente a um bom serviço adaptado a um nível de 5 estrelas;
- ❖ Fraco investimento em Marketing & Comunicação;

Oportunidades:

- ❖ Tendência de crescimento do turismo e de grandes eventos em Bruxelas em particular e na Bélgica em geral;
- ❖ Inauguração dos escritórios da NATO e início das cimeiras da NATO;
- ❖ A procura contínua e crescente por estabelecimentos hoteleiros “upper upscale”
- ❖ Remodelações e renovações dos quartos e espaços comuns;
- ❖ Inovação e melhorias no Produto e no Serviço;
- ❖ Revitalização e Alargamento do horário do Restaurante;
- ❖ Mercado de Nichos: Alto Luxo, Concierges e Eventos Personalizados;
- ❖ Novos Mercados: China e Austrália
- ❖ Investimento em RH qualificado;

Ameaças:

- ❖ Surgimento e desenvolvimento do número de unidades low cost na cidade, com forte incidência sobre a figura do alojamento local;
- ❖ Dificuldade de atração de clientes em períodos de baixa procura;
- ❖ Os efeitos negativos da sazonalidade;
- ❖ Maior dificuldade do retorno face ao investimento efetuado e previsto;
- ❖ Obras de Requalificação nas proximidades: Squares de Meeus e Place du Luxembourg;
- ❖ Staff com níveis elevados de antiguidade, que se apresentam resistentes à mudança e à evolução,
- ❖ Dificuldade em encontrar colaboradores qualificados para um 5 estrelas;
- ❖ Impacto do BREXIT e das Eleições no Parlamento e Comissão Europeia;
- ❖ Terrorismo;

3.2- Segmentação & Sazonalidade da Operação

Antes de se proceder à análise da sazonalidade da operação relativa ao Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, é fundamental analisar a segmentação dos clientes e a importância de cada um para o Hotel.

Bruxelas é uma cidade maioritariamente de negócios, muito influenciada pelas instituições europeias, mas ao mesmo tempo com capacidade de desenvolvimento de um turismo rentável de lazer com imensas atrações turísticas e culturais. Estas características fazem com que essa segmentação seja ainda mais detalhada e importante.

As particularidades deste mercado e o elevado número de estabelecimentos hoteleiros na cidade, tornam a angariação dos clientes mais detalhada e personalizada a cada caso, permitindo estabelecer como segmentos:

- ❖ *“Public Rates”*
- ❖ *“Corporate Groups”*
- ❖ *“Corporate Conference Groups”*
- ❖ *“Leisure Groups”*
- ❖ *“Specials”*

O segmento *“Public Rates”* diz respeito a todas as reservas de clientes individuais provenientes de Canais Diretos, OTA, GDS e inclui Corporate com tarifas negociadas previamente, normalmente o segmento com maior Average Daily Rate

“Corporate Groups”, tal como o nome indica, correspondem às reservas de empresas para grupos de dez ou mais quartos. Se estas empresas requisitarem espaços extra para além dos quartos, como por exemplo: salas de reuniões, salões de conferência ou espaços comuns como o lobby ou o bar, estes grupos passarão a incluir-se no segmento *“Corporate Conference Groups”*.

“Leisure Groups” são todos os grupos de 10 ou mais quartos que viajam com intuito de lazer. O Cliente *“FIT – Free Independent Traveler”* representa o cliente individual proveniente das tradicionais agências de viagem. Estes são normalmente os clientes que entram no sistema com as tarifas mais baixas por o hotel estar incluído num pacote turístico diversificado.

Em Bruxelas, são frequentes as reservas provenientes de governos, embaixadas, consulados ou instituições europeias com tarifas negociadas previamente, as quais são incluídas no segmento “*Government*”.

Por último, “*Specials*” é o segmento onde se incluem todos os outros tipo de reservas, das quais se destacam: as “*Long-Stays*” – reservas a partir 7 noites; “*Airline Crews*” – reservas provenientes de companhias aéreas, com condições personalizadas às suas necessidades; “*Promotions*” – para reservas provenientes de promoções, sejam elas internas ou fornecidas através de um parceiro de negócio, como a *VeryChic* e a *Voyage Privé*; e as “*Staff Rates*” – que são as reservas efetuadas por colaboradores da cadeia *Thon Hotels*, “*Complimentary Rate*” que representam os quartos que disponibilizamos gratuitamente ou “*Day Use*” que são as reservas que pretendem utilizar os serviços do *Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels* unicamente durante o dia e por algumas horas.

Após a análise da segmentação, segue-se a análise da Sazonalidade da Operação do *Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels*, através de uma ferramenta que usualmente chamamos de “*Demand Calendar*”, cuja análise para 2018 está representada na figura da página seguinte, e que podemos interpretar da seguinte forma:

- ❖ “*Fair Periods*” – Eventos de grande dimensão, considerados períodos de extrema procura, como o caso da “*Sea Food Fair*”, “*Intensive Care Fair*”, “*Open Days EU*” e o “*Tomorrowland Festival*”.
- ❖ “*High Season*” – Principalmente os dias de semana exceto em períodos de férias escolares, entre segunda-feira e quinta-feira, devido às atividades relacionadas com as instituições europeias.
- ❖ “*Mid Season*” – Correspondem, maioritariamente, a períodos que vêm antes e depois das férias escolares, onde os negócios ainda não retomaram ou acabaram mais cedo. Também eventos como o *Tomorrowland* estão incluídos nesta categoria.
- ❖ “*Low Season*” – Estes períodos de menor procura têm um padrão bastante fácil de identificar: fins-de-semana, férias escolares e feriados nacionais.

Para contrariar a sazonalidade e mitigar os efeitos da mesma na operação, a Thon Hotels definiu uma estratégia clara para a oferta do Stanhope Hotel Brussels, que resulta da necessidade de diversificação dos segmentos de mercado, permitindo-lhe ter ocupação assegurada ao longo do ano, apostando maioritariamente em três categorias de cliente em particular, designadamente o de negócios, o de lazer e o de grupos.

2018 CALENDAR

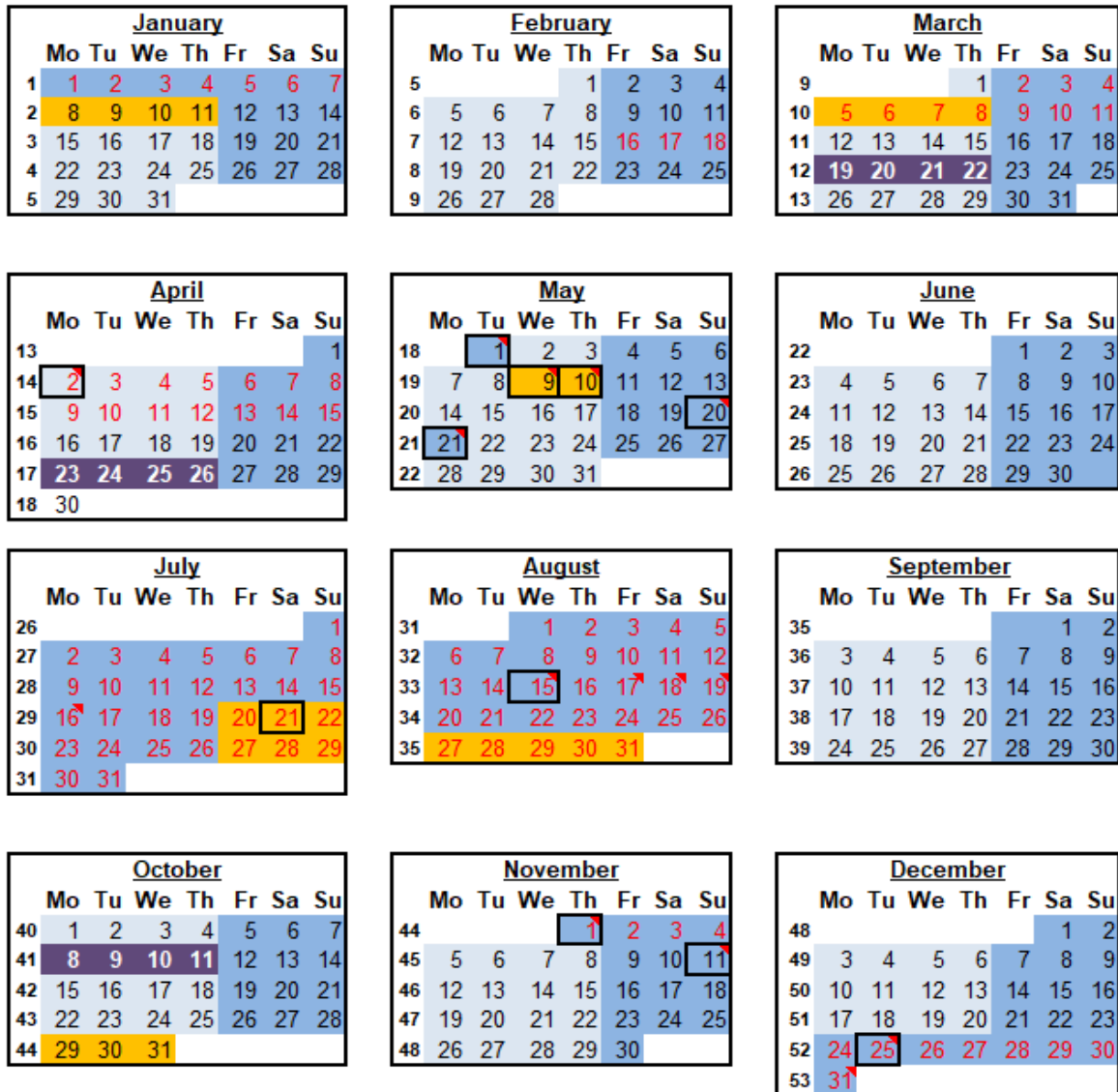


Figura 42– Calendário da Sazonalidade da Operação 2018

Fonte: Thon Hotels

3.3 - Análise Concorrencial

Como descrito anteriormente o mercado de Bruxelas caracteriza-se por ser um mercado fortemente marcado pelos negócios associados ao Parlamento Europeu e à Comissão Europeia nos dias de semana, e por um turismo de lazer nos dias de fins-de-semana.

Conjugando a localização privilegiada às características únicas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, decidiu-se adicionar um segundo “*compset*” – conjunto de hotéis a incluir na análise concorrencial – ao “*compset*” já existente, como podemos observar na tabela da página seguinte, sendo que os pontos diferenciadores entre estes são: a segmentação de cliente, a sazonalidade destes segmentos e a categoria do Hotel.

O primeiro, apelidado de *compset* “EU” como poderemos ver na página seguinte, é uma referência aos períodos de alta procura durante os dias de semana devido às atividades desenvolvidas no seio das instituições europeias, onde o segmento de negócios, sejam individuais ou grupos (“*Corporate*” e “*Corporate Groups*”) tem maior relevância.

O segundo “*Competitive Set*”, será a nova referência para períodos de “Mid & Low Season”. Para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, estes períodos de menor procura relacionam-se, em termos de calendário, com os fins-de-semana e períodos de férias, onde os segmentos “*Transient*” and “*Leisure*” representam a maior parte da ocupação do Hotel, e onde os estabelecimentos hoteleiros de cinco estrelas e de categoria “*Upper Upscale*” apresentam melhores resultados que os hotéis do primeiro “*compset*”.

Estes períodos e, conseqüentemente, estes segmentos, serão o grande foco do plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, porque se, por um lado, é nesta categoria de “*Upper Upscale*” que o hotel se pretende diferenciar, por outro, é nestes períodos onde o Stanhope tem uma pior performance face ao segundo “*compset*”.

