



**A organização interna dos departamentos de E-Commerce e Revenue  
Management: Análise dos Tivoli Hotels & Resort**

**Princese da Graça Teixeira Santa Rosa**

**2015**





**A organização interna dos departamentos de E-Commerce e Revenue  
Management: Análise dos Tivoli Hotels & Resort**

Princese da Graça Teixeira Santa Rosa

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

Relatório de Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Anabela  
Clemente Elias Almeida



**A organização interna dos departamentos de E-Commerce e Revenue  
Management: Análise dos Tivoli Hotels & Resort**

Copyright @ Princesa da Graça Teixeira Santa Rosa/ 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

O meu agradecimento em primeiro lugar aos meus pais por sempre me apoiarem em todas as minhas decisões e por me tornarem na pessoa que sou hoje.

Em especial agradecimento, o meu irmão Djayr Santa Rosa, pela inspiração e força dedicada ao longo destes anos de formação académica. Um exemplo a seguir.

Um grande obrigado ao meu supervisor de estágio, Doutor Luís Carvalho, responsável e *manager* do departamento de E-Commerce e ao Doutor João Catanho, diretor de Revenue Management, por me acolherem nos seus departamentos e por procurarem sempre que eu estipulasse metas e acima de tudo me atribuírem desafios que visaram o meu desenvolvimento profissional.

À Doutora Anabela Elias Almeida, muito obrigada pela paciência e pela insistência, mas acima de tudo por sempre me ter apoiado e motivado para que conseguisse concluir esta etapa tão importante na minha vida de estudante e profissional.

Agradeço a toda a equipa de Vendas e Marketing da Tivoli Hotels & Resorts pela oportunidade e disponibilidade ao longo destes meses.



## RESUMO

O presente relatório assenta sob a compreensão das funções desempenhadas nas áreas de *Revenue Management* e E-Commerce no âmbito do estágio realizado no grupo hoteleiro português Tivoli Hotels & Resorts.

O relatório tem como essencial objetivo a descrição da experiência do contacto com a indústria hoteleira através de um estágio curricular entre Agosto de 2013 até Maio 2014 para a obtenção de grau de mestre no Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar.

Foram delineados vários objetivos neste estágio no departamento de Revenue Management e E-Commerce tais como, conhecer os fundamentos de Revenue bem como a estratégia de *pricing* utilizada numa grande cadeia hoteleira e todo o processo envolvente para aumentar a ocupação, a otimização de Revenue e toda a explicação da estratégia utilizada na distribuição dos canais *online*, estando intimamente ligada à gestão dos mesmos.

Ao longo do relatório ir-se-á perceber que estes dois departamentos detêm um elo de ligação sendo que as decisões obtidas pelo Revenue têm impacto direto no E-Commerce – Gestão dos canais *online*.

A Tivoli Hotels & Resorts é uma cadeia hoteleira nacional que conta com doze hotéis em Portugal Continental e dois no Brasil em que se destaca a oferecer uma panóplia de serviços ao cliente não passando apenas pela estada. *Experience More* – este é o *Unique Selling Proposition* [USP], uma forte aposta na venda de experiências, considerado um verdadeiro conceito diferenciador convidando o cliente a usufruir de três serviços: Team, T/Services and T/Services.

Palavras-Chave: Revenue Management, E-Commerce, pricing, Tivoli Hotels & Resorts



## **ABSTRACT**

The present report is based on the understanding of the functions performed in the areas of Revenue Management and E-Commerce departments from the Portuguese hotel group Tivoli Hotels & Resorts.

The essential purpose of the report is the description of the experience of contact with the hotel industry through a traineeship from August 2013 until May 2014 to obtain a Masters in Hospitality Management, in the School of Tourism and Maritime Technology.

Several goals were outlined for the Revenue Management and e-Commerce department such as know the Revenue fundamentals and the pricing strategy used in a large hotel chain and all the involved process to increase the occupation, the optimization of Revenue and all the demand of the strategy used in the online channels distribution, are closely linked to the management of them.

Throughout the report it will be possible to understand that these two departments hold a link and the decisions taken by the Revenue have a direct impact on E-Commerce.

The Tivoli Hotels & Resorts is a national hotel chain that has twelve hotels in Portugal and two in Brazil that stands out to offer a customer service range not only by passing to the stays.

Experience More - this is the Unique Selling Proposition [USP] a strong focus on selling experiences, considered a true differentiator concept inviting the customer to take advantage of three services: Experience Team, T/Services and T/Services.

**Keywords:** Revenue Management, E-Commerce, pricing, Tivoli Hotels & Resorts



## **LISTA DE SIGLAS**

**BAR** – *Best Available Rate*

**BTL** – Bolsa de Turismo de Lisboa

**CD** – *Compact Disc*

**CRS** – *Customer Relationship System*

**DMV** – Departamento de Marketing e Vendas

**DRO** – Direção Regional Operacional

**DVD** – *Digital Versatile Disc*

**EIBTM** – *Exhibition for the Incentive Business Travel and Meeting*

**ESTM** – Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

**FITUR** – Feira Internacional de Turismo

**GES** – Grupo Espírito Santo

**HRS** – *Hotel Reservation Service*

**IDS** – *Internet Distribution System*

**IDEas** - *Revenue Solutions*

**IMEX** - *Worldwide Exhibition for incentive travel, meetings and events*

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IPL** – Instituto Politécnico de Leiria

**JCB** – *Japan Credit Bureau*

**LCD** – *Liquid Crystal Display*

**OTA** – *Online Travel Agency*

**RevPAR** – *Revenue Per Available Room*

**RM** – *Revenue Management*

**SIHOT** – *Hotel Management Software*

**TO** – *Tour Operators*

**THR** – Tivoli Hotels & Resorts

**TV** – Televisão

**USP** – *Unique Selling Proposition*

**WTM** – *World Travel Market*

## ÍNDICE GERAL

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1 – Conceptualização de Hotelaria, Revenue Management e E-Commerce</b> .....	5
1.1. Indústria Hoteleira.....	5
1.2. Indústria Hoteleira em Portugal .....	6
1.3. Revenue Management.....	7
1.4 E-Commerce.....	10
<b>Capítulo 2 - Caracterização da Cadeia Hoteleira</b> .....	15
2.1. Tivoli Hotels & Resorts.....	15
2.2. Caracterização do Tivoli Lisboa.....	17
2.3. Missão, Visão e Valores do Grupo Tivoli.....	23
2.4. Análise SWOT da Tivoli Hotels & Resorts.....	24
2.5. Posicionamento de Mercado.....	29
2.6. Tivoli Experiencias e Serviços.....	30
2.7. Identidade da Marca .....	30
<b>Capítulo 3 – O Departamento de E-Commerce e Revenue Management</b> .....	35
3.1. Missão do departamento de Revenue Management.....	35
3.2. Diretor de Revenue Management.....	36
3.3. Revenue Manager.....	37
3.4. Assistente de Revenue Manager.....	39
3.5. Missão do departamento de E-Commerce.....	42
3.6. O departamento de E-Commerce.....	43
<b>Capítulo 4 - Apresentação do Estágio e Tarefas Desenvolvidas</b> .....	45
4.1. Objetivos gerais do estágio.....	46
4.2. Tarefas Realizadas .....	47

4.3. Evolução cronológica do estágio .....	51
4.4. Competências adquiridas.....	52
<b>Capítulo 5 - Apresentação dos Desafios Desenvolvidos .....</b>	<b>53</b>
5.1 Mapeamentos.....	53
<b>Capítulo 6 - Resultados do Estágio.....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>61</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>69</b>

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1.1</b> – Cronograma das tarefas do Estágio .....	51
<b>Tabela 1.2</b> – Mapeamento extranet .....	54



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Distribuição Eletrónica.....	10
<b>Figura 2</b> – Propriedades “Tivoli”.....	25
<b>Figura 3</b> – Logótipo Tivoli Hotels & Resorts.....	31
<b>Figura 4</b> - Organograma do departamento de Revenue Management.....	36
<b>Figura 5</b> – Introdução notas rack – SIHOT.....	41
<b>Figura 6</b> - Organograma do departamento de Vendas .....	43
<b>Figura 7</b> – Channel Management EZyield.....	55



## INTRODUÇÃO

---

O presente relatório de estágio encontra-se inserido no plano curricular do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, do Instituto Politécnico de Leiria. O objetivo deste trabalho assenta sob a compreensão das funções desempenhadas nas áreas de *Revenue Management* e E-Commerce.

A opção de realizar um estágio incide sobre o mesmo ser uma mais-valia como profissional no futuro, pois toda a experiência adquirida será uma conquista e uma aproximação para alcançar objetivos pessoais.

No decorrer do percurso académico foi possível perceber melhor a área da Direção e Gestão Hoteleira. Neste sentido, candidatei-me para realizar um estágio nos órgãos centrais da Tivoli Hotels & Resorts, uma cadeia hoteleira de grande prestígio a nível nacional e internacional, no departamento de E-Commerce e *Revenue Management*.

Neste seguimento, o estágio curricular decorreu na cidade de Lisboa nos escritórios centrais da Tivoli Hotels & Resorts, de 5 de Agosto de 2013 a 2 de Maio de 2014, com a duração de 1640 horas (média de 8h30 por dia).

