



IPL

**escola superior de turismo
e tecnologia do mar**
instituto politécnico de leiria

*O Departamento de Revenue Management de um grupo
hoteleiro: Análise dos Tivoli Hotels & Resorts*

André Gonçalo Abreu Faria

2015



IPL

**escola superior de turismo
e tecnologia do mar**
instituto politécnico de leiria

***O Departamento de Revenue Management de um grupo
hoteleiro: Análise dos Tivoli Hotels & Resorts***

André Gonçalo Abreu Faria

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Mário João Paulo
de Jesus Carvalho

2015

**O Departamento de Revenue Management de um grupo hoteleiro: Análise dos
Tivoli Hotels & Resorts**

Copyright @ André Gonçalo Abreu Faria / Escola Superior de Turismo e Tecnologia do
Mar e Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

A realização do presente relatório de estágio contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei eternamente grato.

Ao Professor Doutor Mário João Paulo de Jesus Carvalho, pela sua orientação, total apoio, disponibilidade, pelo saber que transmitiu, pelas opiniões e críticas e pela total colaboração no solucionar de dúvidas que foram surgindo ao longo da realização deste relatório.

Ao Doutor João Horácio Catanho, diretor do departamento de Revenue Management, pela oportunidade concedida, por todo o apoio e por todos os desafios que me atribuiu e que visaram o meu desenvolvimento profissional, fazendo de mim o que sou hoje.

A toda a equipa do departamento de Revenue Management com especial carinho à Joana Coelho, colega e amiga, por toda a paciência e dedicação e que ainda sendo estagiária aquando da minha entrada, foi a principal responsável pela minha formação e que nunca hesitou em momento algum em me auxiliar com qualquer dúvida ou questão. O profissional em que me tornei muito devo a ela.

A vários elementos do departamento de E-Commerce, Marketing e Vendas, que me permitiram uma fácil integração e me proporcionaram momentos únicos ao longo deste último ano, tendo construído amizades que com certeza levarei para toda a vida.

Aos meus familiares mais próximos e amigos de longa data, pelo companheirismo, amizade, força e apoio em certos momentos difíceis da minha vida.

Por último, tendo consciência que sozinho nada disto teria sido possível, dirijo um agradecimento especial aos meus pais, por serem modelos de coragem, pelo seu apoio incondicional, incentivo e paciência demonstrados e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo de toda a minha formação académica foram surgindo. A eles dedico este trabalho.

RESUMO

O presente relatório relata o contacto com a indústria hoteleira nacional por meio da realização de um estágio curricular no departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, assentando por base sob as funções desempenhadas na área em estudo.

Trata-se de um relatório que apresenta como finalidade a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, curso lecionado na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, através da realização de um estágio curricular entre Julho 2014 e Maio 2015.

Foram definidos diversos objetivos com a realização do presente estágio, tais como adquirir conhecimentos e competências nas técnicas de Revenue Management utilizadas nos Tivoli Hotels & Resorts, bem como adquirir conhecimentos nas técnicas utilizadas para maximização de receita, quer a nível de clientes individuais, quer a nível de grupos. Outro dos objetivos passava por adquirir experiência na análise de estatísticas e técnicas de monitorização, acompanhando a sua correta aplicação por parte das unidades hoteleiras.

O grupo hoteleiro sobre o qual incide o relatório, a Tivoli Hotels & Resorts, é uma cadeia hotelaria nacional que conta com doze hotéis localizados em território nacional e outras duas unidades localizadas no Brasil, e que se destaca ao oferecer um vasto leque de serviços ao cliente que dinamizem a sua estada. Este trata-se portanto do *Unique Selling Proposition (USP)* da marca Tivoli: vender experiências e não simples estadas – *Experience More*.

Ao longo do relatório será feita desta forma referência ao grupo Tivoli Hotels & Resorts bem como especificamente ao departamento de Revenue Management, incidindo o relatório sobre em que consiste esta técnica de gestão e quais as tarefas diárias de um revenue manager.

Palavras-Chave: Tivoli Hotels & Resorts, Revenue Management, Forecast, Pricing

ABSTRACT

The present report is based on the contact with national hotel industry through the implementation of a traineeship in the Revenue Management Department of Tivoli Hotels & Resorts, seating based on the functions performed in the study area.

It is a report that presents the purpose of obtaining a Masters in Hospitality Management, taught at the School of Tourism and Maritime Technology, by performing a traineeship between July 2014 and May 2015.

Several objectives were defined with the completion of this traineeship, such as acquiring knowledge and skills in Revenue Management techniques used in the Tivoli Hotels & Resorts, as well as gain knowledge on techniques used to maximize revenue at the level of individual customers, either group's costumers. Another goals going to acquire experience in the analysis of statistics and monitoring techniques, following their correct application by the hotels.

The Tivoli Hotels & Resorts, hotel group which the report relates, is a national hotel brand that has twelve hotels located in the country and another two located in Brazil, and which stands out by offering a wide range of client services to boost their stay. This comes up so the *Unique Selling Proposition (USP)* of Tivoli brand: sell experiences rather than simply stays - *Experience More*.

Throughout the report will also still referred to Tivoli Hotels & Resorts group and specifically the Revenue Management Department, focusing the report on what constitutes this management technique and what the daily tasks of a revenue manager.

Keywords: Tivoli Hotels & Resorts, Revenue Management, Forecast, Pricing

LISTA DE SIGLAS

ADR – Average Daily Revenue

ARR – Average Room Revenue

BAR – Best Available Rate

BE – Booking Engine

BI – Business Intelligence

BTL – Bolsa Turismo Lisboa

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

CL1 – Classic Double

CL2 – Classic Twin

CM – Channel Manager

CRI – Central Reservas Online

CRS – Central Reservation System

CS&MO – Chief Sales & Marketing Officer

DAF – Direção Administrativa e Financeira

DMV – Direção Marketing e Vendas

DRO – Diretor Regional Operações

EIBTM – Exhibition for the Incentive Business Travel and Meetings

ESTM – Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar

EUA – Estados Unidos da América

FITUR – Feira Internacional de Turismo

GDS – Global Distribution System

GES – Grupo Espírito Santo

GHA – Global Hotel Alliance

GRP – Group

IDEAS – Revenue Solution

IDS – Internet Distribution System

IMEX - Worldwide Exhibition for incentive travel, meetings and events

IND - Individual

OCC – Occupancy

OTA – Online Travel Agency

OTB – On The Books

PMQ – Preço Médio

PMS – Property Management System

POS – Point of Sales

RevPAR – Revenue Per Available Room

RevPOR – Revenue Per Occupied Room

ROI – Return of Investment

SIHOT – Hotel Management Software

SP1 – Superior Double

SP2 – Superior Twin

TAAG – Transportes Aéreos Angolanos

THR – Tivoli Hotels & Resorts

TO – Tour Operator

TO&TA – Tour Operador & Travel Agency

VCH - Voucher

WTM – World Travel Market

ÍNDICE DE MATÉRIAS

Introdução	1
Capítulo 1 – Conceptualização de Indústria Hoteleira e Revenue Management	5
1.1. Evolução da indústria hoteleira.....	5
1.2. A realidade atual da hotelaria nacional.....	7
1.3. Revenue Management.....	9
Capítulo 2 – Tivoli Hotels & Resorts	15
2.1. Enquadramento histórico e distribuição geográfica.....	15
2.2. Estratégia do grupo Tivoli Hotels & Resorts.....	17
2.2.1. Experience Team & T/Experinces.....	19
2.2.2. Discovery (Global Hotel Alliance – GHA).....	20
2.3. Missão, visão e valores.....	22
2.4. Análise SWOT do grupo Tivoli Hotels & Resorts.....	23
2.5. Tivoli Hotels & Resorts HQ.....	27
Capítulo 3 – Departamento Revenue Management	29
3.1. Missão e objetivos.....	29
3.2. Organograma.....	30
3.2.1. Diretor Revenue Management.....	32
3.2.2. Revenue Manager.....	33
3.2.3. Revenue Assistant.....	35

3.3. Sistemas de revenue e modelo de distribuição.....	37
Capítulo 4 – Estágio Curricular.....	43
4.1. Objetivos gerais.....	43
4.2. Tarefas realizadas.....	47
4.3. Projeto Desenvolvido.....	62
Conclusão.....	67
Referências Bibliográficas.....	69
Anexos.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de Revenue Management.....	11
Figura 2 – Materialização da marca Tivoli Hotels & Resorts.....	17
Figura 3 – Clientes GHA Discovery	21
Figura 4 - Organograma do departamento de Revenue Management.....	31
Figura 5 – Sistema de Distribuição da Tivoli Hotels & Resorts.....	39
Figura 6 - Mapa de Pickup com segmentação de Individual & Grupo.....	48
Figura 7 – Extranet do WORLDHOTELS.CRS.....	53
Figura 8 – Extranet do EZYield Channel Management.....	54
Figura 9 – Notas de Rack em SIHOT PMS.....	55
Figura 10 – Cardex de Reserva em SIHOT PMS.....	56
Figura 11 - Mapa de Discrepâncias do grupo Tivoli Hotels & Resorts.....	57
Figura 12 – Carregamento de Promoções em Discovery GHA.....	58
Figura 13 - Rack do Hotel Tivoli Lisboa.....	59
Figura 14 – E-mail tipo - Gratuitidades sem Voucher.....	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Análise SWOT do grupo Tivoli Hotels & Resorts.....24

Tabela 2 – Exemplo da segmentação de Mercado do grupo Tivoli Hotels & Resorts.....37

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio encontra-se inserido no plano curricular do 2º ano do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria.

Resulta da realização de um estágio curricular que decorreu entre Julho de 2014 e Maio de 2015 no grupo Tivoli Hotels & Resorts e assenta na compreensão das funções desempenhadas na área de Revenue Management de um grupo hoteleiro.

A opção de realizar um estágio curricular ao invés de uma dissertação de mestrado incidiu sobre o mesmo ser uma mais-valia para o meu futuro profissional, possibilitando a inserção no mercado de trabalho de uma forma mais eficaz e promovendo a aquisição de competências e experiências reais que seriam impossíveis apenas através da pesquisa teórica.

A escolha da cadeia Tivoli Hotels & Resorts recaiu devido a uma oportunidade de estágio no departamento da Revenue Management, área que desde cedo se revelou com um enorme potencial de expansão e bastante procurada por todas as cadeias hoteleiras existentes, e devido ao facto de ser o grupo hoteleiro português que nos últimos anos mais tem evoluído na área da gestão da receita, tendo como diretor um dos denominados de gurus do revenue em Portugal, o Dr. João Catanho.

Por sua vez, o principal objetivo do estágio, delineado pelo Dr. João Catanho, diretor do departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, recaiu sob adquirir conhecimentos e competências nas técnicas de revenue e na utilização dos sistemas de maximização de receita, apresentando como finalidade a divulgação e otimização das mesmas no interior do grupo hoteleiro, nomeadamente ao nível das unidades hoteleiras.

Relativamente à estrutura do presente relatório de estágio, o mesmo encontra-se dividido em quatro capítulos referentes ao conteúdo teórico do tema em análise.

O **primeiro capítulo** assenta na conceptualização de indústria hoteleira e revenue management, focando a forma como decorreu a evolução da indústria hoteleira desde a sua génese até à atualidade.

É também descrita a realidade atual da hotelaria nacional, por meio da análise das estatísticas disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estatística, estudos publicados pela empresa de consultoria Deloitte e pela instituição AHRESP e termina com uma contextualização do que é o revenue management e qual a sua origem e principais aplicações ao nível da indústria hoteleira.

O **segundo capítulo** por sua vez dá a conhecer o grupo hoteleiro Tivoli Hotels & Resorts, fazendo referência ao seu enquadramento histórico e distribuição geográfica e aos serviços que oferece aos clientes.

É também referida qual a estratégia em que está assente o desenvolvimento do grupo e qual a sua missão, visão e valores. Numa última análise é referida também a constituição dos seus órgãos administrativos e é realizada uma análise com base no modelo SWOT, de modo a identificar o ambiente interno e externo em que o grupo hoteleiro está inserido.

O **terceiro capítulo** baseia-se em uma análise individualizada do departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, departamento no qual foi realizado o estágio curricular.

É referida qual a missão e os principais objetivos do departamento face ao restante grupo hoteleiro e a constituição da equipa de revenue com uma análise detalhada das principais competências e funções de cada um dos intervenientes.

Também é realizada uma análise de todos os sistemas de revenue utilizados para o desempenho das funções e qual o modelo de distribuição adotado pelo grupo relativamente aos mais diversos segmentos de mercado e canais de venda, online e offline.

O **quarto e último capítulo** está reservado para o estágio curricular. Neste capítulo são referidos todos os objetivos que me foram propostos durante o decorrer do estágio e é feita uma descrição pormenorizada das tarefas que me foram afetas, com recurso a figuras ilustrativas que demonstrem na prática o trabalho desempenhado ao longo do período de estágio.

Não obstante do acima mencionado, é também exposto o projeto que me foi proposto e são descritos todos os passos que foram realizados para a sua realização. Este projeto no fundo serviu como base para fundamentar e consolidar toda a aprendizagem adquirida através do trabalho prático realizado no decorrer do estágio.

Por fim importa referir que o presente relatório de estágio foi elaborado com base nas normas da *American Psychological Association* (APA).

CAPÍTULO 1 – CONCEPTUALIZAÇÃO DE INDÚSTRIA HOTELEIRA E REVENUE MANAGEMENT

Neste primeiro capítulo será feita uma reflexão sobre o modo como a indústria hoteleira evoluiu desde a sua gênese até à forma em que a caracterizamos no presente, evidenciando os acontecimentos históricos que se acredita estarem relacionados com o seu surgimento e a forma como os avanços tecnológicos promoveram a sua emancipação. Seguidamente será abordada a realidade atual da indústria hoteleira, especificamente no mercado nacional, e quais os indicadores que maior relevância apresentam para a sua caracterização.

Por fim e porque o tema principal diz respeito ao Revenue Management e à sua importância para a hotelaria, será feita uma reflexão sobre os pilares em que assentam a sua estratégia e qual a sua utilidade para a gestão de uma unidade hoteleira.

1.1 Evolução da indústria hoteleira

Para compreender a gênese e a evolução da indústria hoteleira em todo o mundo somos obrigados a recuar milhares de anos, provavelmente até aos jogos olímpicos da antiga Grécia, mais propriamente no ano 776 a.C. São vários os autores que afirmam que os jogos olímpicos tiveram uma importância imensurável para o desenvolvimento do turismo mundial, dado que os visitantes iam à Olímpia assistir aos jogos e eram obrigados a pernoitar no local. Nesse sentido foram construídas diversas estruturas de apoio, incluindo uma espécie de hospedaria, que tinha como único propósito dar abrigo aos visitantes. Esta hospedaria terá sido o primeiro “hotel” a oferecer alojamento. (Weed, 2008)

Outro acontecimento histórico que se acredita ter sido fundamental para o desenvolvimento da hotelaria e alojamento foram as cruzadas, guerras que ocorreram

entre cristãos e muçulmanos especialmente ocorridas em território Islâmico. Após séculos de guerras, recuperaram-se lugares considerados sagrados que passaram a ser usados como locais de exílio e proteção aos peregrinos. Locais esses denominados de hospitais e que não possuíam fins lucrativos. Com o passar dos anos esses hospitais, que na sua grande maioria eram mosteiros, passaram a cobrar, pela primeira vez, as estadas aos peregrinos. Muitos dos antigos mosteiros ainda hoje oferecem alojamento e são bastante procurados por diferentes tipos de turistas de todo o mundo. (O’Gorman & Beveridge, 2012).

A evolução dos transportes também foi um marco muito importante para o desenvolvimento da hotelaria na medida em que permitiu a sua expansão para outros territórios, nomeadamente com a construção de estradas e linhas ferroviárias que ligavam os grandes centros urbanos às zonas portuárias, potenciando não só o comércio entre diferentes regiões como a chegada de “estrangeiros” a esses locais. (Holloway & Humphreys, 2012).

No entanto o auge da hotelaria e dos meios de alojamento aconteceu com a construção do *Tremont House*, hotel localizado em Boston, nos Estados Unidos da América. Foi o primeiro meio de alojamento a apresentar inovações que até aos dias de hoje permanecem connosco, ainda que de uma forma muito mais moderna, tais como: quartos privados, fechaduras nas portas, água e sabonete para a higiene pessoal dos hóspedes, etc. Este meio de alojamento foi também o primeiro a contratar colaboradores para as suas diversas áreas operacionais, com o intuito de prestar um serviço de qualidade ao cliente. (Duarte, 2005).

Todo este avanço na qualidade dos serviços dos meios de estabelecimento e na própria qualidade do serviço prestado aos clientes, levou a que já no início do séc. XX tenham sido construídos diversos hotéis com a mesma base de serviços, entre eles cadeias de renome internacional e que ainda nos acompanham nos dias de hoje, como é o caso dos hotéis *Ritz*.

Cesar Ritz é mesmo considerado como o pai da hotelaria moderna. Desde cedo ocupou todos os cargos de trabalho existentes num hotel, tendo sempre subido de cargo até chegar a diretor de um dos maiores hotéis da sua época. Foi responsável pelo melhoramento de todas as zonas operacionais e administrativas do hotel e introduziu inúmeras inovações ao nível do alojamento, como por exemplo a criação de casas de banho privadas no interior dos quartos, criando deste modo as primeiras *suites*. (Duarte, 2005).

1.2 A realidade atual da hotelaria nacional

Em pleno séc. XXI, o avanço das tecnologias de informação e comunicação acontece a um ritmo tão elevado, que estar a comparar algo com o início do século torna-se completamente obsoleto e desvirtuado da realidade. (Cunha, 2010). Deste modo torna-se imprescindível analisar a hotelaria de um ponto de vista moderno e atual, sendo que qualquer informação anterior ao ano 2014 pode já estar desatualizada.