COMPETITIVE SET I - COMPSET "EU"									
Hotel	Chain	Category - Stars	Rooms	Class	Location	Dist.	C&B Rooms	Open Date	
Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels	Olav Thon Group	5	125	Upscale	EU Quarter* / Place Royal	0	Y	May-91	
Renaissance Brussels Hotel	Marriott International	4	262	Upper Upscale	EU Quarter	0,36	Y	1995	
Courtyard by Marriott Brussels EU	Marriott International	3	150	Upscale	EU Quarter	0,77	Y	2016	
Radisson RED EU Hotel Brussels	Radisson Hotel Group	4	149	Upper Upscale	EU Quarter	0,42	Y	2005	
Sofitel Brussels Europe	Sofitel Luxury Hotels - Accor	5	149	Luxury	EU Quarter	0,99	Y	2006	
Aloft Brussels Schuman	Marriott International	3	150	Upscale	EU Quarter	0,95	Y	2010	
NH Berlaymont Brussels	NH Hotel Group	4	212	Upscale	EU Quarter	1,21	Y	n.a.	
Martin's Brussels EU	Martin's Hotels	4	100	Upper Upscale	EU Quarter	1,23	Y	1991	
Thon Hotel EU	Olav Thon Group	4	405	Upscale	EU Quarter	0,73	Y	Apr-12	

Fonte: STR GLOBAL

COMPETITIVE SET II - COMPSET "UPPER UPSCALE"									
Hotel	Chain	Category - Stars	Rooms	Class	Location	Dist.	C&B Rooms	Open Date	
Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels	Olav Thon Group	5	125	Upscale	EU Quarter* / Place Royal	0	Y	May-91	
Radisson Blu Royal Hotel	Radisson Hotel Group	4	281	Upper Upscale	Grand Place	1,34	Y	1994	
Steigenberger Wiltcher's	Steigenberger Hotel & Resorts	5	267	Luxury	Avenue Louise	1,07	Y	1993	
Hotel Amigo	Rocco Forte Hotels	5	173	Luxury	Grand Place	1,36	Y	1957	
The Dominican Hotel	Carlton Hotel Collection	4	150	Upper Upscale	Grand Place	1,39	Y	2007	
Metropole Hotel Brussels	n.a.	5	262*	Upper Upscale	Grand Place	1,7	Y	1905	
Sofitel Brussels Le Louise	Sofitel Luxury Hotels - Accor	5	169	Luxury	Avenue Louise	0,83	Y	n.a.	
Warwick Brussels	Warwick Hotels & Resorts	5	267	Upper Upscale	Grand Place	1,1	Y	1973	
The Hotel	Pandox Hotels	4	421	Upper Upscale	Avenue Louise	0,75	Y	n.a.	

Fonte: STR GLOBAL

Figura 43– Quadro descritivo dos “Compsets” do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels

3.4 – Vértices do Plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Depois de todas as etapas elaboradas, da identificação dos pontos fortes e fracos, da análise das forças de mercado em termos de ameaças e oportunidades, da identificação das características do mercado em termos de segmentação e sazonalidade da operação, e da definição de posicionamento da unidade face à concorrência, é possível focar o projeto na atualização, desenvolvimento e implementação do plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

Como já explicado anteriormente, este plano de ação foi previsto e contabilizado no final do ano de 2016, sendo assumido nas contas de 2017 em termos orçamentais. As datas de início e fim da implementação deste mesmo plano seriam, respetivamente, outubro 2017 e setembro 2018. Nesse sentido, desenharam-se os contornos deste plano de reposicionamento para 5 anos, entre 2017 – 2021 com um claro e preciso objetivo final: reposicionar o Stanhope Hotel Brussels como um dos melhores hotéis de Bruxelas, através de um investimento na melhoria do produto e no serviço prestado, o que permitirá aumentar o preço médio e, conseqüentemente atrair uma clientela com maior poder de compra, fomentando o “upselling” e o “crossselling”, duas estratégias de vendas, em que a primeira consiste em incentivar o hóspede a gastar mais dinheiros no hotel numa compra já existente, enquanto que a segunda, o “crossselling”, pretende a venda de serviços auxiliares ou complementares ao serviço inicial, para que no final seja possível maximizar as receitas geradas por este estabelecimento hoteleiro.

Para tal, definiu-se como vértices para o plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels os seguintes pontos gerais:

- ❖ **Infra-Estruturas:** Nova Decoração Interior do Hotel, na sua totalidade.
- ❖ **Produto & Serviço:** Investimento na melhoria e diversidade do Produto & Serviços prestados.
- ❖ **Recursos Humanos:** Investimento no Recrutamento, Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- ❖ **Marketing & Comunicação:** Desenvolvimento de uma nova imagem e de um novo “naming”, e forte investimento em Marketing Digital.
- ❖ **Revenue Management:** Novas estratégias de revenue com foco no posicionamento e pricing e na otimização do mix de segmentação.

Infra-Estruturas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Após longos anos de remodelação e reestruturação dos edifícios que constituem o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, cuja fachada principal está ilustrada na figura abaixo, chegou a hora de se investir na renovação e redecoração dos interiores, incluindo este investimento no plano de reposicionamento que aqui se descreve.

Ficou também decidido que cada casa teria um único estilo decorativo. Assim, a “*House of President*” e a “*House of Ambassadors*” serão inteiramente redecoradas ao estilo “*Thon Hotels*” por *Tron Ramsoskar*, um ilustre e reconhecido designer de interiores norueguês. A “*House of Lords*” será completamente renovada ao estilo de origem, estilo britânico, enquanto que a “*House of Queens*” será, por sua vez, redesenhada na íntegra, por *Pieter Porters*, designer reconhecido na área económica do BENELUX.

Todos os quartos e espaços comuns serão integralmente renovados ao longo do período de implementação do plano de ação, sendo que os custos se elevam a um valor médio de 30 000 euros por quarto.



Figura 44 – Fachada principal do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels

Produto & Serviço

De modo a acompanhar os esforços feitos ao nível do investimento nas infra-estruturas do estabelecimento, este plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels também integra um plano de investimento no desenvolvimento e melhoria do produto e serviço que se pretende apresentar aos hóspedes, como é possível observar nas figuras a seguir, dos quais se destacam os principais:

- ❖ Novo serviço de Concierge, Vallet e Bagageiro, com o seu escritório junto à entrada do Hotel, 24 horas por dia, 7 dias por semana, e a criação de um *partners book* com descontos nos mais diversos produtos e serviços complementares, ao dispor dos hóspedes.
- ❖ Serviço de Sommelier com possibilidade de visita, e criação de uma vitrine no *lobby* com alguns dos melhores vinhos que integram a nova carta de vinhos de luxo, que podemos encontrar no Anexo J.
- ❖ Comercialização de produtos de *branding* “Stanhope Hotel” em associação com marcas de renome de joalheria, de relógios e de automóveis de luxo.
- ❖ Novos menus para cada um dos outlets de F&B: Restaurante, Terraça, Bar e Room Service, à base de produtos regionais e de elevada qualidade.
- ❖ Atendimento ao cliente personalizado e vip desde a entrada no estabelecimento até à sua saída, com a criação de um posto de trabalho junto à receção.
- ❖ “Molton Browns”, marca britânica de produtos de beleza de luxo é a nova fornecedora de amenities, ambientadores e produtos de beleza do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.
- ❖ Criação de Chocolates Personalizados “VIP Stanhope Hotel” em parceria com a reconhecida chocolateria “Neuhaus”.
- ❖ Todos os espaços foram equipados com sistemas de som de marca “Bose”, marca de renome neste setor de atividade.
- ❖ Criação do livro “The Stanhope History and Stories” como nova experiência de imersão na história deste magnífico Hotel.
- ❖ Atividades de animação dos espaços comuns a desenvolver uma vez por semana, como “*show cases*” e música ao vivo.



Figura 45- Ilustração dos espaços do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels
 Fonte: Thon Hotels



Figura 46- Ilustração dos espaços e produtos do restaurante "Brighton"
 Fonte: Thon Hotels

Recursos Humanos

Para atingir os objetivos propostos com este plano de reposicionamento para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, o investimento em Recursos Humanos é essencial. Como aposta nos recursos humanos, o foco passa pelo recrutamento de RH altamente qualificados para os novos serviços que o Hotel dispõe, em paralelo com a aposta na formação dos colaboradores, permitindo assim a adequação do perfil dos recursos humanos à exigência do novo “Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels” e dos novos produtos e serviços que este oferece aos seus clientes e hóspedes, com um plano individualizado de formação e desenvolvimento de talento, incluindo “cross-trainings” internos e externos, atividades de *team building* em cada trimestre, e criação de um “brainstorming” mensal onde todos os membros da equipa, que se encontram na figura abaixo, possam contribuir com novas ideias para melhorar e desenvolver as atividades do Hotel.



Figura 47– Staff do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels

Marketing & Comunicação

Para atingir o objetivo final de reposicionar o Stanhope Hotel Brussels como um dos melhores hotéis de Bruxelas, o marketing e a comunicação têm um papel essencial, papel esse que passa por uma maior presença online através do investimento em estratégias de marketing digital, e da comunicação eficaz ao público-alvo do novo “naming” do hotel, como marco de mudança – “Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels” lançado em julho de 2018, do qual se tem vindo a falar ao longo deste capítulo.

Antes de se proceder à elaboração as medidas tomadas em termos de Marketing e Comunicação no âmbito do plano de reposicionamento, é necessário descrever o ponto de partida e analisar o desenvolvimento dos esforços feitos para que a julho de 2018, tudo estivesse pronto para o lançamento e divulgação do novo “naming” do estabelecimento hoteleiro – Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

Se em termos de presença “offline” no mercado de Bruxelas, o grupo Thon Hotels e o Stanhope Hotel Brussels marcaram uma presença forte, com eventos próprios nos hotéis, parcerias com todos os grandes eventos da cidade (Seafood Fair, Tomorrowland, TEDx, entre muitos outros) e com apoio a várias ações sociais e solidárias pela cidade. No entanto, relativamente à presença online, o hotel estava muito aquém da concorrência e do mercado. Assim sendo, com o planeamento do reposicionamento encontrou-se no Marketing Digital uma oportunidade de maximização das receitas.

No entanto, visto que o poder de decisão em termos de políticas de Marketing Digital se centralizava na sede da cadeia Thon Hotels, houve necessidade de se recorrer aos serviços de uma consultora especializada em Revenue e Marketing Digital no setor hoteleiro em Bruxelas para justificar o investimento pretendido para desenvolver este vértice do plano de reposicionamento e descentralização do poder de decisão de Oslo para Bruxelas, onde o conhecimento local do mercado nos dá mais informação e com maior qualidade para a tomada de decisão.

Como indicado pela consultora em questão – a TOPRev (cujo relatório de consultoria não se pode adicionar aos anexos por motivos de confidencialidade) – o mercado online de Bruxelas é ainda mais competitivo que os outros mercados devido ao elevado número de canais para otimizar, tornando assim mais desafiante a tarefa de ser competitivo em cada uma das plataformas online.

Adicionalmente, o relatório pretende caracterizar a presença online do hotel através de análises de tráfego online do “Google Analytics”, de análises de visibilidade nos motores de busca online das estratégias de “SEO – Search Engine Optimization” e de “SEA – Search Engine Advertising”, e de “SMM – Social Media Management” que consiste na análise de conteúdo e divulgação do hotel nos diversos canais, tais como o site do hotel e as redes sociais.

Em termos do tráfego online no “Google Analytics” para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, como se pode observar na figura seguinte, o número médio de visitas é relativamente baixo, dos quais só 20% são efetuados através de canais mobile, sendo que só em alguns casos se ultrapassa a linha “amarela” das 20 visitas por dia, e se encontram dois períodos onde não registamos nenhuma visita – julho e dezembro.

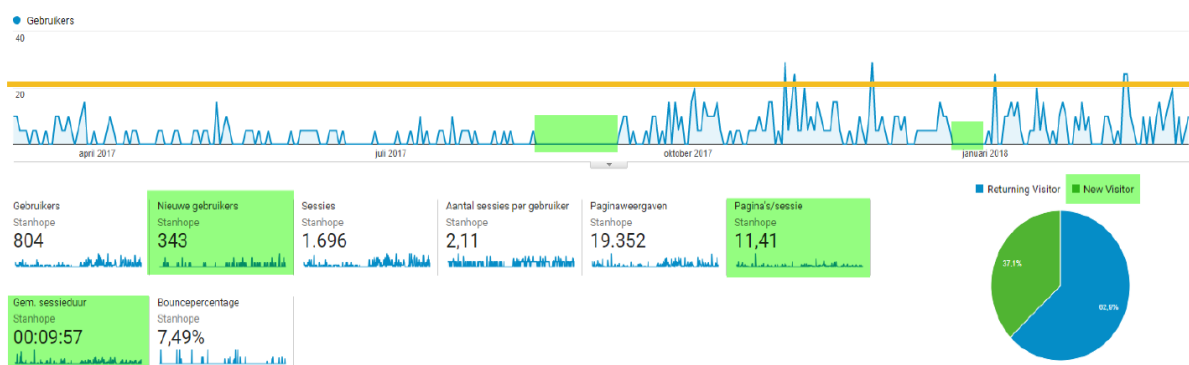


Figura 48– Estatísticas do tráfego online do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels – Parte I

Fonte: Thon Hotels / TopREV

No entanto, dado que o tempo médio por cada visita no website do Hotel é de aproximadamente 10 minutos e por cada visita são abertas 11 páginas dentro do website do hotel, e que a taxa de rejeição é de 7.49% das visitas, pode-se concluir que mesmo sendo o tráfego online reduzido, este é de elevada qualidade. Isto indica-nos que existe interação suficiente com o cliente que chega ao *website* do Hotel e que o conteúdo do site é atrativo e adequado às necessidades deste, caso contrário o tempo médio por visita e o número de páginas web abertas seria inferior

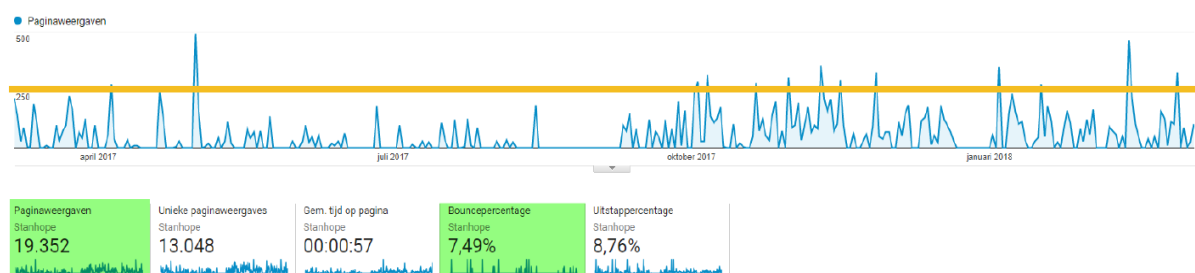


Figura 49– Estatísticas do tráfego online do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -Parte II

Fonte: Thon Hotels / TopREV

Aquando da análise da origem do tráfego online para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, verifica-se em primeiro lugar que existe uma boa diversificação dos canais mais influentes, o que beneficia o hotel pois a dependência de um canal em específico fica diminuída. Em segundo lugar, que mais de 50% do tráfego online tem origens “Organic Search” e “Direct”, 17% chega via e-mail, o que para o Hotel é muito positivo porque estes três canais não possuem intermediários com custos e comissões associadas.