### ➤ **Objetivos**

Os principais objetivos de aprendizagem do estágio, assentaram em seis aspetos essenciais:

- Aprendizagem de manutenção e gestão dos diferentes sistemas de *extranets*;
- Capacidade para abordar e desenvolver sobre temas relativos à atividade;
- Aptidão para estabelecer contato com os hotéis e direções centrais, na gestão de assuntos relacionados com a atividade;

- Aptidão para estabelecer contato com parcerias ou companhias que trabalham com o grupo, em assuntos que envolvam pedidos de informação, contatos relativos a reservas ou qualquer tipo de ação comercial.
- Conhecimento generalizado dos vários hotéis do grupo, ao nível das tipologias de quartos, preços praticados e serviços disponibilizados;
- Domínio do CRS dos vários hotéis do grupo Tivoli - SIHOT Software;
- Domínio de vários Softwares.

Uma das tarefas diárias que foram atribuídas no decorrer do estágio no departamento de E-Commerce, passou por efetuar o estudo do posicionamento nos principais *top accounts online* – **Booking, Orbitz, Expedia, Hotelbeds, Hotels4u, HRS** – e identificar em que *ranking* se encontravam as unidades hoteleiras, bem como a *Best Available Rate* – [BAR] que estava a ser comercializado.

No entanto após um período de familiarização com as plataformas surgiu o seguinte desafio:

**- Gestão e manutenção de seis plataformas *online* sob forma de prospecção da conta bem como a sua evolução a longo prazo.**

No departamento de *Revenue Management* as tarefas atribuídas basearam-se essencialmente na análise de relatórios de *Pick Up* – relatório que faculta a análise de reservas - *No-Shows* (cliente que tinha reserva confirmada mas não efetuou *Check-In*) e *Wash* (cancelamentos).

A oportunidade de manusear três ferramentas essenciais para estas práticas - IDEas e EZYield (Channel Management) e SIHOT – são sistemas fulcrais para a tomada de decisão e aplicação das mesmas, que permitiram desenvolver a capacidade de gestão.

À formação juntou-se a gestão do EZYield, no que concerne ao fecho de vendas das unidades hoteleiras em períodos de elevada ocupação, internamente ligado ao programa IDEas, que após uma análise *Revenue* segue-se a aplicação da estratégia de *pricing* através desse sistema, podendo ter uma visibilidade diária, mensal e anual da disponibilidade de inventário do *Customer Relationship Management* [CRS – SIHOT]

Como tal, estando apta para desempenhar funções no departamento de *Revenue Management*, surge o desafio de realizar funções como, Assistente de *Revenue Manager*.

Durante o estágio surgiu a possibilidade ter o contacto direto com *softwares* de gestão em ambos os departamentos. No departamento de E-Commerce, sendo uma área relacionada com as vendas/reservas *online* houve oportunidade de gerir as *Online Travel Agency* – [OTA's] bem como a resolução de problemas de disparidades entre preços *online*, novas contratações ou parcerias, assim como o estudo do posicionamento. Por outro lado, no departamento de Revenue Management pôde-se compreender as estratégias e políticas de preços utilizadas na cadeia internacional Tivoli Hotels & Resorts, assim como ferramentas utilizadas para efeitos de concretização das mesmas.

#### ➤ **Estrutura do relatório**

O relatório está dividido em 6 capítulos, o primeiro capítulo é dedicado à conceptualização de hotelaria, *revenue management* e *E-commerce*, com o objetivo de definir e os conceitos chave do relatório. No capítulo 2, é apresentado o estudo de caso “Tivoli Hotels & Resorts” com o intuito de caracterizar a cadeia hoteleira, com principal foco no Tivoli Lisboa, bem como dos serviços do hotel. No capítulo 3 são apresentados os conceitos de E-Commerce e *Revenue Management* de os cargos existentes na cadeia hoteleira de cada departamento. Seguidamente, no capítulo 4 surge a descrição da realização do estágio e as tarefas que foram desenvolvidas, tendo em conta os objetivos gerais do estágio e as competências adquiridas. No capítulo 5, haverá maior foco nos desafios que me foram propostos. Por último, no capítulo 6, serão expostos os resultados obtidos através do estágio.



### 1.1. Indústria Hoteleira

Desde o início dos séculos que a hotelaria começou a desenvolver-se com características que nos acompanham até aos dias de hoje. O grande desenvolvimento desta chegou no ano de 1829, com o Hotel *Tremont House* de Boston, Estados Unidos da América, superando os outros hotéis tanto em preço como em tamanho (Duarte, 2005).

Com este hotel, chegaram também inovações que até hoje permanecem na hotelaria, ainda que modernizados, como é o caso de: quartos privados, fechaduras nas portas, água e sabonete para a higiene pessoal dos hóspedes (Duarte, 2005).

Este hotel foi pioneiro também na contratação de colaboradores, para todas as áreas do hotel, preparados para prestarem um serviço ao cliente de qualidade. Estas novidades e modernizações para a época do serviço prestado ao cliente, levou a que entre o ano de 1910 e 1920 tenham sido construídos vários hotéis com a mesma base de serviços, entre eles marcas conhecidas ainda nos dias de hoje como é o caso da cadeia Ritz (Duarte, 2005).

A indústria hoteleira desenvolveu-se também graças à evolução dos transportes, o que permitiu a expansão da hotelaria para o resto do mundo, passando a existir para além do turismo de negócios, o turismo de lazer e estando assim ambos interligados (Duarte, 2005; Holloway, 2002). *"(...) Começou o período da construção hoteleira, onde as empresas de caminhos de ferro eram líderes (...)"* (Holloway, 2002, p. 27), uma vez que os terminais de caminhos de ferro se localizavam perto dos hotéis, vindo daí o investimento das empresas deste ramo (Holloway, 2002).

Com o aparecimento do automóvel e posteriormente o desenvolvimento da indústria aérea, tornou-se mais fácil a deslocação a outros países e a indústria hoteleira

desenvolveu-se um pouco por todo o mundo, tornando-se uma atividade globalizada (Holloway, 2002).

## **1.2. Indústria Hoteleira em Portugal**

A indústria hoteleira portuguesa apresenta cerca de 63,3% de unidades de alojamento que se encontram integradas em cadeias hoteleiras. A hotelaria portuguesa mantém forte segmentação, podemos concluir que as marcas hoteleiras nacionais são as que se encontram em maior número, mantendo uma aposta forte no seu desenvolvimento, sendo que “(...) *O grupo Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas continua a liderar o ranking dos grupos hoteleiros com mais unidades(...)*”, seguindo-se os grupos hoteleiros: Vila Galé Hotéis, Accor Hotels, Tivoli Hotels & Resorts e os VIP Hotels. Esta realidade não tem sofrido alterações o que demonstra o forte da hotelaria portuguesa e a qualidade dos produtos oferecidos (Monteiro, 2013).

O aumento do número de unidades hoteleiras deveu-se também à extinção de algumas tipologias de alojamento, como veio determinar o Decreto-Lei 39/2008, de 7 de Março, artigo 75º, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei 228/2009, de 17 de Setembro, nº11 do artigo 75º. Segundo este artigo as tipologias extintas tinham dois anos para procederem a todas as alterações necessárias para a sua reconversão para outras tipologias.

O mercado hoteleiro português, segundo Monteiro (2013) tem vindo a evoluir, tendo apresentado um crescimento de 11,8% de dormidas no mês de Maio, comparativamente com o mesmo período do ano passado. “ (...) *os proveitos totais da hotelaria em Maio atingiram os 183,3 milhões de euros, ou seja, 8,9% face ao período homólogo. A taxa de ocupação segue a mesma tendência positiva. Fixou-se nos 44,1%, mais 3,9 pontos percentuais. (...)*” (Monteiro, 2013).

Segundo os dados do INE no ano de 2012 as deslocações turísticas em território nacional registaram um total de 57,6 milhões de euros em dormidas, traduzindo-se isto em mais 4,3% que o ano 2011 (INE, 2013).

A oferta hoteleira registou um crescimento aproximado de 0,4% em 2012, comparado com o ano de 2011. Este pequeno aumento não impossibilitou que o número de camas vendidas reduzisse de 2011 para 2012, mas o número de noites aumentou cerca de 0,6%. Estes aumentos e decréscimos manifestam-se com um aumento de 4,8% em 2012 relativo aos turistas não residentes. Concluindo, apesar de ter havido um aumento na oferta hoteleira, o número de quartos vendidos diminuiu não impossibilitando um aumento no número de noites dormidas (INE, 2013).

Assim sendo, as unidades hoteleiras portuguesas, apesar do aumento do número de dormidas que se traduz no aumento de negócio, têm de enfrentar o revés da expansão da hotelaria por parte das grandes cadeias hoteleiras internacionais. (Publituris, 2013)

É considerando um aumento da competitividade no setor turístico a nível internacional, que a eficiência económica apresenta um papel muito importante para que se consiga fazer face à concorrência existente. No caso de Portugal o que o distingue dos outros países em termos de pequenos, médios e grandes hotéis é que a maioria são cadeias e grupos nacionais. (Araújo, 2001)

Assim, é possível afirmar, que apesar de a hotelaria portuguesa estar em crescimento e de os principais grupos e cadeias hoteleiras serem portuguesas, as cadeias internacionais também têm um papel importante na hotelaria nacional. Um dos casos é o dos Hotéis Tivoli de Portugal.