Desta forma e recorrendo a dados estatísticos de 2014, são 20 os grupos hoteleiros que dominam o panorama da hotelaria em Portugal. Desde há vários anos que o grupo Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal lidera a lista dos maiores grupos hoteleiros nacionais, oferecendo cerca de 14 270 camas só em território nacional, sendo que os Tivoli Hotels & Resorts, grupo hoteleiro que é tema do presente relatório, ocupam a quarta posição no ranking, oferecendo 5354 camas, divididas entre Coimbra, Lisboa, Sinta e Algarve. (Deloitte, 2015).

Analisando a hotelaria nacional numa perspetiva macro, existem atualmente só no nosso território uma média de 1729 empreendimentos turísticos, perfazendo uma oferta de mais de 286 639 camas divididas por Portugal Continental e ilhas. Importa no entanto salientar que cerca de 60% destes empreendimentos não fazem parte de nenhum grupo hoteleiro, integrando o estatuto de unidades independentes. (Deloitte, 2015). Perante estes dados estatísticos, importa referir que a distribuição geográfica a nível nacional não é similar e que consequentemente dependendo da zona geográfica em questão, a performance

financeira também varia bastante, sendo que podem não estar diretamente relacionadas uma com a outra.

Em termos de *RevPAR*, também denominado de receita por quarto disponível, Lisboa lidera o ranking nacional apresentando um valor a rondar os 47,90€. Por outro lado a região do Algarve apresenta um *RevPAR* de 50,86€. Em contrapartida o Algarve apresenta quase que o dobro da oferta hoteleira presente em Lisboa, disputando 43 960 unidades de alojamento (quartos) contra 28 603 quartos em Lisboa. Uma vez que a taxa de ocupação é relativamente similar em ambos os destinos (67,8% e 60,9% respetivamente), a única explicação para esta situação prende-se assim ao preço médio praticado durante todo o ano (*ARR* – preço médio por quarto ocupado), que em Lisboa, cidade cosmopolita e capital do país, apresenta valores a rondar os 70,60€ e o Algarve apresenta uma média de 50,86€. (Deloitte, 2015).

Finalizando uma vez mais com uma perspetiva macro da hotelaria em Portugal durante o ano de 2014 e comparativamente ao ano transato, os estabelecimentos hoteleiros registaram 15 milhões de hóspedes e 43,5 milhões de dormidas, correspondendo a crescimentos de 12,6% e 11,0% comparativamente a 2013, a receita total com os empreendimentos turísticos rondou os 1,5 mil milhões (+13,7% face a 2013), o *RevPAR* foi 34,5 euros (+8.5% face a 2013) e finalmente o número de hóspedes fixou-se em 371,6 mil e as dormidas em 855,7 mil, correspondendo a aumentos na ordem dos 14,7% e 14,9%, respetivamente, face ao ano anterior. As estadias foram de 2,30 noites em média e a taxa de ocupação não ultrapassou os 20,4%. (INE, 2014).

Já são do conhecimento público alguns dados relativos ao primeiro trimestre do ano 2015 mas ainda não são oficiais pelo que neste momento, a informação descrita anteriormente são as estatísticas mais atuais existentes a cerca da performance hoteleira em Portugal Continental e ilhas. (AHRESP, 2015).

1.3 Revenue Management

O Revenue Management consiste num sentido lato, em uma técnica de gestão utilizada para maximizar a receita gerada pela venda de um bem ou serviço, baseada em métodos dinâmicos de previsão de procura e segmentação de mercado. É no fundo uma gestão estratégica de um produto ou serviço nas suas duas principais alavancas de produção, o preço e o inventário disponível. (Landman, 2009).

Para compreender a sua génese é necessário recuar até ao início da década de 70, altura em que os voos comerciais se popularizaram. Nessa época as companhias aéreas, especialmente nos Estados Unidos da América, já ofereciam aos seus clientes tarifas diferenciadas, mediante a altura em que era adquiridas. No entanto não era possível adotar estratégias demasiado criativas e “fora do comum” devido à regulamentação das tarifas impostas pelo governo da época. Os principais conceitos daquilo que é atualmente o Revenue Management derivam assim do Yield Management que surge a partir de 1981, data em que a desregulamentação das tarifas foi assinada pelo então presidente dos EUA da época, *Jimmy Carter*, e a partir da qual as tarifas diferenças passaram a ser encaradas como prática de livre mercado. (Verret, 2008).

Foi a partir deste momento que o Revenue Management começou a ser utilizado em larga escala. As companhias aéreas depararam-se com um novo ambiente altamente competitivo, criado em parte pela possibilidade de distribuição oferecida pelos *GDS* – sistemas de reserva *online* de lugares de avião – e pelo crescente número de companhias de baixo custo (companhias aéreas *low cost*), com cerca de metade dos custos operacionais que as grandes companhias aéreas tinham. Para este cenário, a única forma de sobrevivência das grandes companhias aéreas de todo o mundo foi adotarem técnicas de Yield Management. (Collins & Parsa, 2006).

A prática rapidamente se espalhou para o ramo da hotelaria e com as técnicas de *Yield Management* já completamente definidas pelas companhias aéreas, foi em meados dos anos 90 que grandes cadeias hoteleiras, maioritariamente americanas, começaram a

trabalhar com o mesmo modelo de gestão de receita utilizado até então pelas companhias aéreas. O resultado foi um aumento exponencial das suas receitas, que junto com esse aumento veio um conceito que permitiu os hotéis começarem a pensar de forma inovadora sobre esses ganhos, o *RevPAR*. Estamos perante nada mais que um rácio que nos indica a receita por quarto disponível e que serviu para alterar por completo a forma de pensar até então e de analisar a produção obtida.

A definição do que era um bom resultado deixou de se basear apenas em uma consistente taxa de ocupação ou em um preço médio elevado, para se começar a analisar realmente o que tinha impacto, isto é, qual a receita gerada por cada quarto disponível para venda. Mais tarde veio a surgir um novo rácio que veio demonstrar ser tão ou mais importante que o *RevPAR*, o *RevPOR*, em que de uma forma mais concreta, é analisada qual a receita gerada por cada quarto ocupado. O *RevPOR* veio ajudar a revolucionar ainda mais a hotelaria em todo o mundo mas é certo que nenhum destes rácios sozinhos nos ajuda a compreender o estado e a evolução do nosso negócio. É necessário realizar uma análise de todos eles em conjunto e conseguir entender qual a importância que cada um apresenta para o dia-a-dia de um diretor hoteleiro. Todas estas técnicas eram ainda acompanhadas por políticas de *Overbooking*, que minimizavam os impactos negativos dos cancelamentos. (Xotels, 2009).

Atualmente a mesma acontece na indústria hoteleira ao nível das políticas de reservas e de cancelamento. Fazer Revenue Management envolve muito mais do que definir políticas de preço e aplicar estratégias à venda, é também saber aplicar estratégias de cancelamento e políticas de penalidades, que levem o consumidor a agir de uma forma mais controlada e benéfica para as empresas hoteleiras. Se fosse necessário definir o conceito de Revenue Management em apenas uma frase, seria “Revenue é vender o produto certo ao cliente certo, na altura certa e ao preço certo”. (Cross, 2009).

No entanto o conceito de Revenue, a par do avanço das tecnologias e da informação existente acerca do tema, também tem vindo a evoluir e neste momento acredita-se que Revenue Management é mais do que já foi outrora explicado. Revenue Management é

não só vender o produto certo ao cliente certo, na altura certa e ao preço certo, como também é fazê-lo no canal de distribuição correto e com a melhor comissão possível. (Landman, 2011).

Revenue Management é no fundo ter a capacidade de decidir não vender um quarto hoje a um preço baixo e vendê-lo amanhã a um preço mais elevado, no entanto se se verificar baixa procura, deve ter o poder de decisão de vender o quarto hoje a baixo preço. Para esta prática deve-se ter um conhecimento profundo do mercado, dividindo-o e ajustando-o ao seu produto através da distribuição de preços de acordo com a concorrência. Não é apenas maximizar as vendas em época alta, mas sim combater a época baixa com preços ajustados à procura. (Cross, 2009)

Deste modo podemos afirmar que o Revenue Management ideal é um processo contínuo de Pessoas, Processos e Ferramentas suportados pelo balanço certo de processos, pessoas e tecnologia para alcançar progressos na receita. Tudo isto junto se traduz numa cultura de Revenue. Ao longo dos últimos anos o Revenue Management evoluiu qualitativamente, tendo sido o suporte estratégico e tático da decisão comercial de qualquer unidade hoteleira. Evoluiu fortemente, ao longo destes anos, na sua capacidade de análise e aconselhamento comercial, bem como na otimização da gestão de inventário. Toda esta evolução deveu-se essencialmente ao Ciclo do Revenue Management.

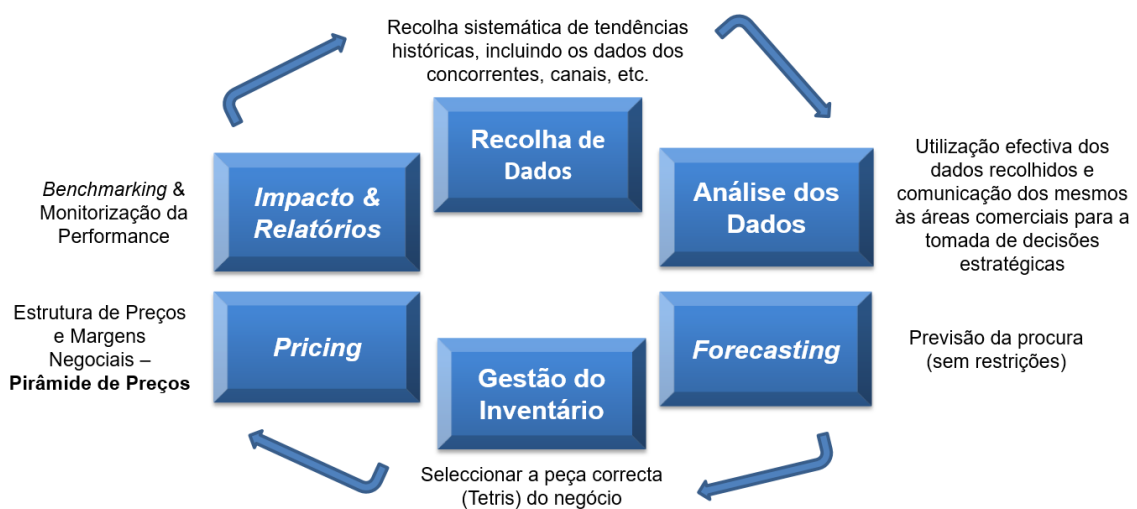


Figura 1 - Ciclo do Revenue Management

Fonte: Adaptado de cross training Revenue Management (Veríssimo, 2015)

Tal como é visível na figura 1, o Revenue Management deve iniciar-se pela recolha sistemática de tendências históricas, isto é, de todo o histórico da unidade hoteleira em questão em termos de tarifas, ocupação, preço médio, segmentos de mercado, etc, incluindo sempre que possível todos esses dados relativos também à concorrência, denominada de *competitive set*. Seguidamente essa informação deverá ser analisada de modo a definir quais as melhores decisões estratégicas a aplicar.

No entanto deverá também ser realizado uma “busca” pela procura e entender qual o padrão em que estamos inseridos (*forecasting*). Com base em todas as informações e estratégias já definidas, deve realizar-se uma gestão de inventário pormenorizada, diversas vezes denominada em hotelaria por *tétis*. Consiste basicamente em selecionar a peça correta do negócio, e conseguir adaptá-la à situação corrente.

Outra das componentes do ciclo é o *pricing* que no fundo diz respeito à definição das tarifas e das margens negociais a aplicar para os diversos canais e segmentos de mercado. Por fim o ciclo termina com a monitorização da performance de todas as decisões e estratégias que foram tomadas e aplicadas ao longo do ciclo, analisando quais as que estão a dar frutos e quais é que necessitam de ser reajustadas ou por vezes mesmo eliminadas de vez. Este ciclo é cíclico, isto é, repete-se constantemente, nunca apresentando um fim. (Veríssimo, 2015).

No entanto existem várias outras componentes que apesar de não fazerem diretamente parte do ciclo do Revenue Management, estão intimamente ligadas e apresentam igual grau de importância. Uma delas diz respeito à segmentação de mercado, já anteriormente abordada. A segmentação de mercado apresenta uma importância tão elevada para o Revenue na medida em que permite dividir os consumidores em diversos grupos distintos, de acordo com as suas necessidades (segmentação de acordo com a procura). Esta segmentação auxilia a compreender qual o principal motivo de viagem e neste caso, qual a sensibilidade ao preço apresentado. (Landman, 2009).

Como termo de exemplo, uma vez que cada unidade hoteleira tem a sua forma particular de gestão, existem diversas formas de segmentar o mercado. Uma das mais utilizadas pelos departamentos de Revenue Management prende-se fundamentalmente em dividir em duas grandes metades, Individuais e Grupos, sendo que cada uma delas se subdivide em Lazer e Negócio. No interior de cada subgrupo de Negócio e Lazer, é feita uma divisão entre clientes diretos, clientes provenientes de *OTA's*, clientes provenientes de *TO's*, etc. Por outro lado, nos Grupos a divisão é mais usual entre grupos que viagem com o propósito de realizarem conferências, congressos dentro e fora do hotel, grupos de desporto, moda e arte, grupos de golfe, etc.

Para unidades hoteleiras onde a cultura de Revenue Management já seja um dado adquirido e utilizado há diversos anos, chega a ser feita uma segmentação ainda mais específica em termos de mercado, que é complementada por uma segmentação de tarifas, de modo a que rapidamente se associe determinados tipos de tarifas a determinados tipos de cliente, mediante a sua proveniência e motivo de viagem (tarifas de lazer, tarifas corporate, tarifas de grupo, tarifas promocionais, etc.).

CAPÍTULO 2 – TIVOLI HOTELS & RESORTS

Neste segundo capítulo será apresentado o grupo hoteleiro Tivoli Hotels & Resorts, onde será realizada uma apresentação da cadeia tendo por base o seu enquadramento histórico, a sua identidade e distribuição geográfica e quais os seus serviços e empresas representativas de maior importância.

Numa segunda instância também será apresentada a missão, visão e valores pelas quais o grupo se rege e qual o seu posicionamento e estratégias no mercado. Será realizado o organigrama da Direção de Marketing e Vendas de modo a compreender a forma como está dividida e será efetuado posteriormente uma análise *SWOT* e uma análise de acordo com o Modelo de Kano, aplicado aos serviços e experiências existentes nos hotéis do grupo Tivoli Hotels & Resorts.

Como base de informação geral para este capítulo foi utilizado um documento interno confidencial do grupo, bem como o *site* corporativo da Tivoli Hotels & Resorts. Face à situação atual do grupo Tivoli Hotels & Resorts devido ao antigo Banco Espírito Santo e à empresa *Rio Forte Investments*, toda a informação descrita será anterior a esse período, uma vez que ainda nada está decidido e é do conhecimento público.

2.1 Enquadramento histórico e distribuição geográfica

A cadeia de hotéis Tivoli Hotels & Resorts é um dos grupos hoteleiros com maior renome em Portugal, fazendo parte do seu portefólio 12 unidades de alojamento em Portugal Continental e 2 unidades no Brasil, oferecendo desta forma cerca de 3600 quartos em alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas. (Damas, 2009).

Foi fundada em 1933 com o Tivoli Lisboa situado na Avenida da Liberdade, a mais emblemática artéria de Lisboa. Sucederam-se investimentos em novas unidades: Tivoli Palácio de Seteais, Tivoli Jardim, Tivoli Sintra e Tivoli Coimbra que nesta ordem abriram ao público. (Info Confidencial THR, 2014).

É propriedade da *Rio Forte Investments*, empresa do Grupo Espírito Santo presente na área de hotelaria desde 1991, tendo adquirido nessa década três unidades na região do Algarve: Tivoli Marina Vilamoura, Tivoli Lagos e Tivoli Carvoeiro.

O GES adquiriu os Hotéis Tivoli, e procedeu à renomeação de todos os hotéis sob a marca Tivoli em 2000. Com esta aquisição, a marca Tivoli vê substancialmente reforçada a sua oferta no segmento dos Congressos e diversifica a sua oferta turística com as áreas de Lazer e Golfe. (Info Confidencial THR, 2014).

Em 2001, abre ao público o Tivoli Oriente, localizado no Parque das Nações, em Lisboa e em 2004 adquire o Tivoli Marina Portimão. Em 2006, a Tivoli Hotels & Resorts inicia um processo de internacionalização, adquirindo a sua primeira unidade hoteleira no Brasil: o Tivoli Ecoresort Praia do Forte, em Salvador da Bahia.

Em 2009, o grupo adquire novamente outra unidade no Brasil, o Tivoli São Paulo – Mofarrej. (Info Confidencial THR, 2014).

Em Portugal, e no mês seguinte, abre o sumptuoso Tivoli Victoria, em Vilamoura. Por último, é assinado, também em 2009, um acordo de gestão com o Grupo André Jordan, para as The Residences at Tivoli Victoria, luxuosos apartamentos localizados em frente do Tivoli Victoria. (Info Confidencial THR, 2014).



Figura 2 – Materialização da marca Tivoli Hotels & Resorts

Fonte: Adaptado de Info Confidencial THR, 2014

2.2 Estratégia do grupo Tivoli Hotels & Resorts

A estratégia da cadeia hoteleira Tivoli Hotels & Resorts sofreu no ano 2008 uma enorme mudança, havendo uma grande aposta no reposicionamento e na renovação da marca, que já estava a ficar ultrapassada e com serviços demasiado obsoletos, não estando portanto a conseguir acompanhar a evolução tecnológica que estava a ocorrer nem sequer a conseguir competir com a concorrência, que cada vez é maior e mais competitiva. (Info Confidencial THR, 2014).

Deste modo a estratégia da Tivoli Hotels & Resorts baseou-se essencialmente em três grandes espectros de ação, o Posicionamento de Mercado, o Conceito & Marca e o Desenvolvimento da Cadeia, tendo apostado assim em uma nova perspetiva de gestão: maximizar a sua oferta para além do alojamento, procurando complementá-la com produtos e serviços que proporcionem aos clientes experiências que os acompanhem desde o momento que efetuam a reserva até que façam o *check-out* no hotel. (Info Confidencial THR, 2014).