Como se pode observar na figura seguinte, as oportunidades para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels encontram-se nos canais de SEA – Search Engine Advertising – ou seja o “Paid Search”, “Social”, “Referral”, “Display” e “Affiliates. Isto deve-se ao facto de, por um lado, por representarem um baixa percentagem da origem do tráfego online têm potencial para evolução, e por outro lado, por serem canais onde se aplicam estratégia de “SEA – Search Engine Advertising”, canais estes que visam otimizar a visibilidade online através de meios pagos, dependem em parte, de investimento financeiro para atingir melhores níveis na origem do tráfego online do estabelecimento hoteleiro.

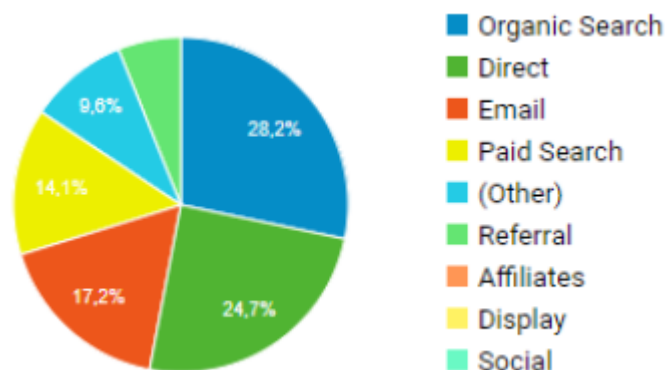


Figura 50– Estatísticas da origem tráfego online do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels / TopREV

Passemos agora às principais métricas de análise de eficácia das estratégias de Marketing Digital: a taxa de rejeição (“*Bounce Rate*”) e a taxa de conversão (“*Conversion Rate*”). A primeira indica-nos a percentagem de visitas de uma única página, ou seja, sessões nas quais a pessoa saiu do site sem interagir com este ou terminar a navegação sem passar a outra página, enquanto que a segunda mostra-nos a percentagem de visitantes na página web que realizou uma ação desejada pelo criador da página que, neste caso, representam todas interações do cliente com a página, como por exemplo: um comentário, um clique, uma inscrição na *newsletter*, uma realização de contacto ou uma compra.

Em termos de taxa de rejeição por canal de origem do tráfego online do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, observa-se que as maiores taxas de rejeição se encontram nos canais “Paid Search” e “Others”, como destacado na tabela abaixo, com valores na ordem dos 13% e 12%, respetivamente.

No entanto, apesar destes valores se encontrarem dentro da média do mercado online para Bruxelas, a atenção deve voltar-se para a diferença entre estas taxas de rejeição e as taxas de rejeição dos restantes canais, cujas taxas de rejeição rondam aproximadamente os 6%. Por outro lado, como verificado de seguida, os canais que apresentam as maiores taxas de rejeição apresentam também as maiores taxas de conversão.

Stanhope	804 % van totaal: 3,70% (21.729)	343 % van totaal: 1,78% (19.322)	1.696 % van totaal: 1,94% (87.563)	7,49% Gem. voor dataweergave: 18,98% (-60,54%)
1. Organic Search	274 (28,25%)	83 (24,20%)	549 (32,37%)	6,19%
2. Direct	240 (24,74%)	127 (37,03%)	368 (21,70%)	5,43%
3. Email	167 (17,22%)	44 (12,83%)	191 (11,26%)	5,24%
4. Paid Search	137 (14,12%)	49 (14,29%)	255 (15,04%)	13,33%
5. (Other)	93 (9,59%)	25 (7,29%)	240 (14,15%)	12,08%
6. Referral	59 (6,08%)	15 (4,37%)	93 (5,48%)	0,00%

Figura 51- Taxa de Rejeição por canal de origem de tráfego online do Stanhope Hotel Brussels

Fonte: Thon Hotels / TopREV

No que respeita às taxas de conversão por canal de origem do tráfego online, podemos concluir que a taxa de conversão do tráfego online para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels é elevada comparando-a com a taxa de conversão do mercado online de Bruxelas (12%), o que pode ser parcialmente explicado pelo facto do hotel possuir menor tráfego online quando comparado com os concorrentes no mercado de Bruxelas.

Analisando agora, em mais detalhe, a taxa de conversão de cada canal de origem do tráfego online, com base na figura seguinte, pode-se concluir que só o canal “E-mail” apresenta uma taxa de conversão abaixo dos 20%. Adicionalmente, em termos percentuais, os canais que apresentam maiores taxas de conversão são: “Referral” (31%) e “Paid Search” (29%), seguido de “Direct” (27%) e “Organic Search” (26%), sendo também estes dois os canais que, como verificado anteriormente, representam as maiores fontes de tráfego online do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

	Acquisitie			Conversies		
	Gebruikers	Nieuwe gebruikers	Sessies	Conversieratio van e-commerce	Transacties	Opbrengst
Stanhope	804	343	1.696	25,12%	426	NOK 1.240.044,28
1 Organic Search	274			25,87%		
2 Direct	240			26,63%		
3 Email	167			15,18%		
4 Paid Search	137			29,02%		
5 (Other)	93			22,50%		
6 Referral	59			31,18%		

Figura 52- Taxa de Conversão por canal de origem de tráfego online do Stanhope Hotel

Fonte: Thon Hotels / TopREV

Estratégias De “SEO – Search Engine Optimization”

No que diz respeito às estratégias de “Search Engine Optimization”, que pretendem otimizar a visibilidade nos motores de busca através de meios não pagos, nos resultados designados orgânicos através da forma como a estrutura interna de cada página foi constituída, o relatório concluiu, em termos gerais, que o Stanhope Hotel apresentava uma boa performance, mas com bastante potencial para melhorar.

Organic Search	
Search Term	Brand Website
five star hotel brussels	11
five star hotel brussels eu	6
luxury hotel brussels	9
luxury hotel brussels eu	14
five star hotel brussel european quarter	1
luxury hotel brussel european quarter	4
five star accommodation brussels	5
five star accommodation brussels eu	2
five star accommodation brussels european quarter	2
thon hotel brussels	...

Figura 53– Ranking das palavras-chave na pesquisa orgânica do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels / TopREV

A TOPRev, como podemos observar na figura acima, concluiu que hotéis cujos nomes incluem “ativos descritivos” do produto têm melhor performance em termos de visibilidade, como por exemplo hotéis com “EU”, “Luxury” ou “Brussels” no nome. Isto deve-se ao facto de este pequeno detalhe poder fazer toda a diferença na forma como potenciam as estratégias de SEO, principalmente no que se refere à definição dos elementos de “metasearch”, como as “keywords”, as “tags”, e o “Texto / HTML” que integra o conteúdo das páginas web relacionadas com o Hotel; estes elementos não estão otimizados para motor de busca online.

Estratégias de “SEA – Search Engine Advertising”

Passemos agora para a análise das estratégias de “SEA - Search Engine Advertising”, que se diferenciam das estratégias de “SEO – Search Engine Optimization”, pelo facto de que pretendem otimizar a visibilidade nos motores de busca online através de meios pagos, por exemplo, quando realizamos uma busca no “Google”, para além dos resultados orgânicos, existem outros que surgem normalmente nos primeiros lugares e em destaque, através dos anúncios pagos criados através do “Google Adwords.”

Como verificado anteriormente, 13% do tráfego online do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels tem origem em “Paid Search”, baseado numa estratégia de publicidade nos motores de busca cujas palavras-chave de restrição são as mais genéricas para este estabelecimento hoteleiro e que potenciam um maior fluxo de tráfego online, mas com taxas de conversão inferiores, como por exemplo: “Thon”, “Hotel”, “Brussels” e “Stanhope”, como se pode observar na figura abaixo.

Zoekwoord	Acquisitie			Gedrag			Conversies	
	Gebruikers	Nieuwe gebruikers	Sessies	Bouncepercentage	Pagina's/sessie	Gem. sessieduur	Conversieratio van e-commerce	Transacties
Stanhope	134 % van totaal: 0,60% (22.479)	50 % van totaal: 0,25% (19.774)	250 % van totaal: 0,28% (89.402)	14,06% Gem. voor dataweergave: 16,96% (25,88%)	10,48 Gem. voor dataweergave: 7,75 (35,29%)	00:07:26 Gem. voor dataweergave: 00:06:36 (12,78%)	28,11% Gem. voor dataweergave: 19,01% (47,85%)	70 % van totaal: 0,41% (16.999)
1. brueur	10 (5,71%)	5 (10,00%)	10 (4,00%)	50,00%	7,50	00:07:16	100,00%	10 (14,29%)
2. stanhope hotel bruxelles	5 (2,86%)	5 (10,00%)	5 (2,00%)	0,00%	10,00	00:06:44	100,00%	5 (7,14%)
3. thon stanhope hotel brussels	5 (2,86%)	5 (10,00%)	5 (2,00%)	0,00%	6,00	00:06:18	100,00%	5 (7,14%)
4. +stanhope+hotel	20 (11,43%)	5 (10,00%)	25 (10,00%)	20,00%	8,76	00:07:08	60,00%	15 (21,43%)
5. +stanhope+hotel+brussels	15 (8,57%)	0 (0,00%)	25 (10,00%)	0,00%	6,76	00:05:39	40,00%	10 (14,29%)
6. brusta	20 (11,43%)	10 (20,00%)	35 (14,00%)	28,57%	6,54	00:08:58	28,57%	10 (14,29%)
7. stanhope	5 (2,86%)	0 (0,00%)	20 (8,00%)	0,00%	5,70	00:03:35	25,00%	5 (7,14%)
8. stanhope hotel brussels	25 (14,29%)	5 (10,00%)	50 (20,00%)	10,00%	7,36	00:04:51	20,00%	10 (14,29%)

Figura 54– Estatísticas de SEA do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels / TopREV

Com o objetivo de aumentar a taxa de conversão, como aconselhado pela TOPRev, realizou-se um significativo investimento financeiro na compra de mais “keywords”, menos genéricas, das quais se destacam: “Five Star”, “Fine Dinning Restaurant”, “Centrally Located”, “European Quarter”, pois estas palavras-chave dirigem-se a um público-alvo mais restrito que realmente possui uma necessidade mais enquadrada com o produto que o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels oferece ao mercado.

Estratégias de “SMM – Social Media Management”

Finalmente, analisa-se a presença do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels nas redes sociais, e comparando com a concorrência no mercado hoteleiro de Bruxelas, verifica-se que o hotel está muito aquém do que é esperado, devido principalmente ao facto da estratégia de marketing e comunicação nas redes sociais não ser uma aposta da cadeia Thon Hotels na Noruega e de estar em Bruxelas centralizado até há bem pouco tempo a responsabilidade de criar e divulgar conteúdo para todos os seus hotéis, o que não beneficiava este hotel em particular.