### **1.3 Revenue Management**

O sistema de *Revenue Management* consiste em métodos dinâmicos para prever a procura de *forecast*. O principal foco do RM é principalmente a maximização da receita devido à estrutura de custos e pode ser interpretado de várias perspetivas estratégicas e táticas. A visão estratégica envolve projetar as suas decisões através de um provedor de serviços tendo como fatores o tempo mínimo de antecedência de chegada e quando a reserva é feita, bem como as políticas de cancelamento em descontos estratégicos e elevados. O sistema de *Revenue Management* envolve muito mais do que apenas decidir

preços e aplicar restrições. É também saber aplicar políticas tais como penalidades em caso de cancelamento o que leva o cliente a desistir do mesmo.

### ➤ **O conceito de Revenue Management**

*“Revenue Management – Hard Core tactics for market domination”* – Revenue é vender o produto certo ao cliente certo, na altura certa e o preço certo. (Cross, 1997)

Revenue Management ajuda a prever a procura do consumo e a otimizar o inventário e tarifas disponíveis na medida em que maximiza o crescimento de Revenue. O crescimento de Revenue pode ser mensurado através dos seguintes indicadores:

- **REVPAR** - Room Revenue per available Room
- **TREVPAR** - Total Revenue per available Room
- **TREVPEC** - Total Revenue per Client
- **GOPPAR** - Gross Operating Profit per available rooms
- **REVPAM** - Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters
- **REVPASH** - Food & Beverage Revenue per available seats and hour (for F&B outlets)

Revenue Management é ter a sensibilidade de não vender hoje um quarto a baixo preço e conseguir vendê-lo amanhã a um preço mais elevado, contudo se se verificar baixa procura, o Revenue Manager deve saber vender o quarto hoje a baixo preço. Para esta prática deve-se conhecer bem o 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 também combater a época baixa com preços ajustados à procura, evitando um quebra no preço médio. (Cross, 1997)

O Revenue Management começou primeiramente nas companhias aéreas (Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992). Yield management at American Airlines. Interfaces, 22, 8–31 Nos dias de hoje já é aplicado em várias indústrias tais como:

- Hotéis
- Aluguer de Carros, Companhia de comboios
- Teatros, Cinema
- Restaurantes

➤ **Segmentação de Mercado**

Um das principais componentes para se aplicar a política de *Revenue* nos hotéis é a segmentação de mercado (Yelkur, & DaCosta, 2001). Permite que se possa dividir os consumidores em vários grupos e por comportamentos diferentes, de acordo com a necessidade que procuram e indo de encontro à oferta. A segmentação de mercado ajuda a perceber o principal motivo de viagem, negócio ou lazer. Neste caso, o preço não determina a segmentação de mercado. Tem que se ter em conta vários fatores que permitem a sua divisão: (Landman, 2009)

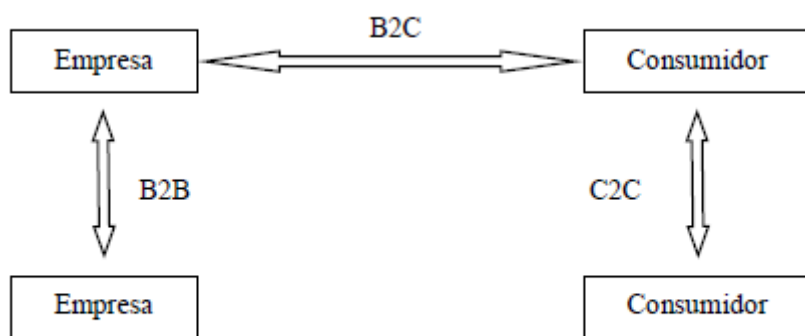
- Número de noites
- Dias da semana
- Total de Revenue por quarto e Revenue por cliente
- Capacidade de resposta
- Cancelamentos
- Rácio de No Shows

Atualmente com tanta variedade que o cliente tem para efetuar uma reserva, é difícil de prever o propósito da viagem. Porém, a segmentação por defeito segue a seguinte lógica: Uma reserva feita para uma pessoa, a meio da semana, será considerada como negócio. Por outro lado, uma reserva para duas pessoas, para o fim-de-semana, terá sempre como motivo de lazer.

#### 1.4. E-Commerce

Segundo Moletta (2011, p.34), e-commerce é definido como “comércio eletrônico como processos de vendas via internet”. A internet atinge milhares de pessoas por um custo baixo e essa atividade se expandiu rapidamente, principalmente pela dependência do seu uso por parte dos consumidores. Fornece informações em tempo real com disponibilidade 24 horas por dia, mantendo assim um bom relacionamento com os seus clientes.

Takahashi (2000), apresenta uma relação bastante dinâmica do que se pode entender por Comércio Eletrônico, isto é, possíveis aplicações que podem ser desenvolvidas utilizando-se a tecnologia da internet, conforme se pode observar através da Figura 1 abaixo representada.



**Figura 1** – Distribuição Eletrônica

Fonte: Adaptado de Takahashi (2000)

**B2C:** *Business-to-Consumer*, ou negócio a consumidor, correspondem às aplicações que permitem a integração entre empresas e consumidores (pessoas físicas).

**B2B:** *Business-to-Business*, ou negócio a negócio, que correspondem às interações que permitem a integração entre empresas, no sentido de que o objetivo é ter várias empresas como consumidoras e fornecedoras, facilitando assim o processo de compra e venda.

*C2C: Consumer-to-Consumer, ou consumidor para consumidor, permitindo que pessoas físicas interajam entre si.*

De um modo geral, o comércio eletrónico é classificado pela natureza da transação, ou seja, pelos tipos de transações e pelos pares envolvidos no relacionamento comercial virtual estabelecido entre empresas ou organizações e consumidores internos ou externos, em ambos os lados. Sendo assim, as principais categorias do comércio eletrónico que envolvem o consumidor são *business-to-consumer* (B2C), *business-to-business-to-consumer* (B2B2C), *consumer-to-business* (C2B), *consumer-to-consumer* (C2C) e mobile commerce. (Turban e King, 2004)

Turban e King (2004) definem cada um desses tipos de comércio eletrónico como B2C sendo a categoria que envolve transações entre empresas e compradores individuais; B2B2C a categoria que representa aquela na qual uma empresa fornece produtos ou serviços a uma outra empresa, e esta, por sua vez, mantém os seus próprios clientes; na categoria C2B, a pessoa usa a internet para vender produtos ou serviços às organizações; quando consumidores vendem diretamente uns aos outros, trata-se do C2C, e por final, há o mobile commerce, denominado comércio móvel, quando as atividades e transações de comércio eletrónico são realizadas em ambiente sem fios.

Observando a atividade turística, é possível afirmar que por se tratar de uma atividade ampla que envolve vários setores económicos, além de empresas e profissionais autónomos, os consumidores da área se enquadram em todas as categorias citadas (Hotel Management Company).

Outra classificação para diferenciar as aplicações da tecnologia Internet é diferenciá-la entre *Intranet* e *Extranet*. A *Intranet* engloba as aplicações voltadas aos colaboradores internos da empresa, sendo que as aplicações voltadas a integrar os colaboradores externos (parcerias, clientes ou fornecedores) são chamadas *Extranet*.

O impacto do comércio eletrónico está a instalar-se por etapas. Na primeira etapa, o comércio eletrónico dizia respeito a presença e as empresas procuravam fincar a sua

presença na internet sem qualquer tipo de objetivo ou qualquer tipo de retorno. A segunda fase ficou marcada pela transações – comprar e vender no meio digital. O principal foco nessa fase estava no fluxo de pedidos e receitas. Dessa forma, a terceira fase designa o comércio eletrônico como principal fator de lucro incluindo todas as interações e processos que permitem uma empresa realizar uma transação de negócios. É uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios com o auxílio da tecnologia para maximizar o valor para o cliente e os lucros.

### ➤ O conceito de E-Commerce

A gestão de E-Commerce e de canais *online* é atualmente uma das principais ferramentas de venda na indústria hoteleira. Tem sido uma forte aposta e é um segmento que tem vindo a crescer cada vez mais. Consiste num canal de vendas bastante privilegiado para muitos hotéis, que se tem vindo tornar uma dependência, excluindo qualquer outro tipo de canal de venda.

Com a utilização regular de um *Channel Management* começa a surgir a necessidade de algum rigor no envio de preços para determinadas tipologias de quartos, aprofundando o conhecimento do modelo de negócio dos canais *online*. (USA Today)

E-Commerce é como uma “loja virtual” do hotel e atualmente é imprescindível para qualquer organização estar presente num dos mais conhecidos canais de venda. Os clientes procuram cada vez mais sites que já tenham informação prévia e por esse motivo é importante que os hotéis invistam em sites que possam representar o seu melhor e bem apresentado.

Um *website* é como uma via de comunicação para possíveis clientes, bem como uma poderosa plataforma de publicidade e divulgação dos seus serviços. Verifica-se uma maior procura em plataformas bem estruturadas, fidedignas e que possuam conteúdo suficiente e o mais pormenorizado possível.

O principal foco de um hotel presente nestes *websites* deverá ser apresentação do *lobby* do hotel, áreas públicas, fotografias dos quartos presentes numa galeria que destaque as comodidades, tendo também em conta as salas de reunião e outras áreas de lazer.

Outros benefícios que podem ser oferecidos no site é o fato de o cliente poder reservar *online* e poder acompanhar de perto a sua reserva online. O pagamento electrónico constitui também uma mais-valia para o cliente. É muito mais cómodo poder reservar um quarto através do computador no próprio site do que ter que se deslocar a uma agência tradicional de rua.