O Posicionamento de Mercado baseou-se fundamentalmente no enfoque em segmentos superiores de mercado, apostando única e exclusivamente em hotéis e complexos hoteleiros (resorts) de categoria superior (4 e 5 estrelas). Os mercados demarcados como prioritários foram Portugal Continental e Brasil.

De um modo complementar, o Conceito & Marca dizem respeito basicamente a um posicionamento de mercado inovador, baseado no conceito “*Experience More*”, conceito que deixou de ser uma simples assinatura de marca, e passou a ser um conceito verdadeiramente diferenciador, um convite a uma experiência diferente. Resulta da combinação de três vertentes: o *Experience Team*, os *T/Services* e as *T/Experiences*, que seguidamente irão ser abordados.

Neste campo de ação também foi dado enfoque na renovação da identidade da marca, tornando-a mais moderna mas na mesma intemporal, através da introdução do conceito “*Collection*”, frisando a elegância e a tradição do grupo Tivoli Hotels & Resorts. Parcerias com marcas de referência também foram criadas, nomeadamente nas áreas da restauração, lazer e spas, como forma de maximizar a marca e valorizar o produto oferecido.

Por fim o último grande espectro de ação na estratégia da Tivoli Hotels & Resorts foi o Desenvolvimento da Cadeia, apostando tal como foi referenciado no capítulo anterior, em uma renovação em massa do portefólio de hotéis, com as unidades mais emblemáticas já reposicionadas (Lisboa, Jardim, Marina Vilamoura, Palácio de Seteais, Ecoresort Praia do Forte), a abertura, em 2009, de duas novas unidades *Collection*, o Tivoli Victoria em Portugal e Tivoli São Paulo Mofarrej no Brasil e também com o arranque da exploração turística do empreendimento de luxo The Residences at Tivoli Victoria. (Info Confidencial THR, 2014).

2.2.1 Experience Team & T/Experiences

Tal como citado anteriormente, o conceito “*Experience More*” deixou de ser uma simples assinatura de marca, e passou a ser um conceito verdadeiramente diferenciador, resultando da combinação de três vertentes: a *Experience Team*, os *T/Services* e as *T/Experiences*.

A *Experience Team* é uma evolução da estrutura tradicional de recepção e *concierge*, com um enfoque muito maior no cliente, acompanhando-o desde a fase de reserva até ao seu regresso a casa, assegurando todo o apoio de que ele necessita para transformar a sua estadia numa experiência inesquecível, que só é possível através da compreensão e do conhecimento dos seus gostos e motivações. (Info Confidencial THR, 2014).

As *T/Experiences* por sua vez são pacotes criados de acordo com as valências de cada destino, sempre de carácter inovador e único. São pensadas de acordo com o hotel em questão e também de acordo com o segmento de mercado que é atraído pela unidade, contando com já cerca de 90 experiências distintas e genuínas. A par com as *T/Experiences*, também existem os *T/Services* que de acordo com a visão da cadeia Tivoli Hotels & Resorts, “uma experiência verdadeiramente marcante faz-se de pormenores e são eles que definem a qualidade e marcam a experiência do cliente”. (Info Confidencial THR, 2014).

De um ponto de vista teórico seria interessante realizar uma análise de acordo com o Diagrama de Kano, método criado pelo professor Noraki Kano da Universidade de Rieko – Tokio, utilizado para o desenvolvimento e melhoria de produtos e serviços com base na caracterização das necessidades dos clientes, intrínsecas e extrínsecas. (Randy, 1999).

Seria uma mais-valia para o grupo Tivoli Hotels & Resorts recorrer a este método de modo a compreender o nível de satisfação dos seus clientes face aos produtos e serviços que oferece, uma vez que a sua visão assenta essencialmente em superar as expectativas dos mesmos, desenvolvendo novas formas de conseguir agradar e assim atingir a excelência.

Saliento uma vez mais que teria todo o interesse aplicar este modelo uma vez que vai em conta com os valores com que se rege, nomeadamente com os 4 valores-chave em que se baseia, em específico a elegância, prestígio e tradição com que se compromete, nunca deixando de parte a verdadeira essência do grupo e também o conhecimento, profissionalismo e segurança, tentando diariamente transmitir aos clientes a excelência do serviço Tivoli. No patamar em que o grupo Tivoli Hotels & Resorts se encontra, não só é importante manter um cliente satisfeito, como é essencial surpreendê-lo.

2.2.2 **Discovery (Global Hotel Alliance – GHA)**

A *Discovery*, anteriormente denominada apenas por GHA (*Global Hotel Alliance*), é a união de cerca de 33 das mais conceituadas cadeias hoteleiras de todo o mundo, contando com cerca de 495 hotéis e *resorts* de luxo, em mais de 76 países espalhados pelos cinco continentes.

Fazer parte da *Discovery* significa estar lado a lado com os melhores do mundo e beneficiar de uma exposição que dificilmente se adquire em qualquer outra parte do mundo.

No entanto quem mais beneficia com esta aliança são os clientes da Tivoli Hotels & Resorts. Esta parceria oferece aos associados um simples cartão de fidelização, de forma

gratuita, que automaticamente os insere num programa de oferta de Experiências Locais, que revelam o que de mais autêntico e original o destino tem para oferecer.

Não obstante das experiências, todos os clientes que possuam um cartão de fidelização *Discovery* adquirem automaticamente um vasto leque de regalias em qualquer hotel afiliado, em qualquer canto do planeta.

A Tivoli Hotels & Resorts até ao final de 2014 orgulhava-se por ser a única cadeia hoteleira portuguesa a pertencer a esta aliança e a ter assim o seu lugar no pódio, lado a lado com as mais prestigiadas cadeias hoteleiras internacionais de todo o mundo. Neste momento o privilégio mantém-se mas já existe uma outra cadeia hoteleira nacional que conseguiu entrar neste grupo restrito de elite.

A par do programa, tal como mencionado anteriormente, todos os clientes que possuam um cartão *Discovery* adquirem acesso a um vasto leque de regalias, tais como as de seguida mencionadas. (Info Confidencial THR, 2014).



- **Privilégios de Nivel Gold**
Ao inscrever-se no GHA Discovery o cliente terá:
 - Acesso gratuito à internet;
 - Jornal à escolha;
 - Água mineral gratuita;
 - Perfil de preferências pessoais.
- **Privilégios de Nivel Platinum**
Ao atingir 10 noites tem todos os privilégios de nível Gold e ainda:
 - Uma experiência local Platinum;
 - Upgrade de quarto para categoria superior no momento de check-in;
 - Late check-out até às 15h;
 - Disponibilidade garantida até 48h antes da chegada;
 - Oferta de boas-vindas local.
- **Privilégios de Nivel Black**
Ao atingir 30 noites tem todos os privilégios de nível Platinum e ainda:
 - Uma experiência local Black;
 - Upgrade de quarto duas categorias acima no momento de check-in;
 - Early check-in a partir das 9h e late check-out até às 18h
 - Disponibilidade garantida 24h antes da chegada;

Figura 3 – Clientes GHA Discovery

Fonte: Adaptado de Info Confidencial THR, 2014

2.3 Missão, visão e valores

O grupo hoteleiro Tivoli Hotels & Resorts deixou definido desde cedo quais os pilares por que se rege e quais os seus objetivos a curto e longo prazo, de modo a conseguirem atingir o patamar de qualidade e excelência que ambicionam.

A missão definida pelo grupo assenta essencialmente em ocupar um posto de liderança na hotelaria de 4 e 5 estrelas, tanto em Portugal como a nível internacional, em todos os mercados e segmentos em que se encontra presente.

Complementarmente os seus objetivos a longo prazo, diga-se visão, vai de encontro com a missão previamente definida, tendo como meta ser a referência portuguesa e brasileira na hotelaria, deleitando os clientes e valorizando os colaboradores, nunca esquecendo a criação de valor para todos os acionistas.

A estratégia adotada para atingir estes fins tal como referenciada no capítulo anterior tem sido a forte aposta do posicionamento do produto em mercados estratégicos, a valorização da experiência obtida pelo cliente aquando da sua estadia, a reconsolidação da qualidade em todos os produtos e serviços oferecidos e consequentemente o crescimento das receitas e obtenção de resultados.

A Tivoli Hotels & Resorts de modo a atingir os resultados a que se compromete, tem desenvolvido os três elementos acima mencionados com base em 4 valores-chave, com os quais procura conseguir demarcar-se da sua concorrência, tanto a nível nacional como internacional, apostando desta forma na Inovação (diferenciação e ousadia perante todos os produtos e serviços disponibilizados), Personalidade (elegância, prestígio e tradição, nunca deixando de parte a verdadeira essência do grupo), Competência (conhecimento, profissionalismo e segurança, tentando diariamente transmitir ao cliente a excelência do

serviço Tivoli) e Responsabilidade (conseguindo assim cativar e garantir a confiança de todos os colaboradores, clientes e parceiros). (Info Confidencial THR, 2014).

2.4 Análise SWOT do grupo Tivoli Hotels & Resorts

A análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) corresponde de uma forma direta à análise interna e externa de uma empresa para identificar as oportunidades e as ameaças decorrentes do ambiente externo em que se insere e sobre as quais não consegue ter controlo.

É também composta pela mesma análise mas a nível interno, analisando os pontos fortes e fracos que resultam dos fatores internos da empresa e que decorrem em função das estratégias adotadas.

Neste sentido, o ambiente interno refere-se a todo um conjunto de fatores que podem ser controlados pela empresa, e que diferenciam os seus produtos e serviços dos seus concorrentes e o ambiente externo expõe todas as condições exteriores à empresa, que podem revelar-se como uma oportunidade ou ameaça, uma vez que a própria empresa não possui controlo sobre os mesmos. (Teixeira, 2005).

Desta forma, e de acordo com o ambiente interno e externo em que o grupo Tivoli Hotels & Resorts está inserido, segue uma compilação de dados que no seu todo é denominada de Análise *SWOT*.

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Associação a marca internacional; Crescimento no mercado Angolano e Moçambicano; Crise no mercado turístico Turco e Grego;</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Associação ao Grupo Espírito Santo (GES); Abertura de unidades hoteleiras modernas;</p>
<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <p>Recorrente presença em feiras internacionais; Aposta em jovens profissionais; Integração em alianças de prestígio; Eficaz uso das redes sociais como meio de divulgação de promoções e campanhas de marketing.</p>	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <p>Estado de degradação de algumas unidades hoteleiras; Exposição à sazonalidade em metade das unidades hoteleiras; Dependência do mercado estrangeiro; Falhas de coordenação interdepartamentais.</p>

Tabela 1 – Análise SWOT do grupo Tivoli Hotels & Resorts

Fonte: própria

Ao realizar uma breve análise aos pressupostos de maior peso acima mencionados, podemos afirmar que a associação a uma marca internacional, neste caso a Minor Hotel Group, o maior grupo hoteleiro do continente asiático, é sem dúvida uma oportunidade que os Tivoli Hotels & Resorts irão com certeza aproveitar, na medida em que irão não só ficar associados a uma marca com um enorme poder de mercado, como irão ser a única cadeia hoteleira com presença no mercado europeu e brasileiro a fazer parte desta parceria.

Por outro lado o crescimento do mercado africano continua a ser uma oportunidade que os Tivoli Hotels & Resorts irão continuar a aproveitar da melhor forma possível. Através da parceria com a TAAG – Linhas Aéreas de Angola, o grupo continua a ser o hotel preferencial para todos os passageiros que nesta companhia viajam e com acordos

preferenciais para todas as tripulações. Também uma excelente oportunidade para a hotelaria nacional em geral, onde os Tivoli Hotels & Resorts estão incluídos, é a situação político-económica da Grécia e da Turquia. Com todos os desastres que têm ocorrido nos últimos anos, já são várias as companhias aéreas e operadoras de viagem que cessam contratos com grupos hoteleiros das regiões em questão, apresentando aos seus clientes Portugal como um ótimo país para troca.

Relativamente aos pontos fortes acima mencionados, importa salientar a recorrente presença em feiras nacionais e internacionais, conseguindo deste modo ser dos poucos grupos hoteleiros nacionais que raramente falha uma presença (FITUR, BTL, WTM, IMEX, EIBTM, entre outras.). A par da sua presença em eventos ao vivo, o grupo Tivoli Hotels & Resorts desde 2012 que centrou o seu foco na presença *online* e na criação de promoções e campanhas de marketing, tendo por base as redes sociais e o seu próprio site para meio de divulgação.

Outros pontos fortes prendem-se também com a integração *online* em alianças de prestígio, tendo como exemplo a *Discovery GHA*, como anteriormente foi abordado e também com a aposta em jovens profissionais e em equipas cada vez mais dinâmicas e com ideias inovadoras e atuais, tentando aos poucos deixar de lado a denominada dentro do meio como “hotelaria da velha guarda”.

Exposto o acima mencionado, é também necessário referir quais as ameaças e pontos fracos a que os Tivoli Hotels & Resorts estão expostos e determinar possíveis soluções para as colmatar. Como é do conhecimento público, a situação que ocorreu com o Grupo Espírito Santo deixou marca em todas as empresas que direta ou indiretamente dele faziam parte, incluindo o grupo Tivoli Hotels & Resorts.

Apesar do grupo não estar diretamente envolvido em qualquer das situações relacionadas com a empresa acima mencionada, existe sempre uma conotação negativa que lhe fica associada, o que levou a que um clima de dúvida e receio se instaurasse não só com os clientes, mas principalmente com parceiros de negócio, nomeadamente agências de

viagem e operadores turísticos. Apesar de a situação estar a ser solucionada (fato que é comprovado com a integração da cadeia no grupo Minor), estas situações são sempre uma ameaça, acabando de uma forma ou de outra por causa danos e prejuízos tanto a nível financeiro, como a nível de prestígio e notoriedade da marca.

Outra das ameaças a que o grupo Tivoli Hotels & Resorts está exposto diz respeito diretamente com a sua concorrência, nomeadamente com a abertura de dezenas de novas unidades hoteleiras que têm havido nos últimos anos. Só neste ano, na cidade de Lisboa, abriram 2 unidades hoteleiras, modernas e com preços competitivos, que já estão a criar quebras de receitas no grupo, nomeadamente o BessaHotel Liberdade e o Porto Bay Liberdade.

Não só estão a abrir novas unidades hoteleiras, como as existentes estão a proceder a enormes remodelações estruturais que, caso os Tivoli Hotels & Resorts não acompanhem esse ritmo e também não apostem na remodelação dos seus espaços físicos e até possivelmente da sua imagem, irão entrar num decréscimo acentuado de receita e notoriedade, deixando o seu estatuto de clássico de excelência, para apenas antiquado e fora de época.

Por fim no que toca aos pontos fracos identificados, o grande desafio com que o grupo Tivoli Hotels & Resorts se tem debatido nos últimos anos e que terá num futuro próximo de levar em consideração prende-se essencialmente com o estado de degradação de algumas das unidades hoteleiras, nomeadamente as unidades localizadas em Sintra, Lagos e Carvoeiro.

Tratam-se de hotéis bastante antigos e que infelizmente não tiveram a manutenção necessária, tendo nos últimos anos entrado num estado em que se não forem tomadas medidas urgentes, dificilmente se conseguirá aplicar estratégias de yield nos mesmos, visto que o cliente jamais pagará o preço correspondente ao estatuto Tivoli Hotels & Resorts em algumas dessas unidades.

Outro dos pontos fracos identificados e que terá que ser analisado de um modo sério e de carácter urgente é a forte dependência que o grupo Tivoli Hotels & Resorts tem do mercado estrangeiro, nomeadamente do mercado Britânico e Alemão.

É urgente não deixar o mercado nacional de parte uma vez que este apresenta um enorme potencial turístico, sendo que determinadas medidas deveriam ser postas em prática, tais como uma maior aposta na promoção nacional através de campanhas e ofertas exclusivas para o território nacional, e também por exemplo o desenvolvimento de mais parceiras com as entidades regionais do turismo de Portugal, de modo a serem delineadas estratégias de captação de mercado.

2.5 Tivoli Hotels & Resorts HQ

O grupo Tivoli Hotels & Resorts encontra-se sediado em Lisboa, mais especificamente num edifício de escritórios na Avenida da Liberdade, junto ao Tivoli Lisboa e Tivoli Jardim.

Neste edifício encontram-se duas direções responsáveis por toda a gestão do grupo hoteleiro, a DAF (Direção Administrativa e Financeira) e a DMV (Direção de Marketing e Vendas), sendo que cada uma destas áreas são chefiadas pela Dra. Ana Paula Marcelo, CFO (*chief financial officer*) do grupo, e pelo Dr. Filipe Santiago, CS&MO (*chief Sales & marketing officer*), respetivamente. (Organograma Confidencial THR, 2014).

A Direção Administrativa e Financeira é composta por seis departamentos e são responsáveis de um modo geral por todas as unidades do grupo hoteleiro localizadas em Portugal Continental. Afetas a esta direção está o departamento de Recursos Humanos, o departamento Administrativo e Financeiro, o departamento de Planeamento e Controlo,

o departamento Jurídico, o departamento de Negociação de Compras e o departamento de Sistemas de Informação, cada um deles chefiado individualmente por um diretor.

Por outro lado, a Direção de Marketing e Vendas, é composta por outros cinco departamentos, juntamente com todas as direções das unidades hoteleiras. Desta direção fazem parte o departamento de Marketing, o departamento de Vendas, que está subdividido em Vendas Lisboa, Vendas Algarve e E-Commerce, o departamento de Central de Reservas Individuais, o departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança e por fim o departamento de Revenue, Análise e Informação de Gestão, chefiado pelo Dr. João Catanho, local onde realizei o presente estágio curricular.

De salientar que afeto à Direção de Marketing e Vendas estão também os dois DRO's (diretores regionais de operação), Lisboa e Algarve respetivamente, que são responsáveis pelos 12 hotéis do grupo situados em Portugal, sendo que cada uma dessas unidades hoteleiras possui o seu respetivo diretor geral.