No entanto, desde que se recebeu este relatório de consultoria e que o Cluster da Thon Hotels em Bruxelas ganhou autonomia no que toca à estratégia de marketing nas redes sociais, tem-se vindo a desenvolver um trabalho personalizado para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels em todas as redes sociais baseado em:

1. Tornar o perfil em cada rede social atrativo e descritivo do produto;
2. Criar conteúdo diversificado e publicação de conteúdo numa base semanal;
3. Desenvolver a rede de seguidores e criar mais interação com estes;
4. Atender em tempo útil as questões e reviews dos utilizadores das redes sociais.

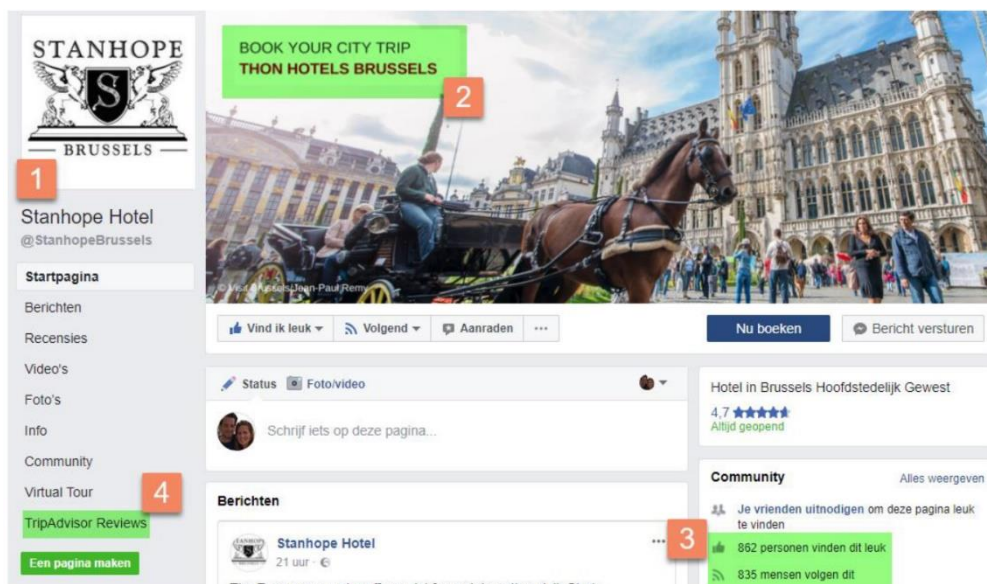


Figura 55– Página oficial Facebook do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels

“Naming – Stanhope Hotel Brussels By Thon Hotels”

Como referido anteriormente, o mercado “online” onde o estabelecimento hoteleiro se insere é o mais competitivo de todos pelo elevado número de diferentes canais e pela complexidade que é otimizar cada um dos deles. Por sua vez, é também o mercado onde existe maior disparidade para a concorrência e por consequência, torna-se assim numa oportunidade prioritária em termos de investimento neste plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

Com o objetivo de complementar e tornar mais sólida a estratégia de marketing digital apresentada anteriormente, e de assinalar também um “marco” na história do Hotel, decidiu-se mudar o “naming” do hotel e incluí-lo logicamente neste plano de reposicionamento.

O nome original do estabelecimento era simplesmente “Stanhope Hotel” o que em si não quer dizer nada, e que em termos de estratégia de marketing também não adicionava valor acrescentado suficiente, e que tornava difícil a associação à cadeia hoteleira “Thon Hotels”.

Decorridas várias reuniões, onde se analisaram as diferentes sugestões e as suas mais e menos valias para o Hotel, o nome escolhido para incluir esta mudança de “naming” no plano de reposicionamento foi: “STANHOPE HOTEL BRUSSELS BY THON HOTELS”.



Figura 56– Novo Logótipo do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Fonte: Thon Hotels

Esta escolha deveu-se principalmente às seguintes razões:

- ❖ **“STANHOPE HOTEL”** – Decidiu-se guardar o nome original como forma de preservar a identidade original e toda a História do Hotel com a qual os clientes já estão familiarizados e que tanto apreciam. Adicionalmente, mudar o nome na sua totalidade implicaria um investimento muito maior e que na nossa opinião, os resultados futuros não o iriam justificar.
- ❖ **“BRUSSELS”** – Optou-se por acrescentar a localização ao nome original, como forma de complementar o significado do nome “Stanhope Hotel”, e que em termos de estratégias de SEO e SEA como vimos anteriormente, será muito vantajoso.
- ❖ **“THON HOTELS”** – Para esta mudança no nome, decidiu-se incluir o nome da Cadeia Thon Hotels, onde se beneficiaria de todas as vantagens associadas à marca “Thon Hotels”, tais como a garantia de qualidade do produto e serviço da cadeia, que nos mercados onde opera é marca reconhecida no setor hoteleiro, e se prevê benefícios ao nível dos clientes fidelizados à cadeia que antes poderiam não associar o “Stanhope Hotel” à cadeia Thon Hotels.
- ❖ **“BY”** – Este pequeno elemento de ligação entre o nome do Hotel e o nome da cadeia é um pormenor que em termos de imagem fará toda a diferença. Focando primeiro na palavra em si, “by”, em termos de marketing e de estratégia comercial transmite por um lado curiosidade pelo seu significado de “posse” vem sempre seguido do elemento “possuidor” e que é um termo que está em “vogue” nos tempos atuais, o que ajudará a atingir a nova clientela que se procura. Este pequeno elemento fará a diferença na forma como organiza o nome completo do Hotel, pois fará deste Hotel o primeiro a possuir o nome da cadeia no final, o que traduzirá a unicidade do Hotel em Bruxelas e dentro da Cadeia Hoteleira. Na cadeia, é marca característica o nome dos hotéis começarem por “Thon Hotels” como descrito previamente na descrição dos hotéis “Thon Hotels” na área económica do BENELUX.

Revenue Management

O Revenue Management é o último vértice apresentado neste plano de reposicionamento a 5 anos, por ser o que possui uma visão mais holística da operação hoteleira no Cluster de Bruxelas do Grupo Thon Hotels.

Como mencionado anteriormente, este plano tem um objetivo final: reposicionar o Stanhope Hotel Brussels como um dos melhores hotéis de Bruxelas, através de um investimento na melhoria do produto e no serviço prestado, o que permitirá aumentar o preço médio, e consequentemente atrair uma clientela com maior poder de compra e fomentar o “upselling” e o “crossselling”, para que no final se consiga maximizar os rendimentos gerados por este estabelecimento hoteleiro.

Para atingir os resultados pretendidos, operaram-se algumas mudanças no que diz respeito à estratégia de Revenue Management para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, principalmente numa ótica estratégica de posicionamento, “de pricing” e de diferenciação face à concorrência, das quais se destacam as seguintes:

- ❖ Revisão e atualização das tarifas “BAR – Best Available Rate” para os diferentes cenários de procura derivados da sazonalidade da operação, adaptando-as assim ao novo posicionamento do mercado.
- ❖ Revisão da estrutura tarifária pública não reembolsável do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, que visa aumentar o valor acrescentado para o cliente e aumentar as receitas por vias diretas.
- ❖ Revisão dos suplementos de tarifas dos diferentes tipos de quarto em relação ao quarto “Standard” nos diferentes cenários de procura, e criação de um novo package para Grupos: “HOA Package”.

No âmbito do plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, decidiu-se que, tendo em conta o objetivo de posicionar a unidade numa categoria superior da hotelaria em Bruxelas, para além de todo o investimento descrito anteriormente, as tarifas “BAR - Best Available Rate” deveriam de ser adaptadas aos diferentes cenários de procura do mercado, tarifas estas que inicialmente eram definidas como se pode observar na figura abaixo apresentada.

Public Rate Strategy - Stanhope Hotel			
Rate	HIGH SEASON	MID SEASON	LOW SEASON
BEST AVAILABLE RATE	MON - 194 TUE / WED - 204 THU - 179 FRI / SAT - 114 SUN - 124	MON - 144 TUE/WED - 154 THU - 144 FRI/SAT - 114 SUN - 114	All Week - 114

Figura 57– Estratégia de Tarifas “BAR - Best Available Rate” do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels - 2017

Fonte: Thon Hotels

Comparando com a com a tabela seguinte, que representa a nova grelha tarifária “BAR – Best Available Rate”, podemos concluir que em períodos de baixa procura não se efetuou nenhuma alteração; em períodos de procura média, aumentou-se a tarifa 25€ nas quintas-feiras e sexta-feiras, e nos restantes dias 20€; por fim, nos períodos de alta procura, a tarifa “BAR” para sexta-feira não se alterou, mantendo igual a tarifa de baixa procura, enquanto que nos restantes dias sofreu um acréscimo de 20€ igualmente.

High Season	BESTA	Mid Season	BESTA	Low Season	BESTA
Monday	214,00	Monday	164,00	Monday	114,00
Tuesday	224,00	Tuesday	174,00	Tuesday	114,00
Wednesday	224,00	Wednesday	174,00	Wednesday	114,00
Thursday	199,00	Thursday	164,00	Thursday	114,00
Friday	114,00	Friday	139,00	Friday	114,00
Saturday	114,00	Saturday	139,00	Saturday	114,00
Sunday	144,00	Sunday	134,00	Sunday	114,00

Figura 58– Estratégia de Tarifas “BAR - Best Available Rate” do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels - 2018

Fonte: Thon Hotels

Paralelamente a este aumento generalizado das tarifas “BAR – Best Available Rate”, também se inclui neste vértice do plano um trabalho contínuo ao longo dos 5 anos do plano de reposicionamento para a abolição de tarifas fixas, como por exemplo existe para o Segmento “Leisure” e “FIT”, ou ainda as tarifas negociadas “Corporate”, convertendo-as assim para tarifas flexíveis e relacionadas a tarifa “BAR – Best Available Rate” através de descontos, sendo estes percentuais ou fixos.

Relativamente à estrutura tarifária pública do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, a figura seguinte ilustra a inicial estrutura de tarifas públicas, da qual podemos verificar que existem quatro tarifas de modalidade de pagamento não reembolsáveis, e com modalidades de cancelamento sem custos autorizadas até um dia antes da data de chegada, à imagem do que acontece com a “BAR – Best Available Rate” e que se relacionam com esta diferentes formas, como descrito e ilustrado de seguida:

- ❖ “AP – Advance Purchase Rate” → Tarifa disponível até 14 dias antes do dia do “check-in”, que possui um desconto na “BAR” de 15%.
- ❖ “NRF – Non-Refundable Rate” → Tarifa não reembolsável que fica disponível a partir de 14 dias antes do dia, com desconto fixo na BAR de 10€ ou 15€.
- ❖ “LOS – Length of Stay: 3 or 4” → Tarifa sem restrições de disponibilidade, desde que a reserva tenha uma duração mínima de 3 ou 4 noites, para as quais obtêm um desconto de 10% ou 15% na “BAR”, respetivamente.



Figura 59– Estrutura de Tarifas Públicas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -2017

Fonte: Thon Hotels

No entanto, sempre com o objetivo final de maximizar as receitas do hotel e sem esquecer o propósito e o âmbito do plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels decidiu-se simplificar a estrutura de tarifas públicas aos olhos do cliente e mais benéfica para clientes que reservem diretamente com o hotel, seja através da central de reservas ou do website. Assim sendo, as principais diferenças a este nível devem-se à abolição da tarifa “Length of Stay 4” e da tarifa “NRF – Non Refundable Rate” e conseqüente desaparecimento dos descontos fixos em relação a “BAR – Best Available Rate”, sendo que as restantes tarifas não reembolsáveis apresentam as seguintes características:

- ❖ “AP – Advance Purchase Rate” → Tarifa disponível até 3 dias antes do dia do “check-in”, que possui um desconto na “BAR” de 10%.
- ❖ “LOS 3 – Length of Stay 3 ” → Tarifa sem restrições de disponibilidades, desde que a reserva tenha uma duração mínima de 3 dias, para a qual se obtém um desconto de 15% na “BAR”, respetivamente.

Adicionalmente, com o objetivo de impulsionar as reservas diretas e assim maximizar as receitas do Stanho Hotel Brussels by Thon Hotels, criou-se, em paralelo, uma nova estrutura para reservas diretas que se diferencia da anterior em três pontos essenciais, como poderemos deduzir a partir da comparação das duas figuras seguintes:

- ❖ 5% de desconto extra em todas as modalidades de reserva presentes na estrutura de tarifas públicas.
- ❖ “AP – Advance Purchase Rate” → Tarifa agora disponível até um dia antes do dia da chegada.
- ❖ “BAR – Best Available Rate” → Política de Cancelamento sem custos para o cliente até às 16h do dia de chegada.