Também os canais intermediários *online* têm hoje uma elevada importância nas vendas. Os IDS, CRS e OTA's, os agregadores, *metasearch* ou motores de busca específicos estão a crescer acentuadamente num mundo assente no comércio electrónico.



Neste capítulo é apresentado o grupo hoteleiro Tivoli Hotels & Resorts, focando a sua visão, missão e estratégia, os valores pelos quais se rege, dando a conhecer um pouco da sua história, as unidades que compõem o grupo bem como as suas localizações geográficas.

Como base de informação geral para este capítulo foi utilizado um documento interno confidencial do grupo, bem como os sites corporativos da Tivoli Hotels & Resorts e do Rio Forte Sociedade de Investimentos do Grupo Espírito Santo.

De forma a dar a conhecer o conceito do grupo, reúnem-se neste capítulo todos os serviços e experiências facilitados pelo grupo aos seus clientes, com o intuito de converter a estada numa experiência única e inesquecível.

Ao longo deste capítulo será apresentado, de forma mais precisa, o Hotel Tivoli Lisboa. Esta escolha deve-se à importância que o hotel tem para o grupo, quer em termos de vendas, quer em termos de prestígio internacional. Que posteriormente, servirá como exemplo para explicação de determinadas tarefas executadas.

### **2.1 Tivoli Hotels & Resorts<sup>1</sup>**

A Cadeia Hoteleira Tivoli Hotels & Resorts é um dos grupos hoteleiros mais prestigiados de Portugal contando com 12 unidades em Portugal e 2 no Brasil oferecendo assim cerca de 3.600 quartos em alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas. (Damas, 2009).

A Tivoli Hotels & Resorts é propriedade do Rio Forte Investments, desde a data de 1991, tendo adquirido sucessivamente nessa década três unidades no Algarve: o Tivoli Lagos, o Tivoli Carvoeiro e o Tivoli Marina Vilamoura. O Grupo adquiriu os Hotéis

---

<sup>1</sup> Ver Anexo I

<sup>2</sup> Valet Parking é um serviço de estacionamento oferecido aos hóspedes do Hotel, em que os veículos dos

Tivoli, e procedeu à renomeação de todos os hotéis sob a marca Tivoli em 2000. (Damas, 2009)

A cadeia Tivoli foi fundada em 1933 com o Tivoli Lisboa situado na Avenida da Liberdade, a mais emblemática avenida de Lisboa. Entretanto, sucederam-se investimentos em novas unidades sendo essas as seguintes: Tivoli Palácio de Seteais, Tivoli Jardim, Tivoli Sintra e Tivoli Coimbra que nesta ordem abriram portas ao público. Com a sua aquisição a marca Tivoli vê principalmente reforçada a sua oferta no segmento dos Congressos e diversifica a sua oferta turística com as áreas de Lazer e Golfe. (Damas, 2009)

Em 2001, abre ao público o Tivoli Oriente, localizado no Parque das Nações, em Lisboa (antiga Expo '98). Em 2004, é adquirido o Tivoli Marina Portimão.

Em 2006, a Tivoli Hotels & Resorts inicia um processo de internacionalização, adquirindo a sua primeira unidade no Brasil: o Tivoli Ecoresort Praia do Forte, em Salvador da Bahia. Em 2009, o grupo abre o seu segundo hotel no Brasil, o Tivoli São Paulo – Mofarrej. (Damas, 2009)

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 Residences at Victoria Clube de Golfe, luxuosos apartamentos localizados em frente do Tivoli Victoria.

### ➤ **Enquadramento e percurso Histórico**

O Grupo Tivoli Hotels & Resorts é hoje propriedade da Rio Forte Investments e do GES (Grupo Espírito Santo) presente na hotelaria desde 1991.

A linha temporal vai desde 1991 até 2009, data da abertura do mais recente hotel da cadeia, o Tivoli Victoria que também conta com o The Residences at Victoria, complexo de apartamentos de luxo com todas os serviços e comodidades de um hotel.

É de notar que a partir do ano 2000 o grupo procede à abertura de unidades construídas de raiz, como é o caso do Tivoli Coimbra ou resultantes da remodelação de edifícios que já existiam, mas que até então não tiveram a utilidade de unidade hoteleira, sendo um excelente exemplo, um imóvel do século XVIII e classificado como sendo património nacional: o Tivoli Palácio de Seteais situado nas proximidades da histórica Vila de Sintra.

## **2.2. Caracterização do Tivoli Lisboa**

O Hotel Tivoli Lisboa é um dos mais emblemáticos hotéis da capital portuguesa, tendo sido inaugurado na primeira metade do século XX. O hotel foi palco de momentos marcantes da história e local de eleição de conhecidas personagens do século XX, mais recentemente é um dos hotéis mais procurados na cidade, a nível nacional e internacional tanto pela sua história como pela qualidade do serviço prestado. (Damas, 2009).

Ao longo dos seus 80 anos de história, o Tivoli Lisboa procurou sempre adaptar-se aos novos tempos, predominando como uma referência intemporal de requinte num mercado influenciado por tendências efémeras desprovidas de singularidade.

### **➤ Serviços do hotel**

O setor dos serviços, nomeadamente o serviço na hotelaria, tem vindo a assumir uma posição de relevo na economia global e neste sentido, a qualidade do serviço é mandatária.

O setor dos serviços tem-se afirmado cada vez mais nas economias de todo o mundo, contribuindo para uma fatia importante do Produto Interno Bruto (PIB) de alguns países, nomeadamente nos EUA, Reino Unido, Alemanha, Japão e França (Ghobadian et al., 1994).

Do ponto de vista dos serviços oferecidos, deve-se começar por abordar o principal produto vendido pela indústria turística: os quartos. É política instituída na Tivoli Hotels & Resorts: “Um quarto que não seja vendido hoje, nunca mais será vendido” - sem dúvida uma das regras mais conhecidas no negócio.

De acordo com Quintas (2006; 363) um Hotel é "um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavandaria, etc.) de uma forma organizada e integrada".

O Artigo 11º do Decreto – lei nº 14/2014 de 23 de Janeiro, - define estabelecimentos hoteleiros como, "... os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária ".

Os serviços podem ser separados por: Alojamento, F&B – *Food and Beverage*, Serviços de lazer, Serviços *corporate* e ainda um espaço reservado a outros serviços que se possam proporcionar.

#### a) Alojamento

Segundo Quintas (2006), o alojamento constitui o elemento base da exploração hoteleira e a razão de ser do próprio estabelecimento. Neste sentido, o Tivoli Lisboa, sendo um meio de alojamento tradicional de luxo, coloca à disposição dos seus hóspedes a possibilidade de escolherem entre 10 tipologias de quartos diferentes, num total de 306 quartos espalhados por 8 pisos. Todos os quartos e suites estão equipados com televisões LCD, monitor LCD nas casas de banho, internet wireless, luz individual de leitura e iluminação de presença, *iHome* (ligação iPod) e máquina de café.

Ao nível do alojamento, por ordem decrescente na sua tarifa diária, o hotel Tivoli Lisboa é composto por:

- **1 Suite Presidencial** - Situada no 7º piso do Tivoli Lisboa, oferecendo uma vista única da cidade de Lisboa;

- **1 Suite Diplomática** - Localizam-se no 4º piso do hotel e caracterizam-se por ter uma sala de jantar e um bar ambos privativos;

- **4 Executive Suites** - Localizadas no 6º, 7º e 8º piso foram alvo de uma recente renovação;

- **9 Classic Suites** - As 9 suites de inspiração clássica situam-se entre o 1º e o 4º piso e contam com uma zona de estar separada;

- **23 Tivoli Rooms** - De estilo moderno e do mais cosmopolita, estão equipados com um walkin-shower, televisor LCD e uma máquina de café Nespresso;

- **10 Classic Junior Suites** - Suites de inspiração clássica, de 40m2, têm uma zona de estar separada;

- **59 Collection Rooms** - Estes quartos, localizados entre o 6º e o 8º piso, incluem um serviço de Private Concierge e uma experiência de *check-in* personalizado;

- **199 Quartos Classic** – Localizados entre o 1º e 5º piso do hotel, disponibilizam cama de casal ou duas camas. Oferecem uma vista sobre a Avenida da Liberdade e sobre o pátio interior. Dispõe de uma zona de estar e podem ser comunicantes.

O grupo Tivoli procura sempre valorizar a experiência do cliente, tentando atingir a excelência, através do desenvolvimento de parcerias, aprendizagem contínua, inovação e melhoria do serviço, desenvolvimento e envolvimento das pessoas e, mais importante e aplicado a tudo isto, atenção virada para o cliente.

Assim, o grupo tem sensibilidade para todo o tipo de clientes, com isto entenda-se: existem pisos inteiros exclusivos a não fumadores em todas as unidades do grupo (no Tivoli Lisboa 5 dos 7 pisos são para não fumadores) e quartos especialmente adaptados

a hóspedes com mobilidade reduzida (no Tivoli Lisboa existem 2 destes quartos e que devem ser reservados com antecedência).

b) F&B – *Food and Beverage*

Pondo de parte o alojamento, o hotel dispõe de outras facilidades como dois restaurantes: a Brasserie, no piso térreo, onde se servem para além de almoços e jantares, os pequenos-almoços e o Restaurante Terraço, situado no último andar do hotel, a localização ideal para se degustar refeições gourmet, cujo sabor é maximizado pela vista panorâmica sobre a cidade.