Importa por fim frisar que o grupo Tivoli Hotels & Resorts é liderado pelo Dr. Alexandre Solleiro, CEO (*chief executive officer*) do grupo e que do Comité de Direção fazem parte diversos diretores de departamento, juntamente com Alexandre Solleiro, Filipe Santiago e Ana Paula Marcelo. (Organograma Confidencial THR, 2015).

No atual mercado competitivo em que as empresas turísticas se inserem, nomeadamente os grupos hoteleiros e as unidades de alojamento independentes estão inseridos, torna-se cada vez mais imprescindível utilizar todos os recursos à disposição de modo a conseguir ganhar vantagens competitivas perante a concorrência.

A par do acima mencionado as mais recentes tecnologias de informação e comunicação vieram dotar os clientes de ferramentas que os permite estarem cada vez mais informados e exigentes, dotando-os de uma personalidade e espírito crítico cada vez mais exigente, exigindo consequentemente cada vez mais dessas mesmas empresas. De modo a enfrentar este novo ambiente competitivo, uma unidade hoteleira já não pode apenas prestar um serviço de excelência, necessita também de ter a capacidade de criar e adaptar, em tempo útil, produtos que vão ao encontro das necessidades desses mesmos clientes.

Neste sentido, a seleção das tecnologias de informação e comunicação pelos grupos e unidades hoteleiras deverá ter em consideração as necessidades específicas dos mesmos e a identificação clara e concisa dos benefícios adjacentes da sua utilização, sob pena de não ser possível maximizar o retorno de investimento, também denominado de ROI – *Return of Investment*, realizado. (Quintas, 2006).

3.1 Missão e objetivos

De uma forma direta e concisa, o principal foco de um departamento de Revenue Management, em específico o departamento do grupo hoteleiro Tivoli Hotels & Resorts, baseia-se em 3 premissas fundamentais sob as quais são desenvolvidas todas as estratégias de Revenue. A primeira é sem qualquer dúvida o aumento da receita em uma

base gradual e a longo prazo. Esta premissa é fundamentada com base em vários estudos publicados que apontam que uma empresa que concentre o seu foco em uma cultura de Revenue, com estratégias bem estruturadas e implementadas, aumenta o seu volume de vendas e o seu preço médio em mais de 5% e conseqüentemente diminui os custos também em 5%, conseguindo deste modo um aumento dos seus lucros líquidos em cerca de 3%. (Collins & Parsa, 2006).

A segunda premissa, já desenvolvida em diversos pontos ao longo do relatório e que será novamente abordada aquando dos sistemas de Revenue Management, assenta essencialmente na gestão estratégica do produto e serviço nas suas duas principais alavancas de produção, as tarifas e o inventário disponível.

Por fim a última premissa pela qual o departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts se rege diz respeito de um modo geral à otimização e maximização da receita por quarto disponível, também denominada em hoteleira por *RevPAR – Revenue Per Available Room*, e ao crescimento sustentado do preço médio, *ADR – Average Daily Rate*. Todas estas estratégias, tal como anteriormente mencionado, apresentam como principal objetivo o crescimento sustentado dos lucros da empresa.

3.2 Organograma

O departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts é composto na sua essência por nove elementos, incluindo o diretor, sendo que um dos elementos é sempre um estagiário, que desde 15 de Julho 2014 a 31 de Maio 2015 inclusive, esse cargo foi ocupado por mim enquanto estagiário curricular.

Por outro lado, o nono elemento pertencente ao departamento de Revenue Management é o Business Intelligence do grupo hoteleiro Tivoli Hotels & Resorts, em que o seu

trabalho baseia-se na construção de relatórios estatísticos e ferramentas de análise derivadas da informação proveniente do departamento de Revenue Management.

Relativamente aos restantes elementos, a equipa de Revenue Management é composta por três Revenue Managers, divididos por regiões (Lisboa Centro, Lisboa Oriente, Sintra e Coimbra, Algarve) e três Revenue Assistants, um afeto a cada Manager.

Cada uma destas três equipas formadas por dois elementos apresenta funções específicas e que se complementam em uníssono, sendo que o trabalho de um depende do outro e vice-versa.

A liderar as equipas está o diretor de Revenue Management, por onde passam todas as decisões de Revenue antes de serem validadas e implementadas.

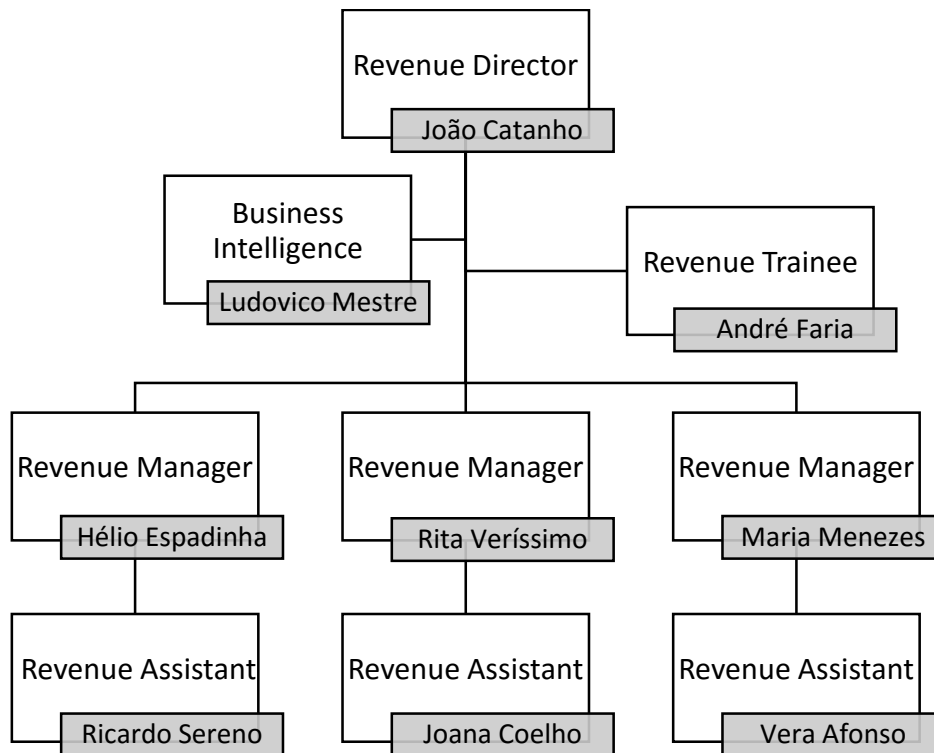


Figura 4 – Organograma do departamento de Revenue Management

Fonte: própria

3.2.1 Diretor Revenue Management

No seio do departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, a pessoa responsável por toda a equipa e por todas as decisões tomadas é o diretor de Revenue, função ocupada pelo Dr. João Catanho.

Apresenta como suas principais funções dirigir, analisar e controlar todas as decisões tomadas no seu departamento e aplicar medidas e procedimentos que potenciem o bom funcionamento do mesmo.

É o órgão máximo do Revenue Management e tem acesso privilegiado a qualquer tipo de informação a nível de cadeia, sendo consequentemente o interlocutor para a restante equipa de todas as decisões tomadas e processos a serem desenvolvidos.

É responsável pela maximização da receita de todos os hotéis do grupo e de um modo geral é responsável por todos os processos e ferramentas utilizados para essa mesma maximização, tais como a gestão das tarifas e inventário, a previsão da ocupação e da receita por quarto, a gestão dos diversos canais de distribuição, a análise da concorrência, entre outros.

No fundo o objetivo do diretor de Revenue Management passa por tentar atingir os objetivos impostos pela administração em termos de receita de alojamento, tais como o preço médio e a receita por quarto disponível (RevPAR) pretendidos. (Info Confidencial THR, 2014).

No grupo Tivoli Hotels & Resorts o diretor de Revenue também apresenta como uma das principais funções a elaboração e definição do orçamento, bem como a previsão do mesmo (*forecast*).

Este orçamento é elaborado com toda a equipa de Revenue Management mas as decisões e estratégias definidas vão sempre ao encontro do que o mesmo decide, uma vez que este encontra-se a seguir outras estratégias e decisões tomadas a nível superior, nomeadamente a nível da administração geral.

Deste modo, as palavras que melhor descrevem a função de diretor de Revenue Management são: prever, analisar e decidir.

3.2.2 Revenue Manager

Os Revenue Managers do grupo Tivoli Hotels & Resorts, tal como a própria definição o diz, são os indivíduos que apresentam como principal papel a análise e gestão diária das unidades hoteleiras sob a sua responsabilidade. (Mainzer, 2004).

De um modo geral, cada Revenue Manager é um complemento do diretor para cada unidade hoteleira, sendo a ponte de ligação entre as medidas definidas pelo diretor, sempre com os *inputs* da restante equipa, e a forma como essas estratégias se refletem no dia-a-dia.

Numa cadeia como os Tivoli Hotels & Resorts, cada Revenue Manager tem a seu cargo mais que uma unidade hoteleira pelo que o seu papel é mais de mentor e analista do que propriamente de executante, na medida em que seria impossível conseguir realizar todas as tarefas necessárias para uma eficaz gestão.

Deste modo um Revenue Manager apresenta diversos tipos de funções, dependendo das ferramentas que tiver ao seu dispor.

No grupo Tivoli Hotels & Resorts cada Revenue Manager a nível de gestão pura tem a seu cargo diversas tarefas como efetuar a estimativa de Revenue e enviar os *On The Books (OTB)*, que basicamente consiste em analisar cada uma das suas unidades hoteleiras com base no passado, presente e futuro e assim realizar uma estimativa do que o futuro reserva com base no histórico passado e uma explanação dos resultados obtidos no presente e é responsável pela criação da pirâmide de preços, onde são definidos os vários níveis de tarifas a aplicar aos mais diversos parceiros e canais de distribuição, consoante a sua importância e peso para o negócio. (Info Confidencial THR, 2014).

A nível de *software*, um dos programas mais utilizados pelos grandes grupos hoteleiros ao nível do Revenue Management é o IDeaS – Hotel Revenue Management Software, que será novamente referido ao longo do presente relatório, e que é utilizado diariamente pelos Revenue Managers para o desempenho de diversas funções, tais como a exportação de relatórios de suporte à análise de gestão, a validação do *forecast*, a gestão dos diversos níveis de BAR (*best available rate* – melhor tarifa disponível), a criação e atualização dos *overrides* às tarifas, que consiste basicamente em forçar o aumento ou diminuição das tarifas sugeridas pelo IDeaS com base na ocupação atual e no *forecast* e também a verificação dos desvios identificados.

Outras das inúmeras tarefas de um Revenue Managers consistem por exemplo na análise do mapa de ocupação diário, denominado em hoteleira de Pickup, nomeadamente realizando uma análise a nível de reservas de grupo.

Posteriormente também é das competências desse mesmo Revenue Manager efetuar eventuais ajustes nessas reservas, isto é, efetuar uma gestão de inventário a partir do PMS (*property management system*) utilizado. Por vezes também são realizadas análises a campanhas e promoções que estão a ocorrer e/ou já terminaram, de modo a apurar se o resultado em termos de revenue foi o especulado.

Uma tarefa de extrema importância e que é da total responsabilidade do Revenue Manager, muitas das vezes auxiliada pelo próprio diretor, consiste em analisar e cotar

grupos extra pirâmide, ou seja, dar uma resposta a todos os pedidos que saem da normal parametrização da pirâmide de preços e que desta forma necessitam que lhes sejam concedidos preços feitos “por medida”, de acordo com o solicitado.

Finalmente uma última tarefa que importa ser referenciada diz respeito à interação com os restantes departamentos, nomeadamente com a central de reservas individuais (CRI) e com as próprias unidades hoteleiras, a fim de aplicar as medidas provenientes das análises efetuadas.

3.2.3 Revenue Assistant

Finalmente no fundo do organograma do departamento de Revenue Management, mas como tanta ou mais importância que os próprios Revenues Managers, temos os Revenue Assistants, sendo os mesmos encarados como Revenues Managers mas com funções mais práticas.

No grupo Tivoli Hotels & Resorts, tal como já foi anteriormente mencionado, existe um assistente para cada *manager* pelo que cada um é responsável pelas mesmas tarefas mas aplicadas a diferentes unidades hoteleiras.

O principal papel do Revenue Assistant é aplicar todas as decisões e estratégias que foram definidas pelo seu Revenue Manager, aquando da análise efetuada. Desta forma, o assistente não só é responsável pela aplicação dessas mesmas estratégias, como também é o principal elo de comunicação com os restantes executantes dos outros departamentos.

Ao nível dessa comunicação, o Revenue Assistant mantém um contato diário com todos os agentes de reservas da central de reservas individuais, através de briefings diários, do esclarecimento de dúvidas e resposta a *e-mails* com pedidos de cotação e avaliações de

disponibilidade e também através da gestão de um mapa de discrepâncias, que no fundo consiste num aglomerar de todas as irregularidades detetadas ao nível das tarifas e reservas, que não tem como objetivo culpabilizar ninguém pelos erros cometidos mas sim analisá-los e corrigi-los da melhor e mais rápida maneira possível.

A nível técnico o assistente também é responsável por toda a configuração das tarifas que foram definidas e pela picagem de reservas a fim de verificar preços, datas de *check-in* e *check-out* e tipologias compradas por cada cliente. É também o Revenue Assistant que efetua todos os fechos de vendas, seja a nível de canais *online*, como a nível dos parceiros *offline* (tour operadores) e fecho de promoções e campanhas transversais.

É da sua responsabilidade também efetuar uma análise dos preços da concorrência e uma análise de paridade de preços, de modo a averiguar cada uma das suas unidades hoteleiras encontra-se enquadrada com o mercado e se apresenta as mesmas tarifas e tipologias disponíveis em todos os canais de venda.

Uma das tarefas de mais importância que um Revenue Assistant tem, a par do Revenue Manager, é a análise do *pickup* diário, mas este mais a nível de reservas individuais. Após essa análise é também efetuada uma análise de todas as reservas canceladas e onde os clientes não compareceram, a fim de verificar se as políticas de cancelamento e garantia estão a ser cumpridas em todas as unidades hoteleiras.

Por fim uma outra tarefa que se apresenta como extremamente importante para o grupo Tivoli Hotels & Resorts e que sem ela todas as decisões e estratégias de definição de preços podem ser desfasadas da realidade é a verificação da segmentação ao nível de todas as reservas inseridas em sistema. O objetivo passa por adjudicar a cada cliente uma sigla que corresponde essencialmente ao motivo pelo qual se deslocou a uma das unidades hoteleiras, de acordo também com o canal pelo qual efetuou a reserva. Esta segmentação será posteriormente utilizada para realizar análises e verificar quais os segmentos com maior peso e deste modo conseguir adquirir material analítico suficiente para uma correta construção da pirâmide de preços.

Alguns exemplos desta segmentação, uma das análises com maior importância interdepartamental, são:

- **INT:** Individuais TO – preço contratado
- **ITD:** Individuais TO – preço dinâmico
- **ITS:** Individuais Site + Onlines
- **INN:** Individuais Empresas c/ contrato
- **INS:** Individuais Empresas s/ contrato
- **EOF:** Individuais Entidades Oficiais
- **CON:** Conferências e Reuniões
- **COG:** Congressos e Eventos Externos
- **EOG:** Grupos de Entidades Oficiais
- **TRI:** Tripulação

Tabela 2 – Exemplo da segmentação de Mercado do grupo Tivoli Hotels & Resorts

Fonte: própria

3.3 Sistemas de revenue e modelo de distribuição

O Revenue Management aplicado à hotelaria é a função que permite otimizar e aumentar a receita de um hotel, através de um conjunto de técnicas que permitem identificar micro segmentos de mercado e otimizar deste modo o preço e o produto a cada um desses mesmos segmentos. É como que uma forma inovadora de gerir o preço não em função dos custos mas sim em função do inventário disponível, o que implica uma reengenharia de toda a oferta.

No fundo em vez de trabalhar com o preço baseado nos custos, deve-se trabalhar com o preço baseado na procura e assim conseguir um equilíbrio entre a oferta disponível e a procura. De uma forma resumida, o objetivo do Revenue Management é oferecer o produto certo, na altura certa, ao cliente certo.

Desta forma para que seja possível aplicar ações de Revenue, é necessário ter em conta quatro requisitos fundamentais, tais como possuir capacidade finita de alojamento (número limitado de quartos para venda, possuir stocks perecíveis, ou seja, cada quarto

não vendido no dia não é possível de ser “armazenado” e vendido mais tarde, trabalhar com micro segmentos de mercado com distintas sensibilidades ao preço e finalmente ser alvo de uma procura variável e incerta. (Costa, 2012).

O princípio básico da implementação de um sistema de Revenue assenta essencialmente na definição do preço em vários níveis de procura (também denominado de pirâmide de preços), tendo em conta a disponibilidade existente.

Esta definição é de extrema importância pois clientes muito sensíveis ao preço reservam quando o preço é mais baixo, que por sua vez é quando temos maior disponibilidade. O inverso também acontece, com clientes que não apresentam tanta sensibilidade ao preço praticado e que podem comprar o quarto que pretendem quando o preço está mais elevado e conseqüentemente com menor disponibilidade. (Mauri, 2012).

Implementar um sistema de Revenue Management em uma unidade hoteleira não deverá ser então apenas uma estratégia a juntar a tantas outras mas sim uma cultura a adotar por todos os departamentos existentes em conjunto.

Tal como foi referido no início do corrente capítulo, de modo a enfrentar o atual paradigma da hotelaria, uma unidade hoteleira já não pode apenas prestar um serviço de excelência, necessita também de ter a capacidade de criar e adaptar, em tempo útil, produtos que vão ao encontro das necessidades desses mesmos clientes.

Para ajudar a esta tarefa surgem então as tecnologias de informação aplicadas à hotelaria, nomeadamente os sistemas de Revenue Management que utilizados de acordo revelam informações de extrema importância e auxiliam na tomada de decisão, de um modo mais consciente e certo.

No grupo Tivoli Hotels & Resorts, o sistema de Revenue Management utilizado e que está constantemente em atualização de modo a nunca se tornar obsoleto e com pouca utilidade, é composto por diversos tipos de ferramentas, cada uma com funções específicas. (Info Confidencial THR, 2014).