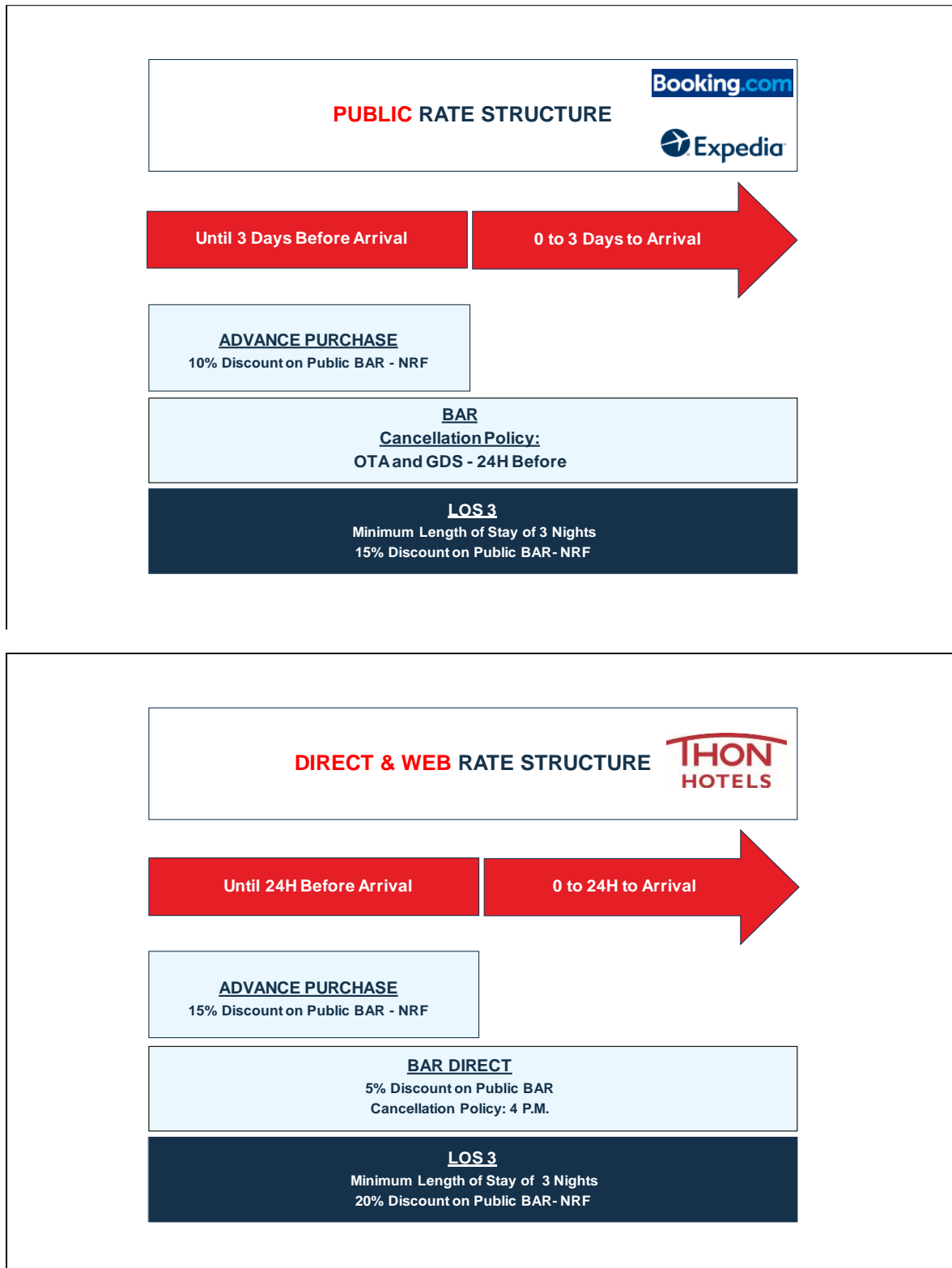


Figura 60 – Estrutura de Tarifas Públicas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels -2018

Fonte: Thon Hotels

Finalmente, em termos dos suplementos tarifários dos diferentes tipos de quartos em relação ao quarto standard, destacam-se duas grandes mudanças neste plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, a nível do Quarto Superior ou “Business Room” e a nível da “Royal Suite”.

O suplemento do quarto superior ou “Business Room” passa a ser de 50€ em vez de 30€, em cenários de média e alta procura, e passa a ser mais frequentemente utilizado em cenários de baixa procura para “free-upgrades” de modo a aumentar a satisfação do cliente e a qualidade das reviews nos canais de distribuição online; e a “Royal Suite” do Hotel passa de ter um suplemento de 150€ em relação ao quarto “standard” a um preço inicial fixo de 750€, que até agora, surpreendentemente, resultou num aumento de reservas para este tipo de quarto.

Adicionalmente, potencialmente para grupos, criou-se um “Package” à volta da “House of Ambassadors” que possui entrada própria (equivalente à entrada secundária do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels), duas salas de reuniões, e treze quartos: 3 individuais, 6 quartos duplos, 3 Suites (cuja planta se encontra abaixo ilustrada) e a “Royal Suite”, sendo que este “House of Ambassadors Packages” está disponível a partir de 4999€ por dia.

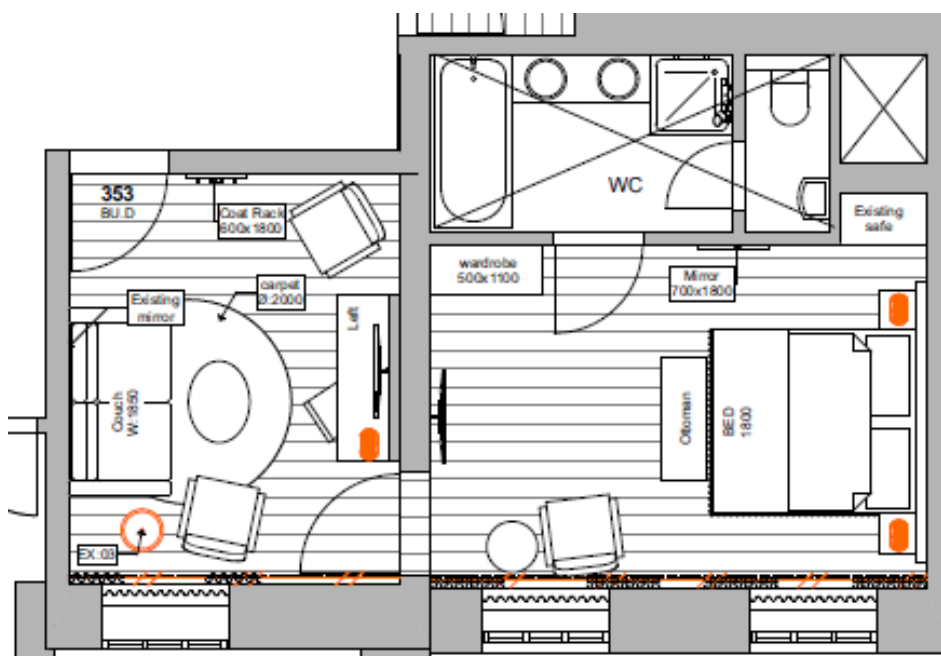


Figura 61– Planta das suites da “House of Ambassadors”

Fonte: Thon Hotels

Análise Crítica

O desejo de aprender o máximo sobre Revenue Management e de aplicar os conceitos teóricos relacionados num contexto real motivou o autor a deslocar-se para a Bélgica, para o que se entendia vir a ser um estágio de observação e operacionalidade onde se iriam desempenhar funções secundárias sobre a supervisão de um departamento de Cluster Revenue Management de uma cadeia hoteleira que detinha o maior portfólio hoteleiro de Bruxelas, a Thon Hotel.

No entanto, acabou por se tornar uma experiência bastante enriquecedora, passando rapidamente a desempenhar funções de um Revenue Manager. Isto deve-se ao facto da organização minuciosa do Cluster da Thon Hotels em Bruxelas e da elevada qualidade dos equipamentos e ferramentas utilizadas no dia-a-dia permitirem que em algumas semanas, apesar da enorme quantidade de informação a assimilar, a adaptação rápida e formação para desempenhar as funções propostas para o estágio. Ao final do primeiro mês de formação já dominava as tarefas básicas do Departamento de Revenue Management e de Reservas, sendo que no segundo mês lhe deram total liberdade para se inteirar de todas as responsabilidades e integrar todos os projetos em desenvolvimento no Departamento de Cluster Revenue Management, para que a partir do terceiro mês, apresentasse os focos de especialização para o resto do estágio.

Assim, no início de abril, no final reunião de avaliação de desempenho na Thon Hotels, foi aprovado que a partir daí, o estágio teria os seguintes focos de especialização:

- ❖ Preparação da estratégia diária do Thon Hotel Brussels City Centre – 454 Quartos, em todas as suas vertentes.
- ❖ Project management no desenvolvimento & implementação de uma nova ferramenta de Business Intelligence - em parceria com empresa Outsourcing.
- ❖ Plano de reposicionamento no mercado para o Stanhope Hotel numa ótica de Total Revenue Management, que viria a ser o objecto deste estudo, com alguma limitação ao nível da informação autorizada pela Thon Hotels a ser divulgada no mesmo.

O tempo passava, as expectativas eram superadas e as responsabilidades aumentavam até chegar ao ponto de trabalhar autonomamente e de forma complementar ao resto do departamento, nos diversos projetos onde o autor estava integrado, mesmo sendo só um estagiário.

Se nos dois primeiros focos de especialização do estágio o autor já se sentia surpreso com a liberdade que lhe davam e respetiva responsabilidade e entusiasmado com o decorrer do estágio, foi com o Plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel que o desejo de desafio constante foi realizado, devido à complexidade e amplitude do Plano de Reposicionamento, das características únicas do Mercado de Bruxelas que estava a recuperar dos efeitos dos atentados terroristas, e da liberdade de participação e envolvimento que a Thon Hotels lhe permitiu, com apenas duas condicionantes: “Nunca tomar nada como certo ou errado” e “Formular opiniões argumentadas”.

A responsabilidade do autor no Plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel começou por ser: rever, analisar e questionar tudo aquilo que tinha sido preparado para o inicial plano e qual a melhor forma de o adaptar após os “atentados terroristas”, para que nas reuniões quinzenais, apresentasse as questões e conclusões a uma mesa composta pelo “*Business Developer Manager*”, pelo “*Revenue Manager*”, pelo Departamento de Marketing do Cluster da Thon Hotels em Bruxelas e pelo “*General Manager*” do Stanhope Hotel. Nessas mesmas reuniões, onde todos participavam, eram discutidos os cinco vértices para o desenvolvimento e implementação do plano de reposicionamento, em termos de metodologia, calendarização e resultados previsionais. O autor participou assim de forma ativa, proativa e dinâmica no projeto de Reposicionamento do Stanhope Hotel.

O único ponto com o qual não concordamos neste plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels é a forma como foram calculados os resultados previsionais, que na nossa opinião são inflacionados ou demasiado ambiciosos para os dois últimos anos, 2020 e 2021, por não refletirem a dificuldade de crescimento de um estabelecimento hoteleiro de categoria “*Upper Upscale*” num mercado como o de Bruxelas.

Infelizmente, o autor não irá acompanhar a supervisão e acompanhamento do Plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels até 2021, devido ao término do vínculo com a Thon Hotels.

CONCLUSÃO

Com a elaboração do presente relatório pretendeu-se desenvolver e aprofundar as temáticas de Revenue Management numa visão global, interligando-as e aplicando-as a um contexto real de reposicionamento no mercado, demonstrando assim a importância do Revenue Management para o setor hoteleiro.

De forma a completar o estudo através da investigação científica das temáticas de Revenue Management, pretendeu-se igualmente colmatar algumas lacunas de conhecimento científico presentes nesta área em Portugal. Contudo, pode-se afirmar que as teorias que suportam o Revenue Management têm de ir mais além do que a busca pela “fórmula do sucesso” para otimizar as receitas, pois na prática, há que partir do pressuposto que o objetivo passa por aumentar as receitas e só depois criar toda a estratégia de Revenue Management adaptada ao contexto da unidade hoteleira em estudo.

Ademais, foi possibilitado o desenvolvimento de um projeto que serviu de base a este relatório: “O Plano de Reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels”. Desenvolver este projeto foi um desafio à altura das expectativas no sentido em que este exigiu uma adaptação meticulosa do plano de reposicionamento tendo em conta que o mercado hoteleiro em Bruxelas passara por um acontecimento atípico e impossível de prever, os atentados terroristas, cujo impacto e efeitos eram algo completamente novo no panorama hoteleiro da cidade e de extrema dificuldade para ultrapassar. Desta forma, desenvolvemos o pensamento crítico e analítico com foco estratégico, através de ideias e meios inovadores, para que se construam as bases para um crescimento sustentável, com um novo posicionamento de mercado para o Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels, para o objetivo final de maximização de receitas.