Para descontraír, existe um bar junto ao grande Hall de entrada ou, somente durante o Verão, funciona o *Sky bar* que, como o nome deixa adivinhar, se situa na cobertura do hotel, oferecendo uma visão espetacular sobre a cidade.

c) Lazer

No que concerne a ofertas de lazer, o hotel Tivoli Lisboa dispõe de uma piscina exterior, rodeada por um jardim luxuriante com serviço de bar.

Dispõe, ainda, de um ginásio equipado com as máquinas e instrumentos necessários para uma saudável prática de desporto.

d) Corporate

No que toca a eventos e reuniões como casamentos e banquetes ou congressos, convenções, exposições, entregas de prémios, apresentação de produtos e pequenas reuniões empresariais o Tivoli Lisboa disponibiliza:

- 15 Salas tecnologicamente equipadas;
- Receção para grupos;
- Acesso direto para autocarros;
- 1 Palacete do século XIX, junto à piscina exterior, com 7 salas de reuniões com capacidade para 260 pessoas, o que constitui uma vantagem para o hotel, já que

dispõe de um espaço para eventos e reuniões que pode ser gerido de forma autónoma e separada do complexo hoteleiro a que pertence.

e) Outros serviços e características de serviços gerais

O Tivoli Lisboa oferece ainda os seguintes serviços:

- *Amenities* para crianças e jovens;
- Balcão de *Rent-a-Car*;
- *Business Center* 24 horas com vários computadores e serviços, entre eles: fotocopiadora (preto/branco), impressora a cores, fax, chamadas para exterior, gravador CD's e DVD's, TV LCD, enciclopédias e manuais de consulta;
- Cabeleireiro;
- Cartões de crédito aceites: American Express, Visa, Mastercard, Dinners e JCB;
- Chapéu de chuva;
- *Check-in*: a partir das 14h00;
- *Check-out*: até às 12h00;
- Equipa de *Experience Assistants* disponível 24 horas: para marcação de transferes de e para o aeroporto ou e circuitos turísticos;
- Estacionamento pago;
- *Room Service* 24 horas;
- Serviço de lavagem automóvel;
- Serviço de lavandaria;
- Serviço expresso de engomadoria;
- Tivoli *Shoe shine* - serviço gratuito de engraxar sapatos;
- *Valet Parking*.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Valet Parking é um serviço de estacionamento oferecido aos hóspedes do Hotel, em que os veículos dos clientes são estacionados por um colaborador do Hotel, específico para o efeito.

### ➤ **Vantagens competitivas do hotel**

De acordo com Day & Wensley (1988), pode-se classificar uma vantagem competitiva como um elemento diferenciador da competência e dos recursos de uma empresa em relação aos seus concorrentes e que surge em resultado do esforço aplicado ao nível do investimento realizado.

Um dos valores que define a imagem que o grupo Tivoli Hotels & Resorts quer passar ao exterior, relativamente à sua marca é a inovação, em que se procura ser diferente, em que se opta por fazer algo de forma ousada e que em última instância confira destaque aos vários hotéis do grupo junto do mercado em função da restante concorrência.

Desta forma, segue abaixo alguns dos fatores, quando se fala do Hotel Tivoli Lisboa:

- **Variedade de Tipologias** - A grande variedade de tipologias de quartos disponíveis (10 para ser preciso) confere ao hotel uma maior abrangência de mercado, recebendo consumidores de um espectro social e económico maior, o que confere uma flexibilidade considerável a um hotel de 5 estrelas sem perder o seu estatuto, face a fatores externos como a crise económica e a sazonalidade;

- **Proximidade de um hotel do grupo** - Atrás do Tivoli Lisboa está situado o Tivoli Jardim, um hotel de 4 estrelas com 119 quartos, que quando combinado com a variedade de tipologias do Tivoli Lisboa, possibilita aos dois hotéis acolher mais clientes e assim dispor de uma maior flexibilidade na gestão do overbooking. A passagem de clientes de um hotel para o outro, quando um já não tem disponibilidade para um determinado período, permite que mais pessoas conheçam o Tivoli Lisboa e exista assim a possibilidade de estes passarem a escolher o hotel no futuro;

- **Terraço Panorâmico** - A existência de um terraço na cobertura do edifício, equipado com uma esplanada e um restaurante gourmet, com um vista panorâmica sobre a cidade de Lisboa é um dos fatores mais atrativos do hotel junto dos consumidores ao escolher entre hotéis e é um dos fatores mais mencionados, quando se refere o Tivoli Lisboa, em sites de reservas como a Booking.com ou em sites de opinião como o Tripadvisor;

- **Jardim com Piscina** - Outra característica que distingue o Tivoli Lisboa da generalidade dos hotéis no centro da cidade é a sua piscina exterior e envolvente, dado que é muito raro encontrar um hotel com estas dimensões que tenha um jardim e ainda mais com piscina em plena cidade de Lisboa. Por norma os hotéis nesta zona da cidade se tiverem piscina, esta ou está localizada na cobertura, como no caso do hotel NH Liberdade situado do outro lado da avenida, sendo de pequena dimensão ou então é interior como acontece com o hotel Altis Lisboa, um quarteirão atrás na rua Castilho;

- **Centro de Congressos independente** - Junto ao hotel existe um palacete que foi adquirido, e posteriormente remodelado, pelo grupo Tivoli em conjunto com o GES (Grupo Espírito Santo), com o intuito de funcionar como um centro de eventos e reuniões autónomo. Com 7 salas totalmente equipadas e capacidade para 260 pessoas, encontra-se extremamente bem localizado e o facto de estar separado do hotel, mas com todas as comodidades de um 5 estrelas, confere uma vantagem junto das empresas e outras entidades.

### **2.3. Missão, Visão e Valores do Grupo Tivoli <sup>3</sup>**

#### **Missão**

- Estar na liderança na hotelaria de 4 e 5 estrelas em cada um dos mercados em que está presente.

#### **Visão**

- Ser a referência Portuguesa e Brasileira na hotelaria, encantando os clientes e valorizando os colaboradores e criando valor para os acionistas.

#### **Valores**

- Inovação: Diferenciação, Ousadia, Vitalidade
- Personalidade: Elegância, Prestígio, Tradição
- Competência: Profissionalismo, Conhecimento, Excelência e Segurança

---

<sup>3</sup> Info Interna Confidencial THR

- Responsabilidade: Ética, Confiança, Compromisso Social e Ambiental

#### **2.4. Análise SWOT da Tivoli Hotels & Resorts**

A análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo.

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses), caracterizadores da organização, e no que respeita à análise externa tem como objetivo a identificação das principais oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).

##### **➤ Oportunidades**

- Presença do grupo no mercado Brasileiro, Angolano e Moçambicano.

A Tivoli Hotels & Resorts tendo duas unidades no Brasil tem possibilidade de continuar a sua franca expansão no continente Americano, aumentando assim o seu posicionamento.

- Crescimento no mercado Angolano e Moçambicano através de fortes parcerias (TAAG – Linhas Aéreas de Angola)

A Cadeia hoteleira tem uma forte parceria associada a esta companhia aérea com um número limitado de quartos nos principais hotéis de Lisboa (Tivoli Oriente, Tivoli Jardim e Tivoli Lisboa) com preços negociados que foram previamente contratados.

- Presença de *stands* em feiras internacionais anualmente (FITUR; BTL,WTM; IMEX; EIBTM;)

Todos os anos o grupo tem como objetivo rentabilizar o negócio trazendo a possibilidade novas parcerias que aumente o volume de negócio, marcando presença com um *stand* promocional, brochuras e paradores, nas principais feiras e exposições internacionais representado pela equipa de vendas.

- Associação Marca “Tivoli” a outras unidades Hoteleiras (Dinamarca)

O facto de existirem outras unidades com o nome “Tivoli”, principalmente na Europa.



**Figura 2** – Propriedades “Tivoli”

Fonte: <http://www.booking.com>

Efetuada uma pesquisa na Booking com o nome “Tivoli” surge a unidade Tivoli Hotel, um hotel em Copenhaga, que pode levar a confundir o cliente com a marca Tivoli Hotels & Resorts, como se pode observar na figura 2 acima representada.

### ➤ Ameaças

- Atual situação de venda do grupo Hoteleiro

Comunicado de imprensa que confirma a atual venda do grupo hoteleiro de acordo com o Jornal Económico “A Rioforte Investments, empresa do Grupo Espírito Santo que gere ativos não financeiros, pretende desfazer-se de algumas posições que detém no sector hoteleiro, refere a agência Bloomberg. Em causa está a cadeia hoteleira Tivoli Hotels & Resorts, que possui propriedades em Portugal e no Brasil. A venda está a ser processada através de um concurso internacional que está a ser "muito maior do que o esperado", revelou a Rioforte num comunicado enviado por *e-mail*.”

- Abertura de novas unidades com forte aposta na hotelaria moderna

Inauguração da nova unidade hoteleira Porto Bay Liberdade\*\*\*\*\* com uma forte aposta no modernismo fazendo forte concorrência ao Tivoli Lisboa, situado na Avenida da Liberdade.

#### ➤ **Pontos Fortes**

- Aposta na contratação de jovens licenciados

Forte aposta nos jovens licenciados que procuram fazer estágios curriculares ou extracurriculares com o intuito de adquirir experiência profissional, oportunidade de formação e aprendizagem contínua.

- Presença em vários canais *online* (aproximadamente 80 parcerias contratadas)

Sendo o E-Commerce uma vertente cada vez mais em expansão, o grupo hoteleiro tem um departamento focado apenas neste segmento com o objetivo de fazer crescer as vendas. Tem-se verificado um verdadeiro crescimento na hotelaria Portuguesa.