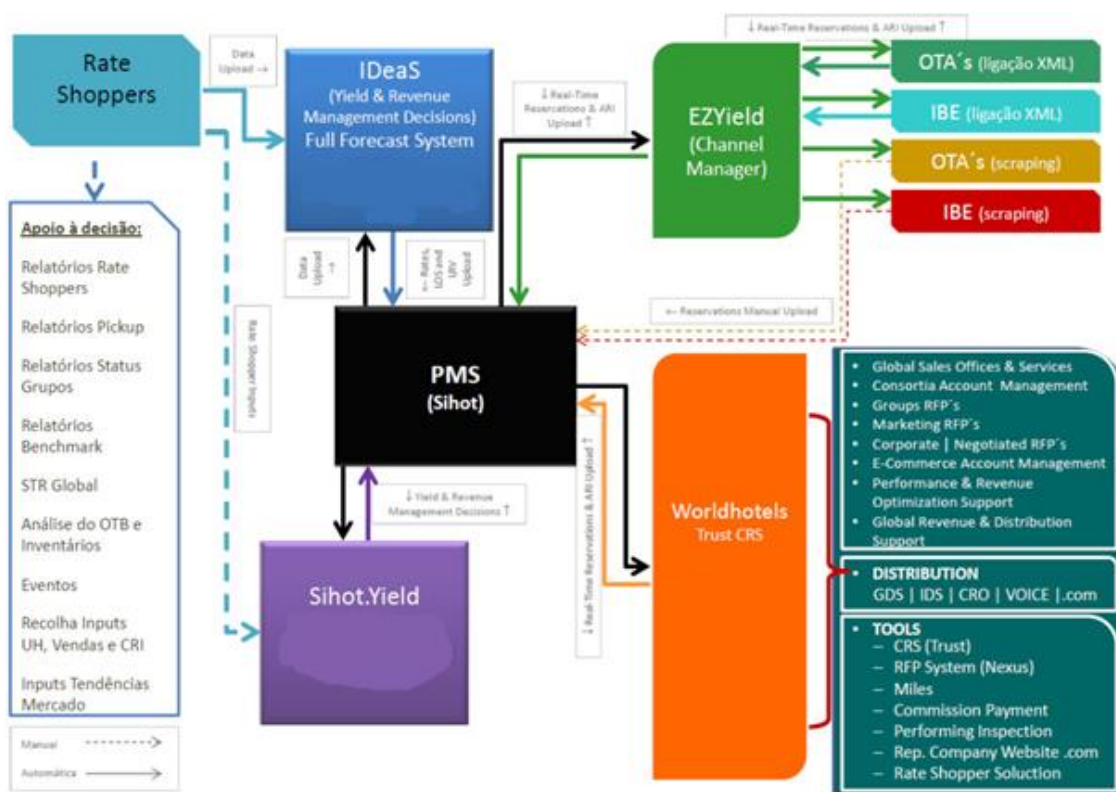


Figura 5 – Sistema de Distribuição da Tivoli Hotels & Resorts

Fonte: Adaptado de Info Confidencial THR, 2014

O Sistema de Distribuição acima mencionado é composto por diversas ferramentas de apoio informático que auxiliam à tomada de decisão no dia-a-dia e ao planeamento de estratégias de otimização e maximização de receita, um dos, senão o principal objetivo do Revenue Management.

Dos *softwares* mais relevantes para um grupo hoteleiro e consequentemente para o seu departamento de Revenue Management, importa referir o IDEaS Revenue Optimization que no fundo se traduz em uma ferramenta que contribui para o aumento da procura, no

mercado em que a unidade hoteleira se insere, otimizando deste modo as suas receitas. É um programa que efetua previsões da procura, para clientes individuais e de grupos, calcula o volume do negócio, tal como o valor da procura, aplica modelos matemáticos e científicos, para além da informação obtida do PMS do hotel e do utilizador e calcula os níveis de incerteza e da procura não confinada. Toma também decisões que contribuem para o aumento constante do RevPAR, assistindo com decisões de *best available rate* (BAR), tomando em conta os valores praticados pelo grupo de hotéis concorrentes selecionados (*competitive set*). De um modo geral fornece inteligência empresarial para a tomada de decisões estratégicas.

Por outro lado, outro dos *softwares* indispensáveis a qualquer sistema de distribuição de Revenue Management e ao funcionamento de uma unidade hoteleira é o CRS (*central reservations system*), neste caso o WORLDHOTELS - CRS. O seu sistema usa uma plataforma que fornece ligações instantâneas de última geração aos principais sistemas globais de distribuição (GDS) como *Amadeus* e *Galileo*. Isto representa estar ligado a mais de 400.000 de utilizadores de GDS à volta de todo o mundo. Em adicional oferece uma rede gratuita para reservas via voz em mais de 35 países espalhados pelo mundo e um sistema de reservas – Booking Engine – para que seja possível efetuar reservas através do próprio *site* do grupo Tivoli Hotels & Resorts.

Em termos de gestão de revenue, o gestor de canais utilizado pelo grupo é o EZYield – Channel Management. Esta plataforma potencializa de uma forma fácil, a manutenção de preços, disponibilidades, datas fechadas, inventários e restrições (estadias mínimas, fechado para chegadas, etc.) de mais de 300 parceiros *onlines*.

Seguidamente também faz parte do sistema de distribuição do grupo Tivoli Hotels & Resorts a plataforma WORLDHOTELS.rate scan que de um modo geral obtém os preços, praticados nos vários canais *online*, do grupo de hotéis da concorrência selecionados, exatamente no momento em que é necessário tomar decisões de Revenue Management. Ajuda também a manter a paridade de preços nos vários canais de distribuição, de modo a que todos os canais reflitam um BAR idêntico.

Finalmente um dos programas de gestão fundamentais a qualquer grupo hoteleiro e que logicamente faz parte do sistema de distribuição do grupo Tivoli Hotels & Resorts é o sistema de gestão de unidades hoteleiras, SIHOT.PMS.

É um sistema de gestão para unidades hoteleiras que combina todas as ferramentas necessárias para a inserção de reservas e análises de *front office*. Permite a realização de reservas, informações sobre disponibilidades, processamento de despesas de clientes (realizadas através de terminais POS) e prestação de informações.

Todos estes programas funcionando como um todo juntamente com a experiência e técnica dos Revenue Managers, fazem com que o principal objetivo do Revenue Management seja cumprido, isto é, a otimização e maximização da receita por quarto disponível e o crescimento sustentado do preço médio, promovendo deste modo um crescimento sustentado dos lucros da empresa. (Info Confidencial THR, 2014).

CAPÍTULO 4 – ESTÁGIO CURRICULAR

O presente relatório terá o seu epílogo teórico neste capítulo. Neste capítulo serão abordados os objetivos a que fui desafiado relativamente ao estágio realizado no departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts e todas as tarefas desempenhadas ao longo da sua duração. Será um capítulo em que irá imperar o conteúdo prático do Revenue Management e serão abordadas todas as ferramentas e técnicas de gestão utilizadas para a maximização da receita num grupo hoteleiro.

Por fim será também abordado o projeto ao qual fui convidado a participar no decorrer do estágio e que contará para efeitos académicos como o desafio de gestão obrigatório em cada realização de um relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira.

4.1 Objetivos gerais

Aquando do início do estágio curricular no departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, foram delineados uma série de objetivos, acordados entre o diretor do departamento e os restantes elementos da equipa, que funcionariam como base de aprendizagem para o desempenho das funções de Revenue Manager, contendo desde os princípios básicos de revenue como também toda a componente prática e de análise afetos à profissão.

Deste modo o primeiro objetivo prendia-se fundamentalmente com adquirir conhecimentos e competências nas técnicas de utilização dos sistemas de maximização das receitas dos Tivoli Hotels & Resorts, quer a nível dos clientes individuais (empresas e lazer), quer a nível de grupos (congressos, conferências, reuniões, incentivos, etc). Para

o desempenho deste primeiro objetivo seria essencial adquirir um conhecimento profundo de algumas ferramentas de otimização, tais como o IDeaS Revenue Optimization, ferramenta que contribui para aumentar a procura, no segmento em que o hotel se insere, otimizando as suas receitas em qualquer momento e também a HT_FMP_V02, que no fundo consiste em uma ferramenta em excel, desenvolvida internamente, que ajuda na tomada de decisão dos preços a aplicar, numa determinada data, para um determinado tipo de quarto.

Esta ferramenta é essencial para a prática de revenue pois nem todos os hotéis do grupo possuem todos os módulos do IDeaS, nomeadamente o módulo *Full Forecasting System*, pelo que nesses hotéis é necessário utilizar outro tipo de ferramentas. No entanto todos os hotéis contêm o módulo de *Reporting*, essencial para a análise e tomada de decisões no Revenue Management.

Seguidamente o segundo objetivo a atingir com o estágio curricular no departamento de Revenue Management seria adquirir conhecimentos e competências nas técnicas de Revenue Management utilizadas nos Tivoli Hotels & Resorts, a nível de sistemas, ideias, projetos e iniciativas.

No fundo consiste no processo de conhecer, compreender, antecipar e reagir às tendências da oferta / procura, a fim de maximizar as receitas / ocupação, obtendo deste modo um maior *RevPAR*. Consiste também na otimização de todos os segmentos de mercado, receitas e oportunidades e numa abordagem sistemática e estratégica da gestão dos preços, baseada na previsão da procura e no seu potencial de crescimento. Torna-se também fundamental adquirir conhecimentos relacionados com a compreensão e análise dos indicadores de mercado e relacionados com a implementação de uma estrutura de preços, de acordo com as épocas e ocupações, nos canais certos, com estratégias e decisões táticas adequadas.

Consiste ainda na gestão de canais, ferramentas, sistemas e processos, garantindo assim a paridade de preços, de forma atempada, de modo a capitalizar sobre as oportunidades

da procura e também na divulgação e otimização das técnicas de Revenue Management dentro dos hotéis, pois devem ser envolvidos todos os colaboradores, especialmente aqueles que têm contato direto com os clientes, nas diversas técnicas de maximização da receita.

O terceiro objetivo do presente estágio consistia essencialmente em ajudar a divulgar e otimizar as técnicas de Revenue Management dentro do grupo hoteleiro, em termos de todos os sistemas, ideias e iniciativas acima mencionadas.

De seguida pretendia-se também que o estágio permitisse adquirir conhecimentos e competências na utilização dos sistemas de atualização de preços, disponibilidades, restrições, fechos de datas, etc, utilizadas nos Tivoli Hotels & Resorts, afim de, em conjunto com a equipa de Revenue Management, proceder à sua atualização. Algumas das ferramentas essenciais para o desempenho destas funções e que deste modo eram imprescindíveis de serem manuseadas com total segurança e à vontade, prendiam-se fundamentalmente com a WORLDHOTELS – CRS a nível de e-business e com o EZYield Channel Management, plataforma que potencializa de uma forma fácil, via uma *interface web.base*, a manutenção de preços, disponibilidades, fechos de vendas, gestão de inventários e aplicação de restrições, nomeadamente estadias mínimas, fechos para chegadas, etc, em mais de 300 canais *online* em simultâneo.

É também essencial um conhecimento profundo de todas as *extranets* desses mesmos parceiros online, visto alguns não possuem ligação com o EZYield e existir deste modo necessidade de aplicar todas as decisões de forma manual.

O quinto objetivo passaria por adquirir conhecimentos e competências nas técnicas de monitorização, sobretudo de canais de venda *online*, para melhor adequar a oferta dos Tivoli Hotels & Resorts e o preço mais apropriado.

Uma das ferramentas utilizadas nesta monitorização da concorrência é o WORLDHOTELS – *rate.scan*, que no fundo é um agregador de preços, praticados nos diversos canais *online* e *GDS's*, do grupo de hotéis da concorrência previamente definidos. É um *software* fundamental na medida em que ajuda a manter a paridade de preços nos diversos canais de distribuição, de modo a que todos os canais reflitam um BAR (*best available rate*) idêntico.

Outros inúmeros objetivos foram definidos para o estágio no departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, tais como a participação na elaboração de pacotes e promoções e da sua colocação nos sistemas de distribuição *online* e *offline* e o envolvimento e participação, com apresentação de propostas, ideias e soluções, nos projetos de incentivo ao melhoramento da comunicação entre os hotéis e a equipa de Revenue Management.

Seria também essencial participar na divulgação das “*best practices*” em termos da política e estrutura de preços e sempre possível, nas reuniões de revenue mensais de cada hotel.

Outro dos principais objetivos a ter em consideração seria o auxílio na construção dos planos e ações de formação de Revenue Management de cada hotel e possuir a capacidade de apresentar-se como um elo de ligação e comunicação entre a área comercial, a área de revenue e cada unidade de alojamento inerente ao grupo.

Seria também essencial conhecer os segmentos de mercado dos Tivoli Hotels & Resorts e acompanhar a sua correta aplicação por parte das unidades e também adquirir conhecimentos e competências na análise das estatísticas do grupo hoteleiro, participando em conjunto com o diretor de Revenue Management na elaboração de relatórios, apresentações, análises e estatísticas do grupo Tivoli Hotels & Resorts e da sua concorrência.

Por fim pretendia-se também com o presente estágio curricular desenvolver aptidões que permitissem participar na análise e construção de estruturas de preço, tipologias de quarto e comissões a serem aplicados em cada canal de distribuição.

Não obstante dos objetivos diretamente relacionados com todo o trabalho desenvolvido no âmbito do departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, pretendia-se essencialmente com o presente estágio o desenvolvimento do espírito de colaboração e de crítica construtiva, aliados à capacidade para apresentar e implementar soluções inovadoras e à abertura para novos conceitos e ideias.

4.2 Tarefas realizadas

No decorrer do presente estágio curricular realizado no departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, foram diversas as tarefas que me foram incumbidas, sendo que uma grande parte tornaram-se tarefas diárias e imprescindíveis para o funcionamento de todo o departamento.

Uma das tarefas de maior importância em todo o estágio e também aquela que me facultou conhecimentos profundos a nível da gestão da receita e da hotelaria no geral, foi a Atualização Diária dos Mapas de Pickup.

Os mapas de *pickup* de uma forma geral são documentos de excel, previamente construídos e trabalhados pelo Business Intelligence, que têm obrigatoriamente que ser atualizados todos os dias pela manhã, de modo a facultar a cada um dos Revenue Managers a possibilidade de verificarem quais as diferenças encontradas a nível de ocupação, preço médio e orçamento relativamente ao dia anterior.

No fundo o mapa de *pickup* foi construído de modo a ir automaticamente buscar informações relativas a cada hotel ao software IDEaS, mais propriamente ao módulo de *Reporting*, que por sua vez é alimentado com toda a informação proveniente do PMS e do *Rate Shopper*, a nível de ocupação diária, preço médio praticado, informações sobre a concorrência, orçamento, etc e que apenas necessita de que todas as manhãs alguém o abra, corra as macros e assim atualize mediante o pickup do dia anterior.

No grupo Tivoli Hotels & Resorts fez-se uma enorme aposta na correta segmentação do mercado, pelo que deste modo foi necessário a criação de três tipos distintos de mapas de *pickup*. O primeiro mapa, que por sua vez é também o mais fácil e rápido de consultar, é denominado de *PickUp_INDGRP* que no fundo consiste na distinção do *pickup* de alojamento, no preço médio e na receita de alojamento dividido entre reservas individuais e reservas de grupo.

De um modo resumido, tal como mencionado anteriormente, este mapa vai apresentar a comparação entre o real do dia em questão e o dia anterior, apresentando também uma comparação entre o real do dia em questão e o real do mesmo dia do ano anterior, de modo a que seja possível desta forma fazer uma correta análise do histórico e conseguir deste modo fazer um *forecast* com a máxima eficácia possível.