De uma forma global, compreende-se que a estratégia de Revenue Management não pode ser algo estático, mas sim algo em constante evolução e adaptação para sobreviver e fazer face a um mercado em constante mudança e cada vez mais competitivo, através de técnicas, ferramentas e meios inovadores.

Em modo de conclusão deste plano de reposicionamento do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotel, pode-se afirmar que o processo de implementação chegou ao seu término em setembro deste ano e que os resultados previsionais para 2018 estão em linha com o que se tinha previsto no início do ano.

Por fim, é importante referir que este trabalho foi aplicado especificamente ao Stanhope Hotel, às suas características, à situação em que se encontrava e ao mercado hoteleiro ao qual pertence.

Em relação ao estágio curricular, que foi uma experiência internacional incrivelmente enriquecedora para o autor, algo que o levou a sair da zona de conforto, mudar de país de residência, de língua, de cultura o que revelou ser uma mais-valia a nível pessoal, profissional e académico, um vez que é nas experiências que se encontra a evolução e o crescimento.

No entanto, pode-se afirmar que, apesar de todas as dificuldades e obstáculos que se atravessaram pela frente, só com dedicação e motivação em todos os dias desta experiência seria possível desenvolver um trabalho mais completo e atingir os objetivos propostos.

Por último, espera-se que este presente relatório de estágio contribua para desenvolver o Revenue Management em Portugal, que será sempre uma área menos desenvolvida, por um lado, por ser uma área tão abrangente e, ao mesmo tempo, tão particular da Hotelaria e, por outro lado, pela falta de oportunidades ou de meios financeiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, C., & Xie, X. (2010). Improving Hospitality Industry Sales: Twenty Five Years of Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 53-67.

Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *Hospitality Management*, 25, 262-277.

Clark, A. (2005). What makes a good job? Evidence from OECD countries. In S. Bazen, C. Lucifora, & W. Salverda (Eds.), *Job quality and employer behaviour (11-30)*. New York: Palgrave Macmillan.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2007). *Turismo - Principios e práticas*. (A. Salvaterra, Trans.) Porto Alegre: Bookman.

Cross, R. (1997). Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38, 32-43.

Cross, R., Higbie, J., & Cross, D. (2009). Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *The Center for Hospitality Research of Cornell University*, 50, 56-81.

Donaghy, K., McMahon-Beattie, U., & McDowell, D. (1997). Yield management practices. In I. Yeoman, & A. Ingold, *Yield management practices (183-201)*. London: Casell.

Ivanov, S., & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – a critical literature review. *Tourism - An International Interdisciplinary Journal*, 60, 175-197.

Jones, P., & Hamilton, D. (1992). Yield Management: Putting People in the Big Picture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33.

Kasavana, M. And Brooks, R. (1998) Front Office Procedures. 5th Ed. *United States Of America: Educational Institute Of The American Hotel And Motel Association*

Khatri, N. (2000). Management Human Resource For Competitive Advantage: A Study Of Companies In Singapore. *The International Journal Of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.

- Kimes, S. (2004). Revenue Management: A Retrospective. *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 44, 131-138
- Kimes, S. (1989). The Basics Of Revenue Management. *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 30, 14-9.
- Kimes, S. E. & Anderson, C. K. (2011). Revenue Management For Enhance Profitability: An Introduction For Hotel Owners And Asset Managers [Electronic' Version. Retrieved From: [Http://Scholarship.Sha.Cornell.Edu/Articles/255](http://Scholarship.Sha.Cornell.Edu/Articles/255)]
- Kimes, S.E. "The Basics Of Yield Management" (1989). *The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarter-Ly*, Vol. 30.
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2013). Revenue Management: Advanced Strategies And Tools To Enhance Firm Profitability. *Foundations And Trends In Marketing*, 8(1), 1-68
- Knox, A. (2010). Lost In Translation: An Analysis Of Temporary Work Agency Employment In Hotels. *Work, Employment And Society*, 24, 449-467.
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., Chandler, S. A. (1998), Marketing, (4th End), *Prentice Hall, Sydney*.
- Mehrotra, R., & James, R. (2006). Revenue Management. *American Hotel & Lodging Association*.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behavior As A Critical Link Between Hrm Practices And Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Nickson, D. (2013). *Human Resource Management For The Hospitality And Tourism Industries* (2nd Ed.). Oxford: Routledge.
- Noone, B. M., Enz, C. A., & Glassmire, J. (2017). *Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective*.
- Olav Thon Gruppen, *Olav Thon Group -Annual Reports*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em:
[Http://Www.Olavthon.No/Finansiell-Informasjon/Arssrapporter/Index.Html](http://Www.Olavthon.No/Finansiell-Informasjon/Arssrapporter/Index.Html)

Orkin, E.B. (1988). Boosting Your Bottom Line With Yield Management. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 28

Pwc – Price Waterhouse Cooper, *European Cities Hotel Forecast For 2015 And 2016 For 20 Gateway Cities From Amsterdam To Zurich*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível em: https://visit.brussels/binaries/content/assets/pdf/analyses_european_forecast_2016.pdf

Pwc – Price Waterhouse Cooper, *European Cities Hotel Forecast For 2018 And 2019*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-leisure/publications/european-hotels-forecast.html>

Shy, O. (2008). *How To Price*. Cambridge: Cambridge University Press.

Siebern-Thomas, F. (2005). Job Quality In European Labour Markets. In S. Brazen, C. Lucifora, & W. Salverda (Eds.), *Job Quality And Employer Behaviour (31–66)*. New York, Ny: Palgrave Macmillan.

Talluri, K., & Ryzin, G. (2005). *The Theory And Practice Of Revenue Management*. New York: Springer Science Business Media.

Thon Hotels, *About Thon Hotels*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.thonhotels.com/about-thon-hotels/>

Thon Hotels, *Thon Hotels Brussels*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.thonhotels.com/our-hotels/belgium/brussels/>

Thon Hotels, *Stanhope Hotel Brussels By Thon Hotels*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.thonhotels.com/our-hotels/belgium/brussels/stanhope-hotel-brussels/>

Thon Hotels, *Brighton Restaurant At Stanhope Hotel Brussels By Thon Hotels*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.thonhotels.com/our-hotels/belgium/brussels/stanhope-hotel-brussels/brighton-restaurant/>

Thon Hotels, *The History Of Thon Hotels*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.thonhotels.com/about-thon-hotels/the-history-of-thon-hotels/>

Thon Hotels, *Olav Thon Group*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.thonhotels.com/about-thon-hotels/about-the-olav-thon-group/>

Thon Hotels, *Visions And Values*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível Em: <https://www.thonhotels.com/about-thon-hotels/visions-and-values/>

Tribe J. (2010) 'Editorial'. *Journal Of Hospitality, Leisure, Sports And Tourism Education*, 9 (1), 1-3.

Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting Service Quality In Tourist Hotels: The Role Of Hrm Practices And Service Behavior. *Tourism Management*, 25, 471–481.

Unwto – United Nations World Tourism Organization, *Unwto Annual Report 2017*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível em: <http://www2.unwto.org/annual-reports>

Visit.Brussels, *The Annual Report Of The Brussels Tourism Observatory 2014*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível em: https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/report_2014.pdf

Visit.Brussels, *The Annual Report Of The Brussels Tourism Observatory 2015*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível em: https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/annual_report_2015_en.pdf

Visit.Brussels, *The Annual Report Of The Brussels Tourism Observatory 2016*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível em: https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/rapport_activite_2016_en.pdf

Visit.Brussels, *The Annual Report Of The Brussels Tourism Observatory 2017*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível em: <https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/rapport-activite-2017-en-v2.pdf>

Wttc–World Travel & Tourism Council. (2014). *Travel & Tourism, Economic Impact 2014–World*. Consultado Em Outubro 1, 2018. Disponível em: <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impactanalysis/>

ANEXOS

Anexo A - Conceitos básicos de Revenue Management, (Xotels.com, 2018)

Anexo B – Descrição das tarefas desenvolvidos e dos objetivos do estágio curricular no Cluster de Revenue Management da Thon Hotels, em Bruxelas.

Anexo C –Carta de Recomendação do Business Development Manager da Thon Hotels BENELUX.

Anexo D –Carta de Recomendação da Area Manager -MICE, Reservations and Leisure Department da Thon Hotels BENELUX.

Anexo E – Organigrama do Cluster da Thon Hotels em Bruxelas.

Anexo F – Ficha Informativa Interna do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

Anexo G – Ficha Informativa Externa do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

Anexo H – Quadro da Distribuição dos quartos pelas 4 casas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

Anexo I – Ficha Informativa do Chef do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels – Laurent Gauze

Anexo J – Nova Carta de Vinhos do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels

Anexo A - Conceitos básicos de Revenue Management, (Xotels.com, 2018)

Boutique Hotel - é um pequeno e íntimo hotel, com uma decoração de design elegante e uma nota pessoal. Tem um carácter único e distingue-se de outras marcas de hotéis standardizadas. Destaca-se pelo seu património, e proporciona aos clientes um serviço excelente e ultra-personalizado e está normalmente situado numa localização urbana elegante.

“Central Reservations Office” - É um sistema que permite aos agentes de reservas receber pedidos de reserva por telefone e tratá-los imediatamente.

“Compset” - é um grupo de hotéis que são vistos como concorrentes diretos do seu próprio hotel.

Disponibilidade- quantidade de quartos disponíveis que um hotel ainda tem para vender;

“E-commerce” - Refere-se a transações comerciais realizadas eletronicamente na Internet. Significa basicamente qualquer forma de transação comercial na qual as partes interagem eletronicamente, e não por trocas físicas ou contato físico direto.

Preço médio por quarto (ARR) - calcula o preço médio pago por quarto disponível;

Preço média diário por quarto (ADR) - Preço médio pago por quarto disponível num dia específico.

Preço médio da concorrência (ARI) - calcula o preço médio pago por quarto disponível nos hotéis que são previamente considerados concorrentes;

Sistema de distribuição - 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;

Melhor preço disponível (BAR Rate) - 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 implica 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;

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 de distribuição - utilizado pelos hotéis para que exista uma conexão com os diferentes canais de distribuição. Inclui também, a gestão de conteúdo, bem como a reconciliação de dados em diferentes canais de distribuição.

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. Utilizar o canal certo em alturas de grande procura levava a que a receita seja mais elevada.

Segmentação de Mercado - Nem todos os clientes são iguais, existem definitivamente diferentes tipos de clientes. No entanto, todos os hóspedes devam receber o mesmo alto padrão de serviço num hotel. . E oferecer-lhes uma experiência que satisfaça as suas necessidades específicas é a chave para proporcionar uma estadia agradável em um hotel.

Tarifa de grupo- sao tarifas negociadas especialmente para reservas de grupos. Normalmente uma reserva e considerada de grupo quando se trata de dez ou mais quartos;

“Group Displacement”- os grupos podem ajudar a aumentar a receita de um hotel, no entanto pode ser mais rentável rejeitar um grupo por haver outro tipo de cliente que deseje ficar no hotel com uma tarifa mais elevada e/ou com uma duração da estadia maior;

“Global Distribution System (GDS)” – é uma rede computadorizada e ferramenta de reservas que transfere a informação relativa ao inventario e as tarifas para os agentes de viagens para que consigam fazer as reservas;

Inventário- é o numero de quartos que um hotel tern para vender ou para distribuir pelos canais de distribuição;

Indicadores de performance- são as fórmulas que ajudam a calcular e medir a performance de um hotel de acordo com os seus planos (*ADR, ARR, RevPar, etc*);

“Overbooking”- acontece quando o numero de reservas excede o numero de quartos disponfveis

“Online Travel Agency (OTA)” - sao empresas onde é possfvel atraves do seu website fazer reservas (*Booking, Expedia, etc*);

Ocupação- calcula a percentagem do numero de quartos vendidos num certo perfodo de tempo;

“Property Management System (PMS)” - É um sistema local de administração de hotéis usado para reservas, disponibilidade e gestão de ocupação, check-in / out, imagens, perfis de hóspedes, gerar relatórios, etc.

“RevPOR”- calcula a receita por quarto ocupado;

“RevPAR”- calcula a receita tendo em conta todos os quarto disponíveis para venda.