- Campanhas de Marketing

Com um departamento de Marketing bastante consolidado e com dedicação especial ao Marketing Online, a cadeia hoteleira tem a preocupação de realizar campanhas de *adwords*, aumentando a sua visibilidade e pesquisas.

Política “*More Future, a sustainable vision*” (Ver Anexo II) – prática de uma atividade ambientalmente responsável, economicamente viável e socialmente justa, que se assenta em três vertentes:

- ***More Green***: Primeira cadeia hoteleira com certificação 100R – Reciclagem 100%; Aposta em energia renovável através de instalação de painéis solares.

- ***More Balance***: Desenvolvimento da estratégia *Experience More*

- ***More Human***: Parceria com *Make-a-Wish* (realização de desejo em crianças entre os 3 e os 18 anos, com doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas.)

#### ➤ **Pontos Fracos**

- 50% do grupo está localizado no Algarve expostos à sazonalidade
- Determinadas unidades a precisarem de renovação (Tivoli Sintra e Tivoli Carvoeiro)
- Dependência do mercado estrangeiro - Clientes maioritariamente Britânicos e Alemães
- Relação Órgãos centrais vs. Gestão das unidades  
Falta de coerência perante a gestão que é feita nos Órgãos Centrais da Tivoli Hotels & Resorts e com a gestão que já existe há anos nas unidades hoteleiras, criando conflitos de concordância com funcionários que já trabalham há mais tempo nas respetivas unidades.

#### ➤ **Propostas de Melhoria**

No seguimento da análise SWOT apresentada anteriormente, a cadeia hoteleira deverá ter em conta as oportunidades e pontos fortes para torna-los uma mais-valia, devido à crise económica mundial.

Recordando que cerca de 50% dos hotéis do grupo estão localizados no Algarve, que existe uma crescente dependência do grupo Tivoli face ao mercado estrangeiro surge a necessidade de encontrar soluções inovadoras para contornar estas situações.

Dever-se-á, adaptar a tabela de preços e, acima de tudo, os packages ao mercado menos afetado por esta crise. O mercado *business e corporate*, pelo alargamento de várias empresas europeias e multinacionais, é o menos afetado e portanto, o hotel poderia destacar-se ao acompanhar, em termos de valores e ofertas, este mercado.

Uma possibilidade seria o desenvolvimento de uma parceria com o governo, centrada na criação de vouchers de transporte participados em partes iguais entre as duas entidades, constituindo uma solução atrativa aos turistas estrangeiros que entrem no país com recurso ao automóvel. Outra solução passa pelo grupo Tivoli saber jogar bem com a sazonalidade e com o *overbooking*, ou seja, nos meses de época baixa ou em períodos de fraca ocupação procurar oferecer promoções atrativas, como quartos clássicos ao preço dos de categoria acima e assim conseguir atrair mais turistas, o que já se tem vindo a constatar uma forte aposta no website – Tivoli.

Contudo, para que o grupo tenha sucesso com estas estratégias de venda, é necessário que primeiro se resolva as falhas existentes na coordenação entre departamentos, nomeadamente entre os órgãos centrais e as unidades hoteleiras, no que diz respeito à atribuição de categorias de quarto a clientes que reservem tipologias inferiores ao que lhes foi atribuído ou a não cobrança de reservas canceladas, de acordo com as penalidades. Esta é uma questão bastante conturbada verificada perante o departamento de Revenue Management.

Em situação crítica, está a condição em que se encontram alguns dos seus hotéis, como é o caso do Tivoli Carvoeiro e do Tivoli Lagos, ambos no Algarve e cada um com quase 50 anos de funcionamento desde que abriram portas ao público. O caso do Tivoli Carvoeiro é de especial interesse, dado que o hotel reúne as condições necessárias para passar de 4 a 5 estrelas: localização, número de quartos disponíveis, facilidades e serviços disponíveis. Com a futura renovação de todo o hotel, a unidade passará a ter

uma valor acrescido e com capacidade para causar impacto junto dos hotéis que abriram recentemente na zona.

No que diz respeito à concepção da hotelaria moderna, os novos hotéis que surgem agora com conceitos inovadores e preços apelativos, o que se pode fazer para minimizar esta ameaça é dinamizar cada mais os hotéis e sugerir o planeamento de futuras obras e o desenvolvimento de um novo plano de marketing para combater estes desafios.

## **2.5. Posicionamento de Mercado** <sup>4</sup>

A cadeia hoteleira tem principal enfoque nos segmentos superiores de mercado, com hotéis e resorts de 4 e 5 estrelas tendo Portugal e Brasil como prioridades de mercado que ao longo do tempo têm vindo a surgir através da renovação massiva do portfólio em curso, com as unidades mais emblemáticas e reposicionadas (Lisboa, Jardim, Marina Vilamoura, Palácio de Seteais, Ecoresort Praia do Forte) e com o surgimento de duas novidades unidades *Collection*: Tivoli Victoria em Vilamoura (Portugal) e Tivoli São Paulo Mofarrej (Brasil).

### **➤ Conceito e Marca**

A marca Tivoli tem vindo a assumir um posicionamento no mercado inovador baseado no conceito “*Experience More*” que assentou na renovação da identidade de marca, moderna mas intemporal, reforçando a elegância e a tradição Tivoli assim como a introdução do *label* “*Collection*”; (Ver Anexo I)

Exemplo disso são as parcerias com operadores de referência nas áreas de spa, restauração e lazer, como forma de valorização do produto e da marca.

---

<sup>4</sup> Info Interna Confidencial THR

## 2.6. Tivoli Experiências e Serviços

A Tivoli Hotels & Resorts posiciona-se como uma marca multissensorial, ou seja, que envolve os clientes numa experiência através de vários sentidos. Foi desenvolvida uma identidade própria ao nível do olfato e da audição, que acompanhou a identidade visual da marca. O objetivo foi diferenciar-se da concorrência e criar experiências marcantes de conforto e bem-estar para os clientes. A Tivoli Hotels & Resorts foi a primeira cadeia em Portugal a apresentar-se como marca multissensorial.

- **Take me There** – foi criada uma melodia exclusiva para a marca, que pretende ser inspiradora, cativante, universal e otimista. Foi produzido um CD e a música toca nas linhas telefónicas dos hotéis.
- **Soulmi** – o desafio foi criar uma fragrância que refletisse as experiências vividas em cada hotel, tanto em Portugal, como no Brasil. A *Soulmi* tem o toque doce da Baunilha, a energia da Laranja do Algarve, o toque exótico da Mandarina do Brasil e a frescura do verde da Hortelã-pimenta.
- **T/Drink** – foi criada uma bebida exclusiva Tivoli Hotels & Resorts. É uma bebida com notas de aromas mediterrâneos, limão e hortelã que proporciona uma experiência energética.

## 2.7. Identidade da Marca

Conforme se pode observar na figura 3, o logótipo Tivoli Hotels & Resorts é atual e distintivo. O traço prolongado no “V” significa a celebração da vida Tivoli. O preto e o branco são sinónimos de classe e sobriedade.

# TIVOLI

## HOTELS & RESORTS

**Figura 3** – Logótipo Tivoli Hotels & Resorts

Fonte: <http://www.tivolihotels.com>

Existem três tipos de hotéis Tivoli: *Collection* (Colecção) para as mais requintadas unidades do grupo; os hotéis de cinco estrelas e os hotéis de categoria quatro estrelas.

### ➤ **Conceito Experience More**

*Experience More* deixou de ser uma simples assinatura de marca, é hoje um conceito verdadeiramente diferenciador, um convite a uma experiência diferente. E que resulta da combinação de três vertentes o Experience Team, os T/Services e as T/Experiences:

- **Experience Team** é uma evolução da estrutura tradicional de receção 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. E isso passa, antes de mais, por compreender os gostos e motivações do Cliente, e prestar um aconselhamento orientado para aquilo que o destino tem de genuíno, e que muitas vezes passa ao lado dos roteiros turísticos.
- **T/Experiences** são experiências pensadas à luz das possibilidades e valências de cada destino, sempre de forma original e genuína. Podem ser realizadas dentro do Hotel – um jantar no spa, na praia ou à beira da piscina, um quarto decorado de forma romântica ou exótica – ou fora – uma experiência no pantanal da Praia

do Forte, um tour de *sidecar* ou *segway* em Lisboa, um passeio panorâmico de avião ou helicóptero, ou um roteiro pela vida de rua de São Paulo. Um total de quase 90 experiências diferentes que podem vivenciadas.

- **T/Services** tem em conta que “uma experiência verdadeiramente marcante faz-se de pormenores e são eles que definem a qualidade e marcam a experiência do cliente.” Por exemplo, T-Car, T-Gift, T-Drink, T-Bed, etc.

Em suma, são um conjunto de serviços que procuram proporcionar mais do que uma noite de hotel, uma experiência memorável. Neste sentido, a cadeia Tivoli pretende desenvolver um inovador serviço, que passa pela organização de dormidas em locais de relevância histórico/cultural, destinado a todos os hóspedes, em cada cidade onde se encontram os hotéis da cadeia. Deste modo, promove-se o hotel e o destino, com uma imagem de preocupação “*awareness*” em relação aos monumentos e ao património histórico e cultural de Portugal. Para que este conceito se consiga implementar, é necessário que existam parcerias com outras empresas que fazem a gestão do espaço e a cedência das licenças camarárias para o efeito.