Julho 2015	Dia	OTB	Occ	Real	Ocupação					Forc-IDEaS	%Occ	Orc	BAR	Dia	OTB	Occ	Real	Pick Up	Orc.	Dia	OTB	Occ	Real	Pick Up	Orc.
					OTB	Occ	%Occ	Pick Up	Disp.																
	17/jul	IND	151	121	152	142	54,5%	1		161	57,7%	185		84,19 €	84,87 €	83,60 €	83,58 €	-0,59 €	83,93 €	12,713 €	10,269 €	12,707 €	11,868 €	-5 €	15,541 €
	17/jul	GRP	75	76	72	73	25,8%	-3		71	25,4%	68	105 €	50,34 €	41,68 €	50,50 €	49,73 €	0,16 €	56,08 €	3,776 €	3,168 €	3,636 €	3,630 €	-140 €	3,801 €
	17/jul	TTL	226	197	224	215	80,3%	-2	55	232	83,2%	253		72,96 €	68,21 €	72,96 €	72,09 €	0,00 €	76,47 €	16,488 €	13,437 €	16,343 €	15,499 €	-145 €	19,342 €
	18/jul	IND	177	100	182	145	65,2%	5		209	74,9%	185		89,63 €	78,95 €	89,38 €	81,78 €	-0,25 €	83,93 €	15,865 €	7,895 €	16,267 €	11,858 €	403 €	15,541 €
	18/jul	GRP	63	59	63	51	22,6%	0		60	22,2%	68	120 €	53,98 €	42,33 €	53,98 €	54,98 €	0,00 €	56,08 €	3,401 €	2,497 €	3,401 €	2,804 €	0 €	3,801 €
	18/jul	TTL	240	159	245	196	81,8%	5	34	271	97,1%	253		80,27 €	65,26 €	80,28 €	74,81 €	0,01 €	76,47 €	19,265 €	10,392 €	19,668 €	14,662 €	403 €	19,342 €
	19/jul	IND	110	98	119	127	42,7%	9		139	49,8%	185		83,80 €	78,55 €	83,61 €	82,04 €	-0,19 €	83,93 €	9,218 €	7,698 €	9,950 €	10,419 €	732 €	15,541 €
	19/jul	GRP	67	76	67	66	24,0%	0		67	24,0%	68	90 €	39,81 €	41,95 €	39,81 €	43,20 €	0,00 €	56,08 €	2,667 €	3,188 €	2,667 €	2,851 €	0 €	3,801 €
	19/jul	TTL	177	174	186	193	66,7%	9	93	206	73,8%	253		67,15 €	62,56 €	67,83 €	68,76 €	0,68 €	76,47 €	11,885 €	10,886 €	12,617 €	13,270 €	732 €	19,342 €
	20/jul	IND	134	140	142	192	50,9%	8		174	62,4%	185		84,92 €	79,36 €	84,88 €	82,88 €	-0,04 €	83,93 €	11,379 €	11,110 €	12,053 €	15,913 €	674 €	15,541 €
	20/jul	GRP	67	74	67	71	24,0%	0		67	24,0%	68	105 €	39,81 €	40,55 €	39,81 €	51,10 €	0,00 €	56,08 €	2,667 €	3,001 €	2,667 €	3,629 €	0 €	3,801 €
	20/jul	TTL	201	214	209	263	74,3%	8	70	241	86,4%	253		69,88 €	65,94 €	70,43 €	74,30 €	0,55 €	76,47 €	14,047 €	14,111 €	14,720 €	19,541 €	674 €	19,342 €
	21/jul	IND	151	162	166	196	59,5%	15		201	72,0%	185		84,80 €	78,67 €	85,04 €	77,81 €	0,24 €	83,93 €	12,805 €	12,745 €	14,117 €	15,251 €	1,312 €	15,541 €
	21/jul	GRP	50	72	50	69	17,9%	0		51	18,3%	68	105 €	40,06 €	48,47 €	40,06 €	60,61 €	0,00 €	56,08 €	2,003 €	3,490 €	2,003 €	4,182 €	0 €	3,801 €
	21/jul	TTL	201	234	216	265	77,4%	15	63	252	90,3%	253		73,67 €	69,38 €	74,63 €	73,33 €	0,96 €	76,47 €	14,808 €	16,234 €	16,120 €	19,433 €	1,312 €	19,342 €
	22/jul	IND	123	155	137	194	49,1%	14		182	65,2%	185		82,96 €	76,43 €	82,56 €	81,60 €	-0,40 €	83,93 €	10,204 €	11,847 €	11,311 €	15,830 €	1,107 €	15,541 €
	22/jul	GRP	50	62	50	81	17,9%	0		51	18,3%	68	98 €	40,06 €	51,65 €	40,06 €	59,20 €	0,00 €	56,08 €	2,003 €	4,235 €	2,003 €	4,795 €	0 €	3,801 €
	22/jul	TTL	173	237	187	275	67,0%	14	92	233	83,5%	253		70,56 €	67,86 €	71,20 €	75,00 €	0,64 €	76,47 €	12,207 €	16,082 €	13,314 €	20,626 €	1,107 €	19,342 €
	23/jul	IND	113	124	125	164	44,8%	12		175	62,7%	185		83,11 €	78,97 €	83,30 €	76,60 €	0,19 €	83,93 €	9,391 €	9,792 €	10,413 €	12,562 €	1,021 €	15,541 €
	23/jul	GRP	66	91	66	91	23,7%	0		67	24,0%	68	98 €	39,62 €	46,57 €	39,62 €	52,59 €	0,00 €	56,08 €	2,615 €	4,238 €	2,615 €	4,786 €	0 €	3,801 €
	23/jul	TTL	179	215	191	255	68,5%	12	88	242	86,7%	253		67,07 €	65,26 €	68,21 €	68,03 €	1,13 €	76,47 €	12,096 €	14,030 €	13,027 €	17,348 €	1,021 €	19,342 €
	24/jul	IND	129	113	124	144	46,0%	5		190	68,1%	185		78,71 €	81,61 €	78,33 €	81,52 €	-0,38 €	83,93 €	10,154 €	9,222 €	10,496 €	11,739 €	343 €	15,541 €
	24/jul	GRP	67	75	67	77	24,0%	0		69	24,7%	68	90 €	39,81 €	39,71 €	39,81 €	52,08 €	0,00 €	56,08 €	2,667 €	2,978 €	2,667 €	4,010 €	0 €	3,801 €
	24/jul	TTL	196	188	201	221	72,0%	5	78	259	92,8%	253		65,41 €	64,89 €	65,49 €	71,26 €	0,08 €	76,47 €	12,821 €	12,200 €	13,163 €	15,749 €	343 €	19,342 €
	25/jul	IND	116	107	120	154	43,0%	4		202	72,4%	185		80,67 €	82,90 €	80,04 €	84,84 €	-0,63 €	83,93 €	9,358 €	8,870 €	9,605 €	13,065 €	247 €	15,541 €
	25/jul	GRP	51	58	51	55	19,3%	0		53	19,0%	68	90 €	40,30 €	39,90 €	40,30 €	54,07 €	0,00 €	56,08 €	2,055 €	2,314 €	2,055 €	2,974 €	0 €	3,801 €
	25/jul	TTL	167	165	171	209	62,3%	4	108	255	91,4%	253		68,34 €	67,78 €	68,19 €	76,74 €	-0,15 €	76,47 €	11,413 €	11,185 €	11,660 €	16,039 €	247 €	19,342 €
	26/jul	IND	108	116	107	160	38,4%	-1		163	58,4%	185		83,70 €	79,62 €	83,85 €	81,18 €	0,15 €	83,93 €	9,040 €	9,236 €	8,972 €	12,989 €	-68 €	15,541 €
	26/jul	GRP	67	74	67	69	24,0%	0		68	24,4%	68	90 €	39,81 €	39,24 €	39,81 €	42,76 €	0,00 €	56,08 €	2,667 €	2,904 €	2,667 €	2,950 €	0 €	3,801 €
	26/jul	TTL	175	190	174	229	62,4%	-1	105	231	82,8%	253		66,90 €	63,89 €	66,89 €	69,60 €	0,00 €	76,47 €	11,707 €	12,140 €	11,639 €	15,939 €	-68 €	19,342 €
	27/jul	IND	114	127	116	196	41,6%	2		194	69,5%	185		88,39 €	79,09 €	88,42 €	81,70 €	0,03 €	83,93 €	10,076 €	10,044 €	10,257 €	16,013 €	180 €	15,541 €
	27/jul	GRP	67	73	67	73	24,0%	0		69	24,7%	68	98 €	39,81 €	39,06 €	39,81 €	50,44 €	0,00 €	56,08 €	2,667 €	2,851 €	2,667 €	3,682 €	0 €	3,801 €
	27/jul	TTL	181	200	183	269	65,6%	-1	95	263	94,3%	253		70,41 €	64,48 €	70,62 €	73,32 €	0,22 €	76,47 €	12,744 €	12,896 €	12,924 €	19,695 €	180 €	19,342 €

Figura 6 – Mapa de Pickup com segmentação de Individual & Grupo

Fonte: PickUp_INDGRP da Tivoli Hotels & Resorts

Tal como é possível de verificar no seguinte mapa, é feita uma comparação entre o *pickup* do dia anterior (Dia -1), o *pickup* que era esperado para o mesmo dia do ano anterior (OTB Ano -1), o *pickup* do dia em que o presente mapa foi atualizado (*Occ OTB*) e o *pickup* real que aconteceu neste mesmo dia mas relativo ao ano anterior (Real Ano -1), todas estas comparações divididas entre reservas individuais, reservas de grupo e posteriormente o seu total. Também é possível de verificar qual o *pickup* que o IDEaS sugere que irá acontecer com base nas informações que recebe do PMS e do *Rate Shopper* (*Forecast IDEaS*).

Esta comparação é feita não só a nível de reservas de alojamento, como também é feita a mesma comparação em termos de preço médio (PMQ) e a nível de receita de alojamento. É através deste mapa que posteriormente cada Revenue Manager pode verificar a situação em que o seu hotel se encontra para cada dia do ano e assim conseguir decidir e aplicar estratégias que possam contribuir para o aumento da receita da sua unidade de alojamento.

No entanto importa frisar a importância desta análise ser efetuada mediante as variáveis ocupação x preço médio x receita de alojamento, uma vez que tal como é do conhecimento de qualquer pessoa ligada ao ramo da hoteleira, por vezes é preferível uma baixa taxa de ocupação (*pickup* baixo) desde que a mesma seja compensada por um preço médio que potencie desta forma o crescimento da receita.

Relativamente aos restantes mapas de *pickup*, todos eles reportam o mesmo tipo de informação, sendo que cada um deles se torna cada vez mais específico, de modo a que seja possível efetuar uma análise mais detalhada e com maior precisão.

O segundo mapa é denominado de *PickUp_Segments_GRP* que no fundo consiste num mapa de *pickup* exatamente igual ao primeiro, com a diferença que a divisão em vez de ser efetuada entre individuais e grupos, é efetuada entre segmentos específicos de mercado, tais como *Air Crew*, *GRP Golf*, *GRP Others*, *GRP Series*, *IND Business*, *IND Site&Onlines*, *IND TO&TA*, etc.

Esta análise permite de uma forma mais detalhada verificar o comportamento de cada um dos segmentos de mercado definidos e assim aplicar estratégias específicas que vão ao encontro das necessidades que cada um possa apresentar.

Por fim o último mapa de *pickup* atualizado diariamente e que contém informação essencial para uma correta aplicação dos princípios de revenue é o *PickUp_RoomType* que basicamente demonstra em que tipologias de quarto é que o pickup é mais elevado, tornando-se útil para entender quais as tipologias de quarto que possam estar com preços acima da média (ou o inverso) e que desta forma não estão a ser aproveitados ao máximo, criando *overbookings* de tipologias e obrigando a que sejam tomadas medidas e restrições quando na verdade ainda existe disponibilidade para venda.

É também uma ferramenta essencial na medida em que permite simular cenários de ocupação, desde colocar quartos como inativos ou simular *overbookings* em percentagem ou valor, sendo desta forma uma ferramenta essencial para análise e posterior tomada de decisão de cada Revenue Manager em relação às suas unidades de alojamento.

A segunda tarefa de maior importância que realizei no decorrer do estágio curricular no departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts coincidiu com a criação de um novo procedimento, no qual estive envolvido, respeitante à Análise de Reservas *No-Show* e Cancelamentos.

Em qualquer cadeia hoteleira a necessidade de obter receita pelos mais variados canais é essencial para a sua evolução e nos hotéis Tivoli existia uma fonte de receita que não estava a ser explorada na devida forma. Qualquer reserva efetuada por um cliente tem sempre anexada as políticas de garantia e de cancelamento, sendo que existem diversos tipos de reservas à disposição do cliente.

As mais conhecidas do público em geral são as reservas reembolsáveis e as reservas não reembolsáveis. As reservas não reembolsáveis, tal como próprio nome indica, são

reservas que obrigam a um pré-pagamento total no ato da reserva e que em caso de cancelamento o seu valor não é devolvido ao cliente. Por norma são reservas com um preço inferior ao normal e que por esse mesmo fato, necessitam de uma garantia para as unidades de alojamento que em caso de cancelamento pelo menos esse valor é garantido como receita.

No entanto também existem as reservas reembolsáveis, que são as reservas que todo o mundo conhece, em que o cliente compra a sua estadia no hotel e que em caso de mudança de opinião ou mesmo em caso de alguma situação alheia à sua vontade, tem necessidade de cancelar e receber assim o montante que pagou de volta.

A questão que se impõe e que levou à criação deste procedimento diz respeito a que essas mesmas reservas apesar de serem reembolsáveis, possuem políticas de garantia e cancelamento que devem ser respeitadas.

No caso das unidades de alojamento do grupo Tivoli Hotels & Resorts, mediante a localização e a época do ano em que as reservas eram efetuadas, o prazo máximo para que um cliente pudesse cancelar uma reserva sem qualquer custo adjacente varia entre 24 e 48 horas, sendo que após esse período qualquer cancelamento terá que ser cobrado.

Na realidade não era essa a estratégia que estava a ser aplicada pois muitas vezes os rececionistas e os próprios agentes de reserva acabavam por ouvir as razões dos clientes e perdoar assim fontes de receita diretas para o grupo. Desta forma foi criada um procedimento no final do ano 2014, em que cabia a mim enquanto estagiário efetuar uma verificação diária de todas as reservas canceladas e no-shows do dia anterior e verificar se as mesmas estavam a ser cobradas de acordo.

De um modo simples, o meu papel consistia em verificar se o cancelamento foi ou não efetuado dentro do prazo legal e em caso de no-show, se o cliente efetuou o pagamento antecipado ou então se constava da reserva um número de cartão de crédito válido para

efetuar a cobrança. Sempre que era detetada uma discrepância tinha como função entrar em contato diretamente com a unidade de alojamento em questão de modo a que os mesmos entrassem em contato com o cliente.

Em relação ao procedimento, o mesmo é confidencial e desta forma impossível de ser descrito mas a realidade é que após a sua aplicação e a minha posterior análise a partir de Dezembro 2014, no primeiro quadrimestre de 2015 a receita relativa a no-shows e cancelamentos cresceu em cerca de 75 mil euros, face ao mesmo período do ano anterior.

Seguidamente, a terceira tarefa de maior importância realizada durante o período de estágio foi respeitante à aplicação de restrições de venda, que no fundo serviu para lado a lado com os assistentes de revenue, implementar todas as estratégias e decisões tomadas pelos Revenue Managers e pelo diretor do departamento.

Aquando da análise diária do *pickup* de cada uma das unidades de alojamento, em conjunto com todas as outras variáveis que possam afetar a ocupação, desde eventos especiais ou até mesmo reparações técnicas ao nível das unidades, torna-se imprescindível tomar decisões de restrição de venda, que podem ir desde fechos por tipologia, fechos apenas de promoções e todas as campanhas transversais ao grupo hoteleiro (descontos de longa estadia, descontos de compra antecipada, etc), fechos de operadores, que no fundo consiste em parceiros com tarifas de contrato e que na grande maioria das vezes são inferiores ao preço BAR praticado, fechos gerais da unidade, aplicação de estadias mínimas ou até mesmo reaberturas em casos de datas onde possam eventualmente ter ocorrido cancelamentos ou *wash* de grupos.

Todas estas decisões podem ser implementadas de diversas formas, consoante o canal de distribuição em questão.

Para fechos de operadores, a tarefa a realizar é enviar um *e-mail* pré-formatado pelo departamento comercial a informar que para as datas em questão o hotel encontra-se com

uma elevada pressão de ocupação pelo que serão fechadas todas as vendas (estes fechos podem ser gerais ou apenas de determinadas tipologias de quarto).

Por outro lado para efetuar fechos de *onlines* e aplicação de estadia mínimas, são utilizadas duas ferramentas imprescindíveis à função, o EZYield Channel Management e o WORLDHOTELS.CRS, que respetivamente são responsáveis pelo fecho de todos os parceiros *online* (Booking, Expedia, HRS, etc) e pelo próprio motor de reservas do site Tivoli Hotels & Resorts.

	26 Aug 15 Wed	27 Aug 15 Thu	28 Aug 15 Fri	29 Aug 15 Sat	30 Aug 15 Sun	31 Aug 15 Mon	01 Sep 15 Tue
House	Open	Open	Open	Open	Open	Open	Open
Available / Sold	36 / 17	86 / 17	51 / 15	56 / 13	112 / 12	103 / 21	46 / 26
Min. Length of Stay	0	0	0	0	0	0	0
Groups Allocated	0	0	0	0	0	0	0
Room Rate Alloc.	0	0	0	0	0	0	0
Depart. Restricted	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Cancellation Policy	DEFAULT	DEFAULT	DEFAULT	DEFAULT	DEFAULT	DEFAULT	DEFAULT
Required Rateplan	-	-	-	-	-	-	-

Rooms on House Status		26 Aug 15 Wed	27 Aug 15 Thu	28 Aug 15 Fri	29 Aug 15 Sat	30 Aug 15 Sun	31 Aug 15 Mon	01 Sep 15 Tue
House		36 / 17 0 0	86 / 17 0 0	51 / 15 0 0	56 / 13 0 0	112 / 12 0 0	103 / 21 0 0	46 / 26 0 0
AJS	Availability	0	1	1	1	1	1	1
	Sold	0	0	0	0	0	0	0
	Status	Closed	Closed	Closed	Closed	Closed	Closed	Closed
	Min. LOS	0	0	0	0	0	0	0
STE	Availability	7	7	7	9	9	8	7
	Sold	0	0	0	0	0	0	0
	Status	Open	Open	Open	Open	Open	Open	Open
	Min. LOS	0	0	0	0	0	0	0

Figura 7 – Extranet do WORLDHOTELS.CRS

Fonte: própria

Classic Yield

RESET FORM

Date Range Selection

Start Date End Date

Your date format: **yyyy-mm-dd** Your date format: **yyyy-mm-dd**

All Sun Mon Tue Wed Thu Fri Sat **+ More dates**

Room Settings

Hotel Room Names	Keep Blackouts	Available	Sell Rate	Min. Night Stay	Cut Off	CTA
Standard Double/Twin	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC
Standard Twin	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC
Standard Double/Twin(SGL Use)	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC
Standard Double/Twin (Plus Child)	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC
Standard Double/Twin (Triple Use)	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC
Standard Double/Twin NR	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC

Websites Selection All

- BAR Rates**
- Abreu - DX BB
- Agoda.com - DX BAR
- Alpharooms.com BB
- Booking.com - DX
- CentralR
- Escapio - DX Default Rate
- Expedia - DX
- Expedia - DX Package
- HotelBeds - DX BAR BB (CLASSIC + DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX BAR BB (JUNIOR SUITE DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX OPAQUE PACKAGE BAR BB (CLASSIC + DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX OPAQUE PACKAGE BB (JUNIOR SUITE DELUXE) 2015
- Hotels4U - DX BB
- Hotels4U - DX FB
- Hotels4U - DX HB
- HotelTonight - DX
- HotelTravel - DX
- HRS 3 DX
- HRS 3 - DX Double
- Early Booking Rates**
- Abreu - DX NR
- Agoda.com - DX Non Ref
- Alpharooms.com Non Refundable BB
- Booking.com - DX Non Refundable 30D
- Booking.com - DX NR 60D
- Booking.com - DX NR 90D
- Escapio - DX Early bird
- Escapio - DX Early Bird 60 Days
- Escapio - DX Early Bird 90 Days
- Expedia DX- Non Refundable
- Expedia - DX NR Package
- HotelBeds - DX EARLY BOOKING 10 BAR BB (CLASSIC + DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX EARLY BOOKING 10 BAR BB (JUNIOR SUITE DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX EARLY BOOKING 15 BAR BB (CLASSIC + DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX EARLY BOOKING 15 BB (JUNIOR SUITE DELUXE) 2015
- Long Stay Rates**
- Abreu - DX Special Offer BB
- Agoda.com - DX LongStay 5 MLOS
- Alpharooms.com Long Stay
- Booking.com - DX 7 Night Stay
- Escapio - DX Long Stay 7 nights
- Expedia - DX Long Stay
- Expedia - DX Long Stay Package
- HotelBeds - DX LONGSTAY 10 BAR BB (CLASSIC + DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX LONG STAY 10 BB (JUNIOR SUITE DELUXE) 2015
- Hotels4U - DX Special Offer BB
- Hotels4U - DX Special Offer FB
- Hotels4U - DX Special Offer HB
- LowCostBeds - DX Long Stay
- Orbitz.com - DX LongStay
- Splendia.com - DX Long Stay 7
- Special Offers**
- Escapio - DX NR Long Stay
- Expedia - DX Special Offer
- Expedia - DX Special Offer Package
- HotelBeds - DX NON REFUNDABLE BAR BB (CLASSIC + DELUXE) 2015
- HotelBeds - DX NON REFUNDABLE BB (JUNIOR SUITE DELUXE) 2015
- Splendia.com - DX NR Long Stay
- RoomRez + Disabled**
- Booking.com - DX Non Refundable
- HotelBeds - DX NRF-EASYJET-UK
- HotelBeds - DX NRF-EASYJET-UK2
- Ultranet Non Refundable**
- Ultranet Special Offer**

Figura 8 – Extranet do EZYield Channel Management

Fonte: própria

decisões e estratégias possam ser decididas e implementadas com base em fatos reais. No entanto à primeira vista parece impossível conseguir verificar milhares de reservas diariamente mas através do desenvolvimento de determinadas ferramentas internas, todo esse trabalho é realizado quase que de forma automática, sendo apenas necessário aplicar os corretos filtros e configurações de visualização.