“Wholesaler”- é uma terceira parte que vende quartos, no entanto, ao contrário dos outros canais de distribuição naovende ao publico massim a outra terceira parte (ota, agencia de viagens, etc);

Anexo B – Descrição das tarefas desenvolvidos e dos objetivos do estágio curricular no Cluster de Revenue Management da Thon Hotels, em Bruxelas.

RM: Trainee Cluster Revenue Management: Tasks / Job Description

Department: Cluster Revenue Management (CRM) - Brussels

Immediate Supervisor(s): Head of Revenue Management & revenue managers

Scheduled Hours: Flexible Hours (based on 1-5 / 9-17)



General:

- Assist revenue managers for running the CRM department (7 properties – Brussels & Rotterdam)

Tasks and process:

- Follow strictly the Thon Hotel Benelux policies and SOP.
- Maintain and control all the different channels (OTA, GDS, OPMS, CRS etc...), and input the revenue strategy per hotel (externally and internally).
- Perform audit on the different channels and ensure the application of the hotel strategy (externally and internally).
- Maintain statistics for all channels in terms of production and ranking of each hotel.
- Prepare analysis and critiques of the different past promotions and offers. Apply and monitor the need of new ones necessary to improve hotel performance.
- Suggest the Revenue Management strategy of each hotel and communicate it to the different departments. Act as an advisor to other departments to drive profitable revenue for the hotel.
- Maintain all Revenue Management tools in the most efficient way.
- Monitor the accuracy of information in the different tools & toys (Event, seasonality, room type, Mkt segment, rate grid etc...)

- Prepare and assist Revenue management Strategy meetings (Daily, Weekly, Monthly, and ad hoc)
- Recommend, maintain and control the effectiveness of the pricing strategies for transient, group and catering business.
- Perform, monitor and control room quotations for group business made or suggested by C&B and Reservation department.
- Monitor the daily maintenance of room inventory and pricing to ensure sell out, and establish overbooking limit per day.
- Perform competitive set, market price sensitivity and changes audit. Acts upon the audit result to maximize the revenue for the hotel.
- Collect and analyze data for the overall hotel revenue, profit associated with the rooms.
- Perform audit in the different departments of the hotel, to ensure all RM related SOP are strictly respected, and organize learning programs to adjust the use of these SOPs.
- Perform any other reasonable request related to the department as directed by the HRM or AD.

Requirements:

- English (French or Dutch is a plus)
- Good knowledge of the MS Office pack (VBA is a plus)
- Hotels operations experiences
- OPERA PMS or FIDELIO PMS is a plus
- Contract to be established between 3 parties: The School – Thon Hotels – The Trainee



Letter of recommendation

To whom this may concern,

This letter is my personal recommendation for Hugo Esteves. I was Hugo's direct supervisor for his internship at the Cluster Revenue Management Brussels from February to August 2018 *

I found Hugo's willingness to work and learn a demonstration of his implication into his job. His internship demonstrates that he was constantly on the lookout for ways to improve our overall revenue management department.

In addition to being a great team player, he showed his abilities into the various fields of the job such as rates loading, BI tools maintenance, promotion setup, yielding strategies and E-distribution.

Hugo was an absolute pleasure to work with and I would highly recommend him for employment. He will be a great asset to any organization he joins.

Kind regards,

**letter wrote in the 16/05/18*

Alexandre Gras
Business Development Manager
Thon Benelux

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Alexandre Gras", written over a light blue horizontal line.



Registered Name: S.A. THON STANHOPE HOTEL N.V.
Rue du Luxembourg 23, B-1000 Bruxelles – Belgique
Luxemburgstraat 23, B-1000 Brussel – België
T.V.A./B.T.W. BE 0456 740 336 – RPA/RPR Brussels
IBAN: BE19 3101 3420 1432 – SWIFT/BIC: BBRUBEBQ

Anexo D –Carta de Recomendação da Area Manager -MICE, Reservations and Leisure Department da Thon Hotels BENELUX.



Mrs Caroline Duarte
Area Manager (MICE/Reservations and Leisure Departments)
Service & Support office Thon Hotels
Rue du Luxembourg 23
1000 Brussels
✉: caroline.duarte@thonhotels.be
☎+32 2 700 78 61

Brussels, 16.05.18

Subject - recommendation letter - Hugo Esteves

To whom it may concern,

I am currently Area Manager for MICE, Reservations and Leisure Departments for the Thon Hotels in Brussels.
I had the chance to work with Hugo Esteves when he was trainee at the Revenue Department.

Hugo has always shown his motivation, involvement and professionalism with his colleagues and client by being guest oriented and team spirit.

The quality of his work and his flexibility were highly appreciated.

He is serious, dynamic, pro-active and always curious to discover new tasks.

I can definitely say that you can count on him on any situation.

Hugo would be for any company an asset and I personally recommend him for any position he may apply for.

Feel free to contact me by mail or phone if you require any extra information.

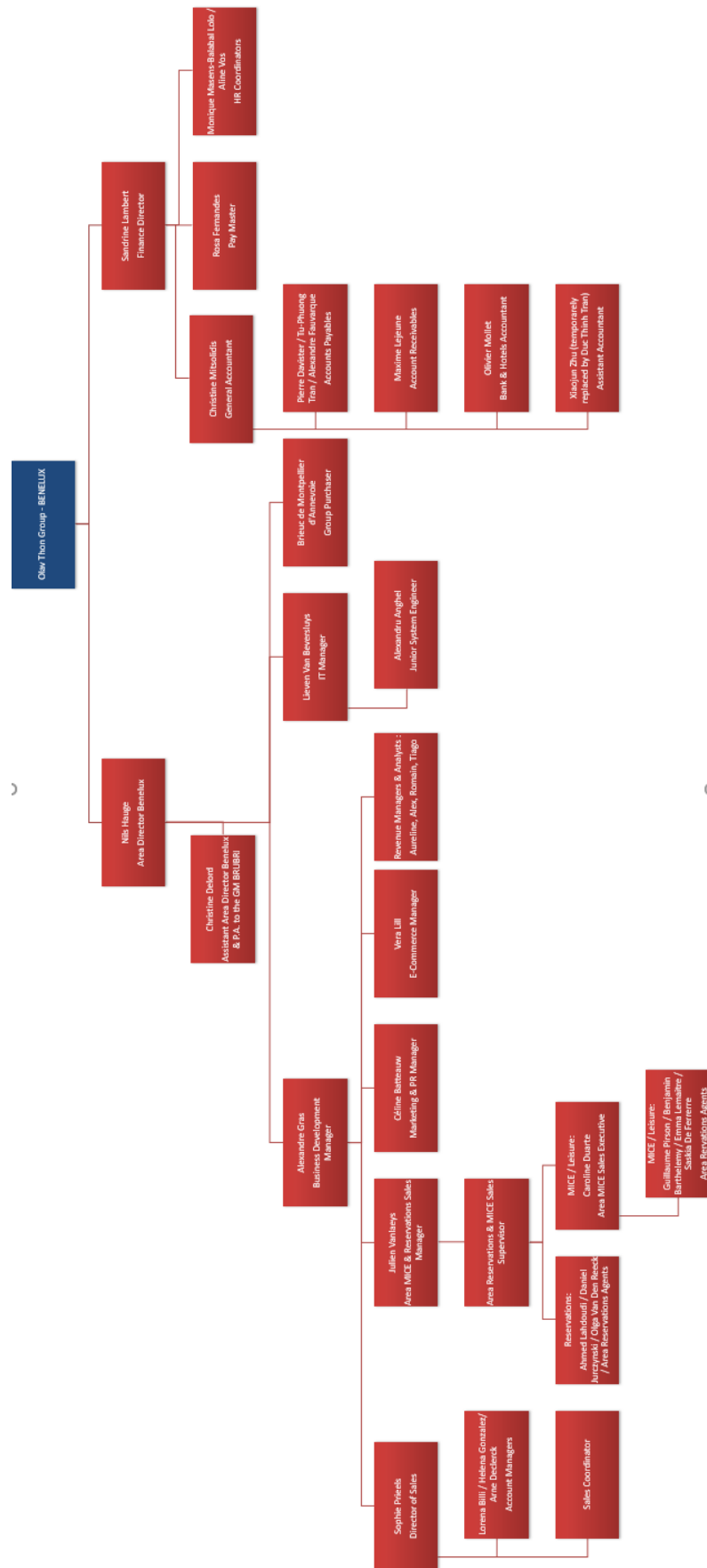
Sincerely yours

Caroline Duarte

SERVICE AND SUPPORT OFFICES
Rue du Luxembourg 23, B-1000 Bruxelles - Belgique
Luxemburgstraat 23, B-1000 Brussel - België
Tel.: +32 (0)2 700 7070 - thonhotels.com/brussels

Registered name: THON STANHOPE HOTEL S.A./N.V.
Rue du Luxembourg 23, B-1000 Bruxelles - Belgique
Luxemburgstraat 23, B1000 Brussel - België
T.V.A./B.T.W. BE 0456 740 338 - RPMRPR Brussels
IBAN: BE10 3101 2163 5965 - SWIFT/BIC: BBRUBEBB

Anexo E – Organigrama do Cluster da Thon Hotels em Bruxelas.





Breakfast:

- Price: € 25,00
- Room service: € 20,00 + € 5,00 tray charge + extra "à la carte" → From 6h30 to 11h00
- Weekdays: from 7h00 to 10h00
- Weekends: from 7h30 to 11h00

Extra in the room:

- Extra bed/baby cot:
 - o 0 to 17 years old: € 20,00
 - o 17+: € 35,00
- Business package: € 35,00
- Safety box for free

In the hotel:

- Parking:
 - o Per night: € 25,00
 - o For restaurant: € 8,00
 - o For meeting: € 15,00
- Luggage room
- Library Bar: every evening as from 5PM to 12AM
- Business centre with free internet
- Wireless Internet in the lobby area
- Hotel accessible for disabled
- Selling corner (jewelers, giveaways, chocolates)
- Relaxation centre:
 - o Free Fitness: Mon. to Sun. - from 7AM to 11PM
 - o Free Sauna: Mon. to Sun. - from 7AM to 11PM
 - o Free Solarium

Brighton Restaurant:

- Opening hours: Mon. to Fri. – 12h00 to 14h00 / 19h00 to 21h00
- Carte room service: elaborated upon restaurant opening and 24h/24 – 7/7 days limited carte
- Business lunch (3-course menu, only coffee incl.): € 42,00

USP (Unique Selling Point):

“A luxury escape to your daily life in the European Quarter, near the historical centre of Brussels and close to the famous Sablon Antique Square!”





HANDELSSTRAAT 9 RUE DU COMMERCE , B-1000 BRUSSELS, BELGIUM

The first five-star hotel in Brussels combines a business ethos with a boutique setting. Tucked away in the European Quarter and the historical center of Brussels, the Stanhope Hotel offers a luxurious escape in a quiet and relaxing area. Enjoy an upscale personalized service and experience sumptuous dining at the Brighton Restaurant.

For more information visit: www.thonhotels.com/stanhope
 For meetings enquiries T: +32 2 700 78 78 - conference@thonhotels.be
 For sales enquiries T: +32 2 205 15 08 - sales@thonhotels.be

-  Free Wifi
-  Meeting inquiries
-  24 hour room service
-  Business centre
-  Smart TV with mirroring function
-  Room safe
-  Restaurant/bar
-  fitness facilities
-  Sauna
-  Iron/ironing board
-  Laundry service
-  Parking available
-  Electric car charger (1) provided by Blue Corner

PROPERTY OVERVIEW

- The Brighton Restaurant offers "healthy sustainable gastronomy"
- The Library Bar for drinks and snacks
- Inner terraces and garden
- 7 apartments for mid and long stays
- Tea and coffee facilities by Nespresso
- 125 rooms

BUSINESS HOURS

- European Business Quarter
- Close to The Square meeting venue
- 9 conference and event rooms from 2 to 400 for all types of events
- Close to all public transport

AFTER HOURS

- Luxembourg Square for bars and restaurants
- Historical center and Royal Palace
- The Sablon Square for antiques shops
- Close to shopping area and museums
- Royal Park

GDS CODES

- Amadeus: TFBRUSTA
- Apollo/Galileo: TF85431
- Sabre/Abacus: TF3318
- Worldspan: TF17700



*Parking located on: Handelsstraat 8 Rue de Commerce, 1000 Brussels



Anexo H – Quadro da Distribuição dos quartos pelas 4 casas do Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels.