Os clientes que a Tivoli Hotels recebe nas suas propriedades são, maioritariamente portugueses, sendo apenas 12% alemães e 9% são provenientes de Espanha e do Reino Unido. Os clientes oriundos da França, Itália, Suécia, Estados Unidos, Brasil e Irlanda apresentam uma percentagem pouco relevante. Através de uma análise dos clientes, concluiu-se que a razão que os leva a preferir a cadeia Tivoli é a de lazer (61%), seguidos das motivações de negócio. Estes clientes vêm, na sua maioria, sozinhos (73%) do que em grupos (27%). (Ver anexo III)

Relativamente aos segmentos de clientes, a cadeia identifica alguns grupos, de forma a direccionar e a comunicar da melhor forma os seus produtos e serviços.

- Sub-segmento Crianças “é constituído por crianças de faixas etárias entre os 0 aos 15 anos. Contudo, para garantir a satisfação deste público, o Tivoli recorre à

criação de programas lúdicos e didáticos enquadrados nas idades de cada criança.”

- Sub-segmento Clientes Discovery “que possuem um cartão de adesão gratuita de fidelização à cadeia Tivoli. Este cartão proporciona aos seus portadores a possibilidade de usufruir de inúmeras experiências e sensações, reconhecimento do cliente e das suas preferências e um conjunto de serviços personalizados. (Ver anexo IV)



As empresas hoteleiras enfrentam na atualidade um mercado cada vez mais competitivo. As novas tecnologias da informação e comunicação permitem que os clientes estejam cada vez mais informados e exigentes (Bobb & Veral 2008). Para enfrentar esta competitividade, um hotel já não tem apenas de prestar um excelente serviço, é preciso também que saiba em tempo útil criar produtos que vão ao encontro das necessidades dos seus clientes. Neste sentido, Quintas (2006) refere que “A seleção da tecnologia de informação pelos estabelecimentos hoteleiros deverá ter em consideração as necessidades específicas destes e a identificação clara dos benefícios pretendidos com a sua utilização, sob pena de não ser possível maximizar o retorno do investimento realizado”.

### **3.1. Missão do departamento de Revenue Management**

O aumento da receita numa base a longo prazo e a gestão estratégica do produto/serviço nas principais alavancas de produção:

- Tarifas
- Inventário

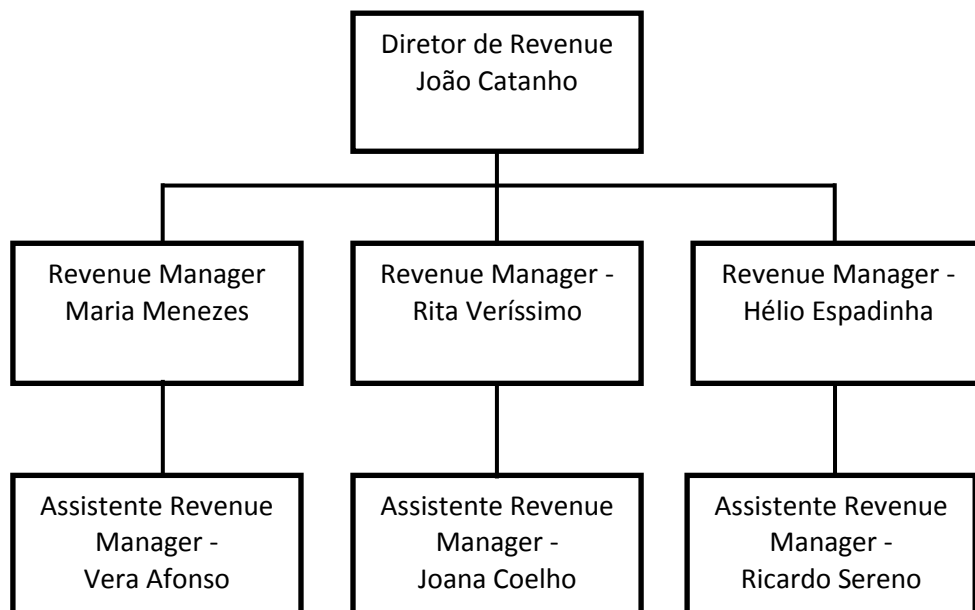
A otimização e maximização da receita/lucro, por quarto disponível (RevPAR) nas decisões de Preço, embora haja sempre um elemento de risco envolvido, a precisão, uma correta e total informação reduz o risco na tomada de decisões.

#### **➤ O departamento de Revenue Management**

O departamento de *Revenue Management* da Tivoli Hotels & Resorts é composto por sete colaboradores, que desenvolvem o trabalho em conjunto no mesmo espaço físico, por um período de 40 horas semanais. A disposição da sala encontra-se para que cada

área de trabalho esteja delegada a um local exato, para não haver trocas de arquivos e impedimentos na realização de qualquer tipo de atividades.

É importante referir que a cadeia hoteleira tem um Diretor de *Revenue Management* a gerir o departamento. Todas as decisões tomadas são validadas por eles e implementadas pelos colaboradores.



**Figura 4** - Organograma do departamento de Revenue Management

Fonte: própria

Como é possível verificar pelo organograma, existe uma linha direta de comunicação entre os vários colaboradores, sendo que cada assistente reporta diretamente ao *Revenue Manager*, reportando este diretamente ao Diretor de *Revenue Management*. Contudo, não impede de os colaboradores e assistentes de cada região reportarem também a outros *Revenue Managers*, caso quando o assistente se encontra ausente.

### 3.2 Diretor de Revenue Management

Com base nas políticas e regulamentos da THR, o Diretor de *Revenue Management* tem a função de dirigir, analisar e controlar todas as decisões que se desenrolam no seu departamento, dando apoio às dúvidas e aplicando medidas que melhorem o funcionamento deste.

Durante o período de estágio, através de uma observação direta e pessoal, consegui apurar que é importante que o Diretor de *Revenue Management*, tenha um canal aberto para que qualquer colaborador, seja do seu departamento, ou de outro possa tirar dúvidas ou questionar sobre qualquer assunto. Por outras palavras, os diretores departamentais devem ter acesso a qualquer tipo de informação a nível da cadeia hoteleira e terem a possibilidade de esclarecerem dúvidas em relação à análise de dados e ao orçamento.

Assim, é de extrema importância este coordenar algumas decisões com os diretores departamentais. Tem também como funções a elaboração e definição do orçamento, bem como o *forecast*<sup>5</sup>, apresentando-o posteriormente em conjunto com os diretores departamentais, numa primeira reunião geral no final de cada ano, onde são apresentados os resultados obtidos relativamente ao orçamento do ano anterior. Posteriormente, esta previsão vai sendo analisada quinzenalmente por cada *Revenue Manager* em conjunto com outros segmentos de departamentos.

É importante salientar que o orçamento na sua maioria é elaborado pelo Diretor de *Revenue Management* em conjunto com a sua equipa, e juntamente com os restantes diretores, para colmatar qualquer dúvida nas previsões para cada departamento.

Assim, as palavras-chaves que se aplicam à função do diretor de *Revenue Management* são: prever, analisar e decisão.

---

<sup>5</sup> Quando se pratica a gestão fundamentada no Revenue Management, o *forecast* é a capacidade de fazer a previsão da procura, e corrigir desvios durante o percurso de gestão.

### 3.3 Revenue Manager

De acordo com Mainzer, (2004) o *Revenue Manager* tem como principal papel a análise e gestão diária dos hotéis sob a sua responsabilidade. No decorrer do estágio o acompanhamento do dia-a-dia de um *Revenue Manager*, permitiu desempenhar funções como assistente, dando apoio caso fosse necessário.

O dia começa com a análise do relatório de *Pick-Ups*, ferramenta que permite quantificar as reservas que foram introduzidas de um dia para outro, bem como os cancelamentos, em relação ao ano passado e ao ano corrente. Esta análise ajuda na compreensão e previsão do que foi anteriormente definido em *forecast* no orçamento.

Outra função do *Revenue Manager* é analisar a ocupação do hotel, tendo em conta vários fatores, como eventos, grupos que pretendam alojar-se no hotel e a procura para determinado dia. Quando a ocupação já é elevada e se começa a aproximar aos 66% aproximadamente, o *Revenue Manager* pode ter em consideração aplicar as seguintes decisões: Efetuar fecho de vendas (*Stop Sales*) aos *Tour Operators* [TO], uma vez que se tratam de parceiros com preços contratados e negociados mais abaixo do BAR aplicado para determinadas épocas no ano, e o principal objetivo é vender mais e mais caro para obter um lucro mais elevado.

Outra decisão possível é aplicar um fecho de vendas às campanhas transversais aplicadas aos parceiros da THR, tais como:

- Compra Antecipada 30 dias – desconto de 10%
- Compra Antecipada 60 dias – desconto de 12%
- Compra Antecipada 90 dias – desconto de 15%
- Estadia longa de três, quatro ou sete dias – desconto de 10%

Estas promoções aplicam-se sob a tarifa BAR, isto é, a melhor tarifa diária encontrada, de acordo com a procura e antecipação da busca de reserva, obtendo um desconto direto

e mais vantajoso para o cliente. Contudo, as promoções de compra antecipada são não reembolsáveis e pré-pagas, o que pode condicionar a compra imediata do cliente.

A estratégia utilizada é restringir o acesso a estes descontos e aumentar o nível do BAR estipulado na pirâmide preços anual, uma vez que existe mais procura e o principal objetivo é rentabilizar o hotel.