No entanto o departamento de Revenue Management apenas é responsável pela verificação e reporte de todas as discrepâncias encontradas, sendo que não é sua função corrigi-las. Para o efeito foi criado um Mapa de discrepâncias em que de um modo geral é colocada toda a informação essencial respeitante à reserva em questão e a sua posterior correção, seja esta a nível da segmentação, do preço, da tarifa aplicada, das datas em questão, da tipologia de quarto, etc. Este mapa é diariamente verificado pela pessoa responsável pela correção de reservas e serve no fundo como um meio de comunicação simples e muito mais eficaz que uma constante troca de *e-mails*.

The screenshot shows a reservation card in SIHOT PMS. The window title is "Reserva\busca de reservas [BOOKING.COM-#111115030/1 17.08.2015-27.08.2015, BOOKING.COM]".

Titular da reserva: Agências\Operadores

Match code: BOOKING.COM

Trat.\T.clte.: 6 Distribuição Ele

Sobrenome: BOOKING.COM

Nome:

Morada: RUA DE PORTUGAL NO 1-3 1 ANDAR

Pvc.p.\Loc.: PT 8100-0 LOULE

Tel.\Fax: 289 120 050 289 120 099

E-mail: mafalda.peixoto@booking.com

Últ.estadia: 205 24.08.2015 135.00 EUR

Outros dados:

Company\Sale:

Tit.\tratam.:

VIP\Cancelar: 0 Não

País\Região: PT Portugal

Idioma\País: PT Portugues

Contacto:

Observações:

Nº Contri.\ID D: AN 808689964

Histórico de reservas: Dados de reserva | Grupos | Lista de hóspedes | Agenda | Observações | Comentá

T. qto.	CL1 Classic	Quarto		Depósito	1,479.00	Segmento	ITS Individu
Chegada	17.08.2015 (Se)	Saída	27.08.2015 (Qu)	Data dep.	16.07.2015 (Qu)	Origem	2 Central Re
Noites	10	Nº reserva	111.115.030	Dt. lim.		GHA Disco	N Nao Mem
Quartos	1	Tipo rsv.	1 Garant	Hora che.v		Motivo	1 Lazer
Pessoas	2	Anotadas	2	Ref.ext.		Grupo\Indiv	1 Individual
Pacotes	BAR Alo	Preço	147.90	Inst.fact.	0 Cta.Hóspe	Cor	
Cat.pr.		Pess.\Des	1A	Chave ext.		Cálc. trf.	
Tarifa	BNR BAR-1	Desc.	0.00	NºGDS	923610643	Atribuição	
Sales date	15.07.2015 (Qu)			Número voi			
Referencia							

Notas: RQ: # COM VISTA JARDIM

Previsão valor total: fixar pr | esv. event | ta. Grup | eta. dep | ID-Central: 10748985345

Botões: Novo, Modificar, Sair, Procur.resv, Procur.Clte., Confirm.res, Inst.fact., Pacotes, Dados.adic., Pró-forma, Ajuda

Figura 10 – Cardex de Reserva em SIHOT PMS

Fonte: própria

		PARA REPORTAR																	PARA RESPONDER						
		Discrepâncias																							
Status	IDM	Canal	Forma	Hotel / Resorts	Nº Reserva	Segmento	Reservação	Preço	Taxas	Taxas II	Preço	Código Tarifa	Descontos	Outra Taxação	Dados de Reserva	CLP/Diferencial	Nº Abitament	Por Cancelar	Spax	Observações	DETALHES DA(S) INCIDÊNCIA(S)	Origem	OBSERVAÇÕES ADICIONAIS	Status	
21	REVENUE	CRI	HTPS		30014376		x														Reserva COMP que não foi questionada ao Revenue.	JFC	CRI	MAG	
22	REVENUE	CRI	HTO		90141296																Terceira pessoa da reserva é criança e não adulto.	JFC	CRI	MAG	
22	REVENUE	CRI	HTO		90129218																Revisar preço, por favor.	JFC	N/A	O preço parece estar certo	MAG
22	CRI	VENDAS ALG	HTV		48025428																Estamos a receber pedidos para Agosto2016 e não temos as tarifas carregadas. Colocámos em W.	MAG			
22	CRI	SUPORTE PMS	HTMV		40058563																Não nos está a setar tarifas para o Classic. Parceiro solicitou reserva para "Tivoli Standard". Base.	MAG	SUPORTE PMS	Orelho que os preços já apareçam.	PG
22	CRI	VENDAS ALG	HTMV		40056535																Estamos a receber pedidos para Maio2016 e não temos as tarifas carregadas. Colocámos em W.	MAG			
22	CRI	VENDAS ALG	HTLA		44048529																Estamos a receber pedidos para Janeiro2016 e não temos as tarifas carregadas. Colocámos em W.	MAG			

Figura 11 – Mapa de Discrepâncias do grupo Tivoli Hotels & Resorts

Fonte: própria

Outra das tarefas que realizei no decorrer do presente estágio curricular foi a Atualização de Tarifas, mais propriamente a atualização das tarifas BAR (tarifas flexíveis) disponíveis em todos os canais de venda *online*.

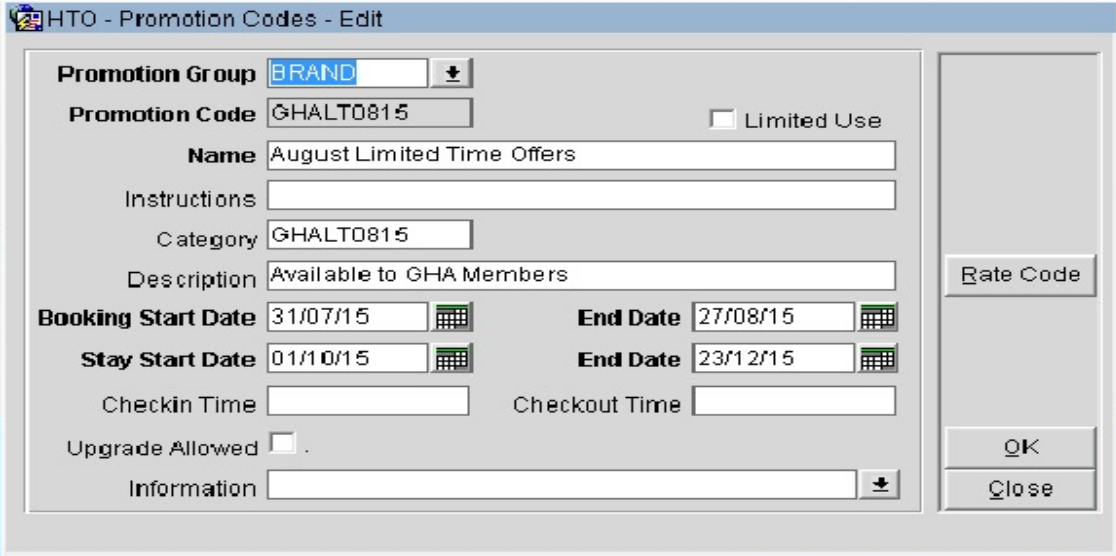
Em relação ao motor de reservas do *site* Tivoli Hotels & Resorts, não existe necessidade de efetuar essas alterações de preço uma vez que as decisões são implementadas ao nível do IDeaS, que por sua vez envia a informação automaticamente para o PMS SIHOT e que consequentemente atualiza as tarifas e disponibilidades do WORLDHOTELS.CRS.

No entanto existem duas plataformas onde a atualização de preço tem de ser efetuada de forma manual, nomeadamente o EZYield Channel Management, que envia preço diretamente para todos os parceiros online com quem tem ligação e a plataforma da *Discovery GHA*, referenciada no início do relatório, que devido à falta de integração com o EZYield tem que ser atualizada manualmente.

Em outros gestores de canais existe a necessidade de colocar manualmente o preço de cada tipologia de quarto mas com o EZYield apenas se torna necessário colocar o preço da tipologia de quarto mais barata que o sistema, previamente configurado pelo departamento de E-Commerce, automaticamente cria o diferencial de preço necessário entre tipologias.

Na plataforma *Discovery GHA* por sua vez apenas é necessário atualizar as tipologias contratadas pois cada hotel por norma apenas apresenta uma única tipologia de quarto disponível.

Importa também referenciar que aquando da criação de promoções e *flash sales*, o departamento de E-Commerce é responsável pelo seu carregamento e manutenção nos canais de venda respetivos, sendo apenas a *Discovery GHA* da responsabilidade do departamento de Revenue Management.



The screenshot shows a software interface for editing promotion codes. The title bar reads 'HTO - Promotion Codes - Edit'. The main area contains several fields: 'Promotion Group' (BRAND), 'Promotion Code' (GHALT0815), 'Name' (August Limited Time Offers), 'Instructions' (empty), 'Category' (GHALT0815), 'Description' (Available to GHA Members), 'Booking Start Date' (31/07/15), 'End Date' (27/08/15), 'Stay Start Date' (01/10/15), 'End Date' (23/12/15), 'Checkin Time' (empty), 'Checkout Time' (empty), 'Upgrade Allowed' (checkbox), and 'Information' (empty). A 'Limited Use' checkbox is also present. On the right side, there is a 'Rate Code' field and 'OK' and 'Close' buttons.

Figura 12 – Carregamento de Promoções em Discovery GHA

Fonte: própria

Uma sexta tarefa diária que realizei durante todo o meu percurso como estagiário no departamento de Revenue Management foi a Gestão de Inventário, que no fundo consiste numa gestão fictícia de todas as reservas inseridas em sistema para um determinado dia, de um determinado hotel, ajustando, dentro da estratégia definida, quais as tipologias de quarto que pretendemos continuar a vender mesmo que para isso tenhamos que criar *overbookings* de tipologia.

Outra das estratégias não passa por gerir o inventário ao nível de tipologia de quarto mas sim ao nível da capacidade do quarto em questão, mais propriamente em relação ao tipo de cama existente.

Disponibilidade - HOTEL TIVOLI LISBOA , 111 (Livres\Opc.)													
Filtro													
Índice	STOP	NÃO								STOP		STOP	
Definição	PUSH VENDA				PUSH		PUSH VENDAS - 20% MARGE						
Ago - Set 2015	23 Do	24 Se	25 Te	26 Qu	27 Qu	28 Se	29 Sa	30 Do	31 Se	01 Te	02 Qu	03 Qu	04 Se
Soma	63	61	32	42	93	61	65	121	121	78	70	101	61
CL1 Classic Do	8	14	-5	-2	0	3	0	1	1	1	4	3	0
CL2 Classic Tw	17	5	0	-2	7	-2	1	16	13	0	0	4	1
SP1 Superior D	1	0	-1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	-1
SP2 Superior T	6	10	0	-1	13	0	4	23	19	1	1	22	15
DX1 Deluxe Do	4	3	2	1	1	2	-1	0	7	5	-1	0	-3
DX2 Deluxe Tw	10	5	-1	5	15	4	1	13	13	4	5	18	4
CO1 Collection	3	10	18	15	21	16	17	23	25	24	20	15	14
CO2 Collection	1	1	0	0	0	1	2	2	2	3	3	2	1
JS1 Classic Jur	3	4	5	7	7	7	8	9	9	9	8	7	5
TV1 Tivoli Room	3	1	5	8	17	17	17	17	17	18	16	17	12

Figura 13 – Rack do Hotel Tivoli Lisboa

Fonte: própria

Como podemos analisar na figura 13, e pegando como exemplo a tipologia de quarto clássica, a mesma está subdividida em CL1 (*classic double*) e CL2 (*classic twin*). Na realidade são ambos quartos clássicos com a única diferença que um possui cama de casal e o outro duas camas de solteiro.

Ao verificar que estamos a ficar com pouca disponibilidade de uma das seguintes categorias, como é o caso do dia 31 de Agosto 2015, a tarefa que me compete realizar prende-se essencialmente com a análise de algumas reservas que estejam colocadas em CL1 e ver se no comprovativo de reserva existe alguma indicação que o cliente pretenda na realidade um quarto com cama de casal. Caso não exista essa informação, cabe-me a

mim efetuar gestão de inventário e alterar as reservas em questão para CL2, de modo a continuar com disponibilidade em CL1.

Em relação à outra situação de gestão de inventário, nomeadamente a criação de *overbookings* de tipologia, tudo depende da estratégia e da pressão de ocupação do dia em questão. Por vezes acontece que a cidade está com uma baixa taxa de ocupação e que o cliente apresenta uma elevada sensibilidade ao preço, sendo que o objetivo para atingir a receita orçamentada está a umas escassas reservas de ser cumprido.

Nestas situações, que não são muito frequentes, opta-se por continuar a vender a tipologia mais barata que houver, mesmo que já não exista disponibilidade. O trabalho neste caso passa por efetuar uma gestão de inventário baseada em oferecer *upgrades* gratuitos aos clientes, alterando assim a tipologia de quarto em cada reserva para uma categoria superior. Desta forma não só conseguimos atingir o objetivo pretendido como também acrescentamos valor para o cliente, potencializando a sua fidelização à marca.

Ao referir esta tarefa realizada importa também referenciar uma outra tarefa que me foi delegada, que no fundo diz respeito a uma gestão de camas-extra em sistema. Esta tarefa apenas era realizada em dois hotéis, o Tivoli Lisboa e o Tivoli Jardim, na medida em que face à divisão das tipologias de quarto em categorias, apenas algumas tinham capacidade para a colocação de uma cama-extra no interior do quarto.

Desta forma era necessário todas as semanas efetuar uma análise às reservas inseridas em sistema e verificar que por exemplo no Tivoli Jardim, existiam reservas com 2 adultos + 1 criança ou 3 adultos em quartos clássicos, pois os mesmos não permitiam essa ocupação (tanto em CL1 como CL2).

Ao detetar estas discrepâncias era necessário mais uma vez recorrer ao Mapa de Discrepâncias outrora referenciado e reportar a situação, de modo a que fosse possível efetuar a alteração, fosse através do contacto com o cliente lesado, fosse através de free

upgrades por erros de aceitação de reserva. No caso do Tivoli Lisboa a situação era exatamente a mesma com a exceção que a tipologia de quarto que não permitia o uso de cama-extra era o quarto clássico na categoria *double* (CL1) e o quarto superior também na mesma categoria (SP1).

Esta verificação apesar da sua simplicidade apresentava um elevado grau de importância pois evitava de um modo geral várias reclamações de clientes que pagaram um serviço e que por incapacidade física do hotel não o puderam receber.

Por fim uma última tarefa também com elevado grau de importância para a gestão da receita do grupo Tivoli Hotels & Resorts passava pela verificação e validação da existência de número de cartão de crédito em reservas não reembolsáveis e de longa estadia. Tal como foi mencionado ao longo do relatório, uma reserva não reembolsável obriga a um pagamento prévio da reserva, que muitas vezes é validado com um número de cartão de crédito cedido pelo cliente.

No entanto quando o hotel tentava efetuar a sua cobrança muitas vezes acontecia que os cartões davam como inválidos e portanto tornava-se impossível efetuar a cobrança da mesma. Nestas situações o procedimento é colocar a reserva como não garantida e contactar de imediato o cliente para que a situação fosse regularizada.

No entanto errar é humano e no meio de milhares de reservas muitas vezes acontecia os rececionistas e/ou os agentes de reserva falharem esta verificação e deixarem a reserva na mesma como confirmada, sem efetuarem o contato ao cliente.

A minha tarefa passava deste modo pela verificação e validação de todas essas reservas, como base na aplicação de filtros que me permitissem filtrar apenas as reservas que se encontravam nessa situação, colocando de imediato as discrepâncias encontradas no mapa construído para o efeito, ficando sempre a aguardar uma resposta positiva por parte do responsável pela verificação e correção das discrepâncias colocadas em mapa.

Para terminar importa apenas referir que o mapa de discrepâncias anteriormente mencionado funcionava apenas para o contato de todos os departamentos com a central de reservas individuais (CRI), sendo que o contato com os hotéis era efetuado diretamente por telefone ou *e-mail*, ou até mesmo presencial, quando o teor do assunto assim o propiciasse.