	Floors	House of Presidents (= 5 floors)				House of Lords (= 6 floors)			House of Ambassador (=3 floors)				House of Queens
		Sgle	Dble Twin	Dble Queen	Dble King	Dble Twin	Dble Queen	Dble King	Sgle	Dble Twin	Dble Queen	Dble King	
Disab. Room						121							
Classic Rooms (Single = 20 m ²) - (Double = 32 m ²)	1	101	106, 108, 109, 146	102 to 105, 107, 110, 112	145		122, 141	120, 123	154				
	2	202 to 205, 212	207	206, 210, 211			222	220, 221	254		250 to 252		
	3	302 to 305, 312	307	306, 308, 310, 311		321	322	320	354		350 to 352		
	4			401, 406		421	422	420, 425					
	5		505, 506	501, 503	504	521	522	520, 525					
	6					621	622	620					
Club Rooms (43 m ²)	1							124			153		
	2		201			225	226, 227	223, 224			253		260, 261, 262
	3		301				326, 327	323 to 325			353		360, 361, 362
	4			403	402		426, 427	423, 424					460
	5				502		526, 527	523, 524					
	6							623, 624					
Suites (50 m ²)	1												
	2			209	208								263
	3			309	308								363
	4		405		404								461, 462, 463
Royal Suites	1		111									152	

* Garden view:

** Duplex

*** Connecting rooms: 111+212 152+153 226+227 250+251 326+327 350+351 402+403 426+427 526+527

**** Smoking floors: 1st and 2nd floor of the house of Lords

LAURENT GAUZE

*Chef de Cuisine – Brighton Restaurant
Stanhope Hotel Brussels by Thon Hotels*



PROFESSIONAL BACKGROUND

Born in Perpignan, France, he took his first steps into a kitchen at the age of 13. In his early years, he took advantage of the seasons to travel around France. In search of local culinary specialties, he passed through various cities such as Collioure, Saint Raphael, or winter resorts like Courchevel or Megève. He continued his culinary discovery with a detour in Switzerland (1988) one year, then in Mexico (1990) two years.



He accepted his first job in Belgium - as deputy chef at the Grand Hotel Waterloo **** in 1994. Two years later, he returned to France in Ariège to develop a semi-gastronomic cuisine. Falling in love with our country, he returned in 2000 to assume the position of kitchen manager for the master chef Alain Troubat at the Stirwen restaurant in Brussels. After a tour Sous Chef at the hotel Le Chatelain, he continued his journey as chef of the renowned Hotel Sofitel Astoria Brussels.

A few months later, he was present at the baptism of "28 in Brussels", the first champagne bar in Belgium. Some stays in the Champagne region have deepened his knowledge of this "nectar of the gods", expertise that he put into practice in restaurants, with houses such as: Moët & Chandon, Taittinger, Laurent Perrier.]

The combination of his creative energy and a collaboration with the chocolatier ~~Galler~~ resulted in the autumn of 2003 on the creation of an extraordinary dessert: the Dome with Chocolate and Champagne, served for private events.

After 5 years at the Astoria, he took control of the kitchen at the Holiday Inn Brussels Airport. A rewarding experience, he focused on reorganizing and updating his art of gastronomy.

Actually, he is chef de cuisine at the Brighton Restaurant of the Stanhope Hotel by Thon Hotels, ideally situated in a 5-star hotel coiled in a host house. Our Chef Laurent Gauze proposes you a traditional French food tinged with Mediterranean ~~flavors~~. Here, only the ingredients of a big freshness are used in the respect for the authenticity of the taste to concoct healthy dishes.



BRIGHTON RESTAURANT
Rue du Commerce 9 – B-1000 Brussels
Tel : +32 2 506 90 35 E-mail : brighton@stanhope.be
STANHOPE HOTEL
Tel : +32 2 506 91 11





Wine Selection





Champagne



Sommelier Selection

Monopole Heidsieck Brut

Bollinger Brut

Piper Heidsieck Rosé

Coupe Bottle

€ 13 € 75

€ 17 € 99

€ 89

Moët & Chandon

Moët & Chandon Brut Impérial

Moët & Chandon Nectar Impériale (demi-sec)

€ 85

€ 120

Laurent Perrier

Laurent Perrier Brut

Laurent Perrier Rosé

€ 85

€ 99

Veuve Cliquot Brut

€ 90

Dom Perignon, 2008

€ 299

Taittinger Brut

€ 85

Bollinger Grande Année 2007

€ 195





Sommelier Selection

	<i>Glass</i>	<i>Bottle</i>
<i>White Selection</i>		
Duquesa de Valladolid <i>Verdejo, Rueda - Spain, 2015</i>	€ 7.20	€ 33
Costières de Nîmes <i>Domaine Château de Montfrin, Syrah-Grenache-Mourvèdre, Vallée du Rhône - France, 2016</i>	€ 7.50	€ 36
Neipperg collection <i>Vignobles Comtes de Neipperg, Sauvignon blanc, Bordeaux - France, 2014</i>	€ 8.00	€ 40
La sélection du sommelier	€ 9.00	€ 48
<i>Red Selection</i>		
Côtes du Ventoux <i>Domaine du Vieux Lazaret, Carignan-Cinsault-Grenache-Syrah, Côtes du Rhône - France, 2015</i>	€ 7.60	€ 34
Neipperg collection <i>Vignobles Comtes de Neipperg, Cabernet Sauvignon-Merlot, Bordeaux - France, 2014</i>	€ 8.00	€ 39
Château Hervé Laroque <i>Domaine Château Moulin Haut Laroque, Cabernet franc-Cabernet Sauvignon-Merlot, Bordeaux - France, 2012</i>	€ 10.60	€ 57
La sélection du sommelier	€ 11.00	€ 59
<i>Rose Selection</i>		
Côtes de Provence <i>Domaine Houchart, Cabernet Sauvignon-Cinsault-Grenache-Syrah, Provence - France, 2015</i>	€ 6.50	€ 33





White Wine
France



Bottle

Alsace

Kastelberg Grand Cru
Riesling, Andlau, 2013

€ 89

Bourgogne

Chablis Premier Cru Patrick Piuze *
Patrick Piuze, Chardonnay, Butteaux, 2016

€ 84

St Romain « La Combe Bazin » *
Domaine Pascal Prunier-Bonheur, Chardonnay, Côte de Beaune, 2015

€ 92

Bienvenue Batard Montrachet Girardin Grand Cru *
Domaine Vincent Girardin, Chardonnay, Côte de Beaune, 2011

€ 209

Corton-Charlemagne Grand Cru Henry Clerc *
Domaine Henri Clerc & Fils, Chardonnay, Côte de Beaune, 2009

€ 123

Corton-Charlemagne Grand Cru Vincent Girardin *
Domaine Vincent Girardin, Chardonnay, Côte de Beaune, 2014

€ 139

Meursault Les Narvaux Girardin
Domaine Vincent Girardin, Chardonnay, Côte de Beaune, 2015

€ 93

Montrachet Grand cru Jacques Prieur*
Domaine Jacques Prieur, Chardonnay, Côte de Beaune, 2012

€ 476





White Wine



Bottle

Côtes-du-Rhône

Condrieu André Perret *

Domaine André Perret, Viognier, Rhône, 2016

€ 81

Saint-Joseph André Perret

Domaine André Perret, Marsanne-Roussanne, Rhône, 2016

€ 73

Bordeaux

Château Smith Haut Lafitte *

Cabernet Sauvignon, Pessac-Léognan, 2009

€ 145

Loire

Pouilly-Fumé « Buisson Renard »

Domaine Didier Dagueneau, Sauvignon, Vallée de la Loire, 2014

€ 126





White Wine



Bottle

Vins Moelleux

Château Simon Sauternes

Château Simon, Sémillon-Sauvignon-Muscadelle, Gironde, 2010

€ 69

Château La Tour Blanche *

Château La Tour Blanche, Muscadelle-Sauvignon Blanc-Sémillon, Bordeaux, 2005

€ 119

Vouvray Moelleux « Le Haut-Lieu »

Domaine Huet, Chenin, Loire, 2015

€ 104

Château d'Yquem *

Château d'Yquem, Sauvignon Blanc-Sémillon, Sauternes, 2000

€ 525

Germany

Berncasteler Doctor Riesling Auslese

Weingut Dr. H. Thanisch, Riesling, Mosel, 2012

€ 84





Red Wine

France

Bottle

Bordeaux

Château Pape Clément * <i>Domaine Château Pape Clément, Cabernet Sauvignon-Merlot-Petit Verdot-Cabernet Franc, Pessac-Léognan, 2005</i>	€ 225
Château La Pointe * <i>Château La Pointe, Merlot-Cabernet Franc, Pomerol, 2009</i>	€ 97
Château Petit-Village <i>Château Petit-Village, Merlot-Cabernet Franc-Cabernet Sauvignon, Pomerol, 2014</i>	€ 121
Château de Sales <i>Château de Sales, Merlot-Cabernet Franc-Cabernet Sauvignon, Pomerol, 2011</i>	€ 79
Château Angélys Premier Grand Cru Classé * <i>Château Angélys, Cabernet Franc-Merlot-Cabernet Sauvignon, St Emilion, 2011</i>	€ 332
Château Sociando-Mallet <i>Château Sociando-Mallet, Cabernet Franc-Cabernet Sauvignon-Merlot-Petit Verdot, Haut-Médoc, 2014</i>	€ 83
Château Lascombes Grand Cru Classé * <i>Château Lascombes, Cabernet Sauvignon-Merlot-Petit Verdot, Margaux, 2009</i>	€ 144
Château Pichon Longueville Comtesse de Lalalande Grand Cru Classé * <i>Château Pichon Longueville Comtesse de Lalalande, Cabernet Franc-Cabernet Sauvignon-Merlot-Petit Verdot, Pauillac, 2009</i>	€ 282





Red Wine



Bottle

Château Latour Premier Grand Cru Classé <i>Château Latour, Cabernet Franc-Cabernet Sauvignon-Merlot-Petit Verdot, Pauillac, 1986</i>	€ 545
Château Mouton Rothschild * <i>Château Mouton Rothschild, Cabernet Franc-Cabernet Sauvignon-Merlot, Pauillac, 2005</i>	€ 659
Lacoste-Borie (Second vin du Château Grand Puy Lacoste) <i>Château Grand Puy Lacoste, Cabernet Sauvignon-Merlot, Pauillac, 2013</i>	€ 89
Château Gloria <i>Domaines Henri Martin, Cabernet Franc-Cabernet Sauvignon-Merlot-Petit Verdot, St Julien, 2011</i>	€ 90

Bourgogne

Aloxe-Corton « Grandes Vignes » Vincent Girardin <i>Domaine Vincent Girardin, Pinot Noir, Côte de Beaune, 2014</i>	€ 79
Corton Perrières Vincent Girardin * <i>Domaine Vincent Girardin, Pinot Noir, Côte de Beaune, 2014</i>	€ 110
Volnay-Champans Jacques Prieur * <i>Domaine Jacques Prieur, Pinot Noir, Côte de Beaune, 2014</i>	€ 132





Red Wine



Bottle

Chambertin-Clos de Beze Grand Cru Vincent Girardin * <i>Domaine Vincent Girardin, Pinot Noir, Côte de Beaune, 2009</i>	€ 320
Clos Vougeot Grand Cru Jacques Prieur * <i>Domaine Jacques Prieur, Pinot Noir, Côte de Beaune, 2014</i>	€ 165
Nuits-Saint-Georges « Vieilles Vignes » Patrice Rion * <i>Domaine Michele & Patrice Rion, Pinot Noir, Côtes de Nuits, 2014</i>	€ 86

Côtes-du-Rhône

Côte-Rôtie Bernard Burgaud <i>Domaine Bernard Burgaud, Syrah, Rhône, 2014</i>	€ 88
Châteauneuf-du-Pape <i>Domaine du Vieux Lazaret, Mourvèdre-Cinsault-Grenache-Syrah, Côtes du Rhône, 2014</i>	€ 60
Saint-Joseph André Perret MG * <i>Domaine André Perret, Syrah, Rhône, 2015</i>	€ 120
Hermitage Gilles Robin * <i>Domaine Gilles Robin, Syrah, Rhône, 2015</i>	€ 116





Red Wine

Italy

Bottle

Sono Montenidoli (Rosso di Toscana) *

Montenidoli, Sangiovese, Toscana, 2008

€ 90

Barolo Bergera-Pezzole

Azienda Agricola Le Strette dei Fratelli Daniele, Nebbiolo, Barolo,

€ 88

Spain

Salanques *

Mas Doix, Grenache-Carignan-Syrah, Priorat, 2013

€ 86

Vega Sicilia Tinto Valbuena

Vega Sicilia, Cabernet Sauvignon-Merlot-Tempranillo, Ribera del Duero, 2006

€ 160

Liban

Château Musar *

Château Musar, Cabernet Sauvignon-Carignan-Cinsault, Bekaa, 2009

€ 89