4.3 Projeto desenvolvido

No decorrer dos dez meses de estágio curricular no departamento de Revenue Management no grupo Tivoli Hotels & Resorts, foi-me proposto enquanto complemento há minha formação profissional, a integração em um projeto de elevada importância para o grupo hoteleiro, consequentemente também com um forte impacto não só ao nível da gestão de receita como também a nível comercial e de relacionamento e parcialidade com os demais parceiros.

O projeto no qual fui envolvido diz respeito ao Controlo de Gratuidades, isto é, a todas as reservas em qualquer um dos hotéis do grupo que sejam uma oferta, independentemente do seu tipo, e que deste modo apresentem o preço a zero.

Em um grupo com 12 unidades hoteleiras em que a média de ocupações raramente baixa dos 65%, é necessário que seja efetuado um controlo pormenorizado de todas as variáveis que possam afetar a receita e o preço médio praticado e que involuntariamente possam afetar os relatórios de gestão construídos, apresentando dados que não são coerentes com a realidade vivida.

Para uma melhor compreensão, o que acontecia até então era que não existia qualquer controlo sobre as gratuidades oferecidas e nem por quem estava autorizado a validar essas mesmas gratuidades, sendo que os próprios agentes de reservas quando recebiam e

inseririam uma reserva deste tipo não tinham qualquer procedimento pelo qual se guiar e apenas colocavam a reserva com o valor a 0€, não realizando mais nenhuma alteração.

A consequência desta situação era que no final de cada mês, quando eram construídos e publicados os relatórios de gestão correspondentes a cada hotel, existiam por vezes grandes discrepâncias ao nível do total das dormidas em relação ao preço médio praticado. Esta situação ocorria porque todas as reservas eram inseridas da mesma forma e contavam igualmente para as estatísticas, sendo que como apresentavam o preço a 0€, automaticamente provocavam uma descida do preço médio mensal.

A solução para esta questão passou pela criação de um procedimento de controlo de gratuidades e a consequente construção de um mapa de controlo de gratuidades sem voucher.

Foi definido este nome para o mapa pois de entre todas as reservas gratuitas, as únicas que já estavam identificadas e que por isso não contavam para as estatísticas (no entanto entravam em outro tipo de análises) eram as gratuidades com vouchers, em que uma vez que essas reservas entravam em sistema por meio da apresentação de um voucher de oferta, cada agente de reservas tinha como obrigação identificar as mesmas de acordo com o segmento correto, no caso particular do grupo Tivoli Hotels & Resorts, através da colocação da sigla VCH, correspondente ao segmento indicado. Aquando da construção e análise dos dados estatísticos, através da exclusão do segmento indicado era possível obter dados verdadeiros e medíveis a nível de gestão.

Desta forma o procedimento criado incidiu essencialmente em três vertentes: a criação de um procedimento de inserção de reservas para todas as receções e agentes de reservas, a criação de um mapa de controlo de gratuidades onde eram colocadas diariamente todas as gratuidades inseridas em sistema, com a indicação do hotel, das datas de estadia, do número da reserva, de quem concedeu e autorizou a gratuidade e qual o motivo da mesma e finalmente a criação de um *e-mail* tipo que passou a ser obrigatório enviar ao

departamento de Revenue Management com a indicação de que a reserva irá ser enviada para inserção em sistema.

Em uma primeira instância o meu trabalho incidiu em juntamente com a restante equipa definir qual seria o procedimento a adotar por todos os colaboradores responsáveis pela inserção de reservas. A medida tomada foi criar, juntamente com o suporte informática, um “tipo de pessoa” em PMS que ao ser escolhido não afetasse o preço médio dessa mesma reserva.

A solução passou desta forma por criar o tipo de pessoa “5A Adulto Gratuidade”, em que sempre que era inserida uma reserva com preço a 0€ (denominado de reserva *complimentary*), colocava-se no tipo de pessoa em vez de “1A Adulto” ou “2A Criança”, a opção “5A Adulto”, não afetando esta o preço médio, tal como explicado anteriormente. Seria no entanto necessário que cada agente de reservas ou rececionista colocasse no campo “notas” a indicação de que se tratava de uma reserva gratuita, com o respetivo *link* para aceder ao e-mail tipo anteriormente preenchido.

Em uma segunda instância foi-nos solicitado a criação de um mapa de controlo de gratuidades. O nosso projeto, em conjunto com a colaboração do Business Intelligence do grupo, incidiu em criar um documento de excel, em que cada coluna correspondia a um passo obrigatório a ser preenchido aquando da verificação das reservas gratuitas em sistema.

Tratando-se de um documento confidencial e com dados de reservas de clientes, é-me impossível colocar uma figura exemplificativa do mesmo, mas no fundo as informações obrigatórias de serem colocadas baseavam-se tal como anteriormente mencionado, na indicação do hotel em a gratuidade estava inserida, o número da reserva em questão, as datas de estadia do cliente (*check-in e check-out*), o nome da pessoa que solicitou a gratuidade da reserva, o nome do diretor que aprovou a gratuidade, na medida em que apenas os diretores departamentais e os diretores de cada unidade hoteleira tinham poder para aprovar ofertas deste género, o motivo da gratuidade, onde era indicado se se tratava

de uma oferta comercial, de uma oferta derivada de uma reclamação, ou de outro tipo qualquer de oferta como por exemplo uma estadia de um colaborador em trabalho, e ainda um campo específico para o Revenue Manager de cada unidade hoteleira, onde era indicado a previsão de ocupação para as datas da estadia em questão e qual o seu parecer em relação à oferta concedida.

Por fim o último desafio da criação deste procedimento recaiu na criação de um *e-mail* tipo que passou a ser obrigatório de ser enviado para o Revenue Manager de cada unidade hoteleira em questão, com a informação de que foi solicitada a inserção de uma reserva gratuita. Este documento servia não apenas para o departamento de revenue estar a par de todas as reservas gratuitas que iriam ser inseridas para o seu hotel, como também para poder fazer uma análise e verificar se essa oferta poderia ou não ser prejudicial para o hotel, sendo que nos casos em que a mesma se verificava pouco benéfica, a situação era escalada para o diretor do departamento de Revenue Management e posteriormente, em caso de necessidade, para o Dr. Filipe Santiago, CS&MO do grupo.

Pedido de reserva à Central de Reservas: Nota: Envia para a Central de Reservas	Assinalar com X			
Registo de reserva efectuado no Hotel: Nota: Envia para o Revenue Manager Hotel	Assinalar com X			
Nº de quartos:	XX			
Nº de pessoas:	XX			
Abrangência da Gratuitidade (Complimentary):	Quarto e Pequeno-almoço (BB)	Sim / Não		
	Total (Full Complimentary)	Sim / Não		
	Parcial	(Ex.: só Telefone, refeições e lavandaria)		
Nome do Hotel solicitado:	XXXX			
Nome do Hóspede:	Nome de quem fica hospedado / Nome da FamTrip			
Nome da Empresa / TO / TA / Entidade:	Em caso de o pedido ser proveniente de uma Empresa / TO / TA / Entidade, colocar o nome			
Pedido por:	Nome de quem pede na reserva			
Validado por:	Nome de quem autoriza a reserva			
Data de entrada (1ª Estadia):	DD/MM/AAAA	Data de saída:	DD/MM/AAAA	Nº de noites: XX
Data de entrada (2ª Estadia):	DD/MM/AAAA	Data de saída:	DD/MM/AAAA	Nº de noites: XX
Data de entrada (3ª Estadia):	DD/MM/AAAA	Data de saída:	DD/MM/AAAA	Nº de noites: XX
Motivo da Gratuitidade (Complimentary):	Explicativo curto do motivo da oferta			

Figura 14 – E-mail tipo - Gratuitidades sem Voucher

Fonte: própria

CONCLUSÃO

A realização deste estágio curricular permitiu uma visão completamente diferente da hotelaria e do futuro que me aguarda. Durante cinco anos de formação académica sempre foi dado a conhecer o lado teórico do turismo e da hotelaria, sendo que nem toda a informação absorvida foi suficiente, tornando-se por isso imprescindível um estudo constante e um constante acompanhamento da evolução da informação.

Na área de Revenue Management é fundamental estar a par de todas as novidades que vão surgindo no mercado, não só ao nível de estratégias e decisões aplicar mas também a nível informático, nomeadamente no que respeita à utilização dos programas de apoio ao desempenho das funções.

Por experiência própria, devido ao cargo que presentemente ocupo, posso afirmar que se existem áreas onde o suporte informático é fundamental, o revenue é uma delas. Seria de todo impensável fazer revenue sem o suporte de programas informáticos para a decisão e previsão de situações que influenciam significativamente o mercado.

Deste modo, as funções que me foram dadas a desempenhar determinaram não só o profissional que sou, como permitiram ganhar uma maior aptidão no mundo da hotelaria e aprendesse a lidar com a pressão vivida nas grandes cadeias.

Os meus conhecimentos teórico / práticos e a minha capacidade de reação aumentaram significativamente quando confrontado com situações reais e necessidade de rápidas decisões, conseguindo com a realização deste estágio superar as minhas expectativas.

Relativamente ao estágio curricular realizado no departamento de Revenue Management do grupo Tivoli Hotels & Resorts, importa por isso referir a experiência vivida durante o período de estágio:

- ✓ Interpretação das técnicas de revenue utilizadas com as unidades hoteleiras;
- ✓ Capacidade para utilizar sistemas de revenue com o objetivo de maximização da receita;
- ✓ Aptidão para ajudar na divulgação e otimização das técnicas de revenue ao nível de cada unidade hoteleira;
- ✓ Gestão dos canais *online* e *offline*, das ferramentas de *yield* e da gestão de inventário;
- ✓ Conhecimento de técnicas de monitorização e análise de dados estatísticos;
- ✓ Domínio dos diversos *softwares* de gestão hoteleira, nomeadamente CRS SIHOT, EZYield e IDEaS e domínio de ferramentas internas de gestão de revenue tais como relatório de *pickup* e análise do *competitive set*.

Paralelamente ao acima exposto, a realização deste estágio promoveu o meu crescimento não só a nível profissional bem como pessoal, deixando-me preparado para enfrentar eventuais desafios que a vida me reserve.

Presentemente, encontro-me a trabalhar como responsável de revenue & e-commerce no grupo Dom Pedro Hotels, tendo a meu cargo o mercado de Lisboa, Madeira e Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHRESP (2015). Dados Hotelaria Portugal Março 2015. Disponível em: <http://www.ahresp.com/article.php?id=1364>, consultado em 03 Agosto 2015.

ALMEIDA, A.C.E. (2010). O Deleite do Consumidor como antecedente à Fidelidade: Análise à Qualidade do Serviço dos Spas em Hotéis de cinco estrelas em Portugal. Tese de Doutoramento, Universidad de Extremadura, Espanha.

APA, American Psychological Association (2010). Publication manual of the American Psychological Association (6th Ed.). Washington, DC.

COLLINS, M. & PARSA, H. (2006). Pricing Strategies to Maximize Revenues in the Lodging Industry, International Journal of Hospitality Management n.º 25, Elsevier.

COSTA, Rodrigues. (2012). Introdução à Gestão Hoteleira, LIDEL.

CROSS, Robert G. (2009). Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. Cornell Hospitality Quarterly

CUNHA, Licínio (2010). Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios. Fluxos & Riscos nº1 pp. 127-149.

DAMAS, Carlos Alberto. (2009). Hotel Tivoli Lisboa, Tradição e Modernidade na Hotelaria Lisboeta, Lisboa.

DELOITTE, Consultores, (2015). Atlas da Hotelaria 2015: Ventos favoráveis. Disponível em: http://atlasdahotelaria.com/2015/downloads/deloitte_atlas_da_hotelaria_2015_web_pt.pdf, consultado em 04 Agosto 2015.

DUARTE, Vladir Vieira. (2005). Administração de Sistemas Hoteleiros - Conceitos Básicos. São Paulo: SENAC.

HOLLOWAY, Chris & HUMPHREYS Claire. (2012). The Business of Tourism. Pearson Education Limited.

INE, I.P. na Internet (2015). Estatísticas do Turismo 2014. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=139601&PUBLICACOESstema=55581&PUBLICACOESmodo=2, consultado em 10 Agosto 2015.

IVANOV, Stanislav (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Disponível em: https://books.google.de/books?id=ZSrJAwAAQBAJ&pg=PA194&dq=hotel+revenue+management&hl=de&sa=X&ei=eOCiU7SQJqOBywO_pICQAg&ved=0CHYQ6AEwCA#v=onepage&q&f=false, consultado em 15 Agosto 2015.

JACOBS, Randy. (1999). Evaluating Satisfaction with Media Products and Services: An Attribute Based Approach, European Media Management Review.

KOTLER, Philip. (2000). Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANDMAN, Patrick (2009). What is the Definition of Revenue Management. Disponível em: <http://www.4hoteliers.com/features/article/4634>, consultado em 08 Agosto 2015.

LANDMAN, Patrick (2011). Leadership in Revenue Management. Disponível em: <http://www.xotels.com/images/Revenue-Management-Manual-Xotels.pdf>, consultado em 22 Agosto 2015.

LARA, Simone B. (2001). Marketing e Vendas na hotelaria. São Paulo.

MAINZER, B.W. (2004). Future of revenue management: Fast forward for hospitality revenue management. Journal of Revenue and Pricing Management.

MAURI, Aurelio G. (2012). Hotel Revenue Management: Principles and Practices, Pearson, Milan.

MONTEIRO, Ana Carolina (2014). Revenue Management. Account Manager at Cloudbeds. Disponível em: <https://www.cloudbeds.com/pt-br/blog/revenue-management-sim-voce-pode/>, consultado em 27 Agosto 2015.

O’GORMAN, Kevin & BEVERIDGE, Euan (2012). The Crusades, the Knights Templar and hospitaller: a combination of religion, war, pilgrimage and tourism enablers. Routledge, London.

OLIVEIRA, Alessandro & FERRAZ, Renée B. (2008). Overbooking, yield management and demand forecast: an empirical study of the arrivals in airline reservation systems.

PORTER, Michael. (2004). Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

QUINTAS, M. (2006). Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros. (Volume II). Euro-Tom, Lda.

TEIXEIRA, Sebastião. (2005). Gestão das organizações - 2ª edição. -Lisboa: Mc Graw Hill.

THR, Info Confidencial (2014). Obtido em Dezembro 2014, de Documento Confidencial Tivoli Hotels & Resorts.

THR, Organograma Confidencial (2015). Obtido em Maio 2015, de Documento Confidencial Tivoli Hotels & Resorts.

VERÍSSIMO, Rita (2015). Crosstraining Revenue Management 2015. Revenue Manager Tivoli Hotels & Resorts.

VERRET, Carol (2008). Hotel Sales and Revenue Management Book 2.0. Disponível em: https://books.google.de/books?id=qjTvViDC-0kC&printsec=frontcover&dq=hotel+revenue+management&hl=de&sa=X&ei=eOCiU7SQJqOBywO_pICQAg#v=onepage&q=hotel%20revenue%20management&f=false, consultado em 12 Agosto 2015.

WEED, Mike. (2008). Olympic Tourism. Routledge, London.

XOTELS (2009). Revenue Management Definition and Fundamentals. Disponível em: <http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/revenue-management-definition>, consultado em 29 Agosto 2015.

ANEXOS

▪ **Privilégios de Nível Gold**



Ao inscrever-se no GHA Discovery o cliente terá:

- Acesso gratuito à internet;
- Jornal à escolha;
- Água mineral gratuita;
- Perfil de preferências pessoais.



▪ **Privilégios de Nível Platinum**



Ao atingir 10 noites tem todos os privilégios de nível Gold e ainda:

- Uma experiência local Platinum;
- Upgrade de quarto para categoria superior no momento de check-in;
- Late check-out até às 15h;
- Disponibilidade garantida até 48h antes da chegada;
- Oferta de boas-vindas local.

▪ **Privilégios de Nível Black**



Ao atingir 30 noites tem todos os privilégios de nível Platinum e ainda:

- Uma experiência local Black;
- Upgrade de quarto duas categorias acima no momento de check-in;
- Early check-in a partir das 9h e late check-out até às 18h
- Disponibilidade garantida 24h antes da chegada;

ANEXO V – Mapa de Discrepâncias do grupo Tivoli Hotels & Resorts, presente na página 57

PARA REPORTAR		Discrepâncias													PARA RESPONDER											
Status	Dia	De	Para	Hotel / Hotéis	Nº Reserva	Seguimentos	Restrições	Processo	Título	Tipologia #	Pacote	Código Tarifa	Preço	Descontos	Int. Faturação	Dados de Reserva	CLT/Dupl/Hotel	K Abitment	Por Carregar	Synk	Indicadas	DETALHES DA(S) INCIDENCIA(S)	Origem	OBSERVAÇÕES ADICIONAIS	Stgla	
	22	REVENUE	CRI	HTPS	30014576		x															1	Reserva COMP que não foi questionada ao Revenue.	CRI		MAG
	22	REVENUE	CRI	HTO	90141596											x						1	Terceira pessoa da reserva é criança e não adulto.	CRI		MAG
	22	REVENUE	CRI	HTO	90129218								x									1	Rectificar Preço, por favor.	N.A.	O preço parece estar certo.	MAG
	22	CRI	VENDAS ALG	HTV	48035428														x			1	Estamos a receber pedidos para Agosto2016 e não temos as tarifas carregadas. Colocámos em W	MAG		MAG
	22	CRI	SUPORTE PMS	HTMV	40056563														x			1	Não nos está a sair tarifas para o Classic. Parceliro solicitou reserve para "Ivyn Standard", Done	SUPORTE PMS	Creio que os preços já apareçam.	PG
	22	CRI	VENDAS ALG	HTMV	40056535														x			1	Estamos a receber pedidos para Maio2016 e não temos as tarifas carregadas. Colocámos em W			MAG
	22	CRI	VENDAS ALG	HTLA	44046529														x			1	Estamos a receber pedidos para Janeiro2016 e não temos as tarifas carregadas. Colocámos em W			MAG