Aplicar a restrição de estadia mínima sobre a tarifa BAR, para os dias de maior procura, é outra estratégia utilizada para que obrigue o cliente a comprar por exemplo, no mínimo duas noites e dessa forma, mais uma vez, rentabilizar o hotel, pois se um determinado cliente pretende ficar alojado no hotel devido a diversos fatores, vai efetuar a reserva de duas noites.

A opção de fecho de categorias de quarto também é outra estratégia utilizada por um *Revenue Manager*, em que podem optar por vender um quarto mais caro, do que a categoria base, que mostra já uma ocupação elevada. Dessa forma, o cliente vai ser sempre obrigado a comprar uma categoria de quarto superior, por um preço superior.

Por vezes, quando se verificam muitos cancelamentos, é necessário inverter as decisões anteriormente aplicadas e retirar por completo as mesmas de modo a que se possa vender determinado quarto, em vez de permanecer com as restrições e não vender o mesmo, pois o quarto que não é vendido hoje, não é vendido nunca mais.

### **3.4 Assistente de Revenue Manager**

Uma vez que o papel do *Revenue Manager* é extenso, cabe ao seu assistente dar apoio ao mesmo em todas as suas tarefas.

Através do que se foi aprendendo ao longo do estágio, o assistente faz muito mais que dar apoio ao seu *Revenue Manager*. Faz tudo aquilo que no passado o Diretor de *Revenue Management* faria. O assistente tem de aplicar todas as decisões previamente tomadas e implementadas em todos os canais de venda.

Um importante canal de venda é a Central de Reservas Individuais, composta por vários elementos que formam um equipa extremamente qualificada e dedicada a um “*call center*” de reservas recebidas através de *emails*, *faxes* e por telefone das OTA’s, dos *Tour Operators* e do site Tivoli.

Como já pude referir, as OTA’s são um dos canais de venda dos hotéis Tivoli. Dessa forma, quando é necessário implementar uma decisão, esta é enviada através do EZYield – *Channel Management – software* que permite a gestão destas parcerias. Rapidamente as decisões são aplicadas e a principal preocupação do assistente é verificar se as mesmas passaram de forma correta.

Outro passo importante é fazer o envio das mesmas decisões dos *Tour Operators*, sendo que neste caso a sua aplicação é feita por envio de *email* para todas as parcerias, com recebido de leitura, garantido que o email foi lido pelo gestor de conta responsável. Infelizmente não existe maneira oficial de poder confirmar esta implementação, contudo estas contas têm até 48h para aplicar as decisões em questão e dessa forma não serão aceites reservas fora do formato desejado após as 48h ultrapassadas.

Um excelente molde que existe em prol destas incoerências é a introdução da informação das decisões tomadas no SIHOT, num campo de rápida consulta, permitindo ao agente de reserva ter a certeza das condições antes da introdução das reservas. Esta informação surge como *pop-up*, facilmente identificada em nota *rack* do sistema com símbolos e cores distintas, conforme se pode observar na figura 5.

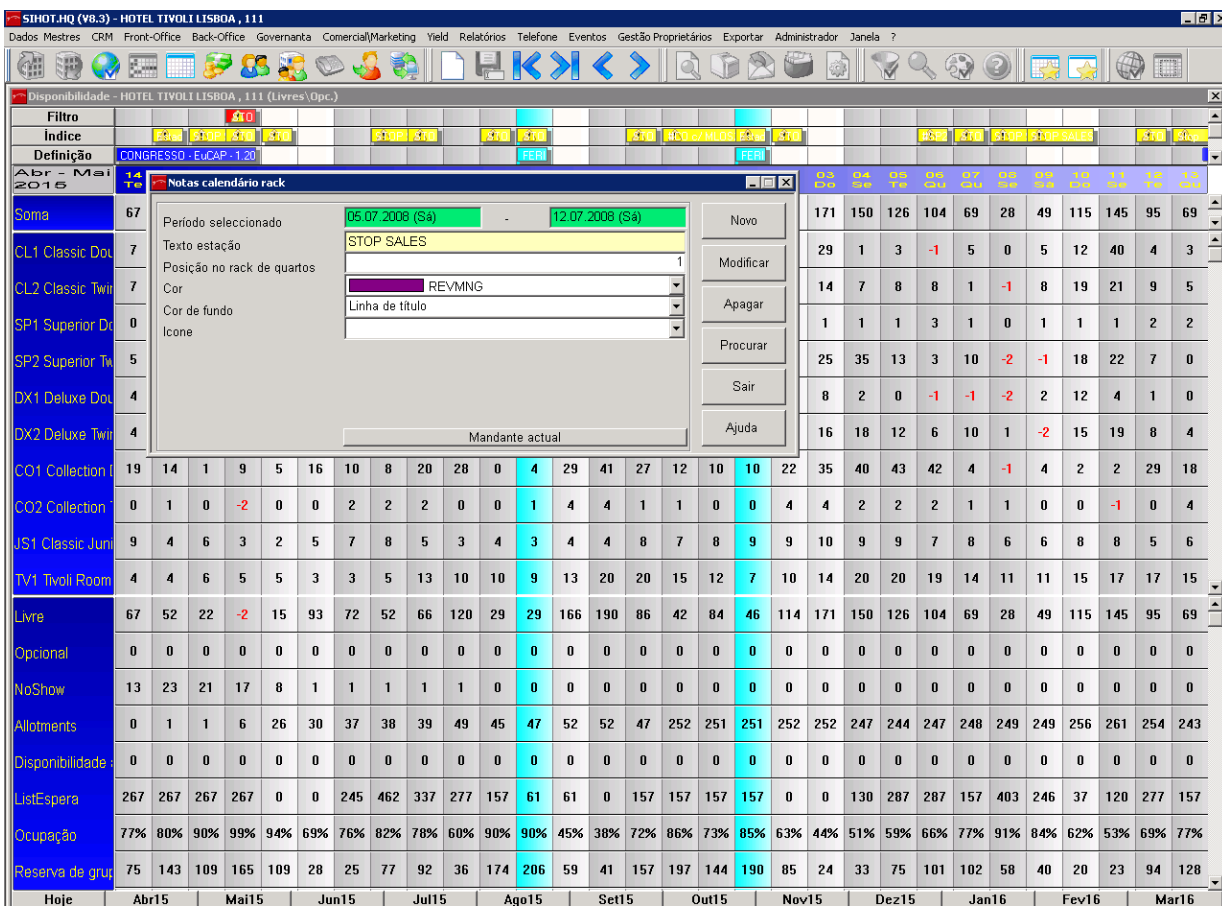


Figura 5 – Introdução de notas rack - SIHOT

Fonte: própria

A introdução de notas *rack* é um meio de comunicar com a Central de Reservas, uma vez que esta é a única maneira de informar as restrições aplicadas.

Outro papel importante de um assistente de Revenue Manager é a picagem da segmentação das reservas, uma vez que esta tem um impacto significativo no orçamento por *cluster*<sup>6</sup>.

O orçamento também faz parte das suas funções, uma vez que este ajuda o Revenue Manager na sua elaboração.

<sup>6</sup> Tradução do conceito *Cluster*: Segmento de venda.

Por fim faz parte das suas funções, manter uma linha direta de contato entre todos os colaboradores da área de vendas, tendo estes de reportar ao assistente para que este por sua vez reporte todas as informações necessárias ao Revenue Manager.

O contato com outros colaboradores também se estende aos outros diretores departamentais, uma vez que este também tem capacidade e conhecimentos para responder a quaisquer questões que possam colocar. Concluindo, as funções do assistente de Revenue Manager acabam por ir de encontro às de um Revenue Manager uma vez que este tem de ser capaz de o substituir na sua ausência.

### **3.5. Missão do departamento de E-Commerce**

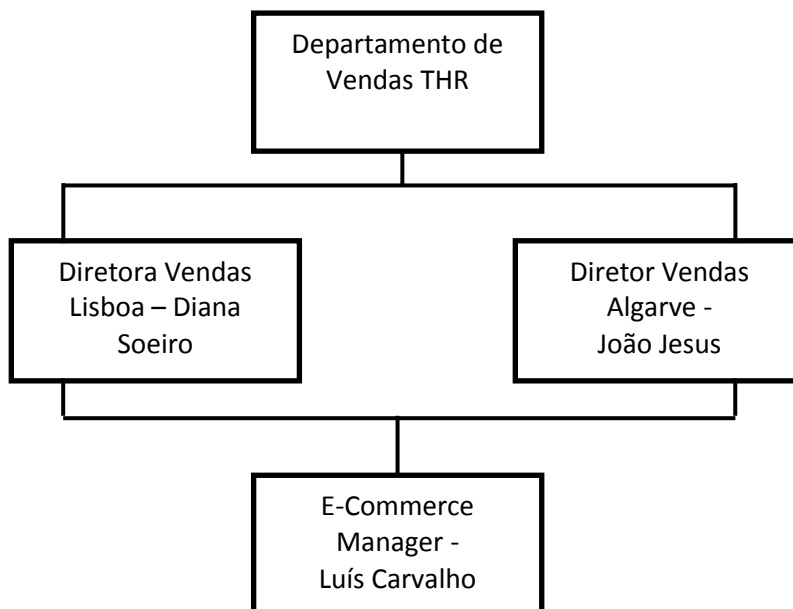
A missão do departamento de E-Commerce é promover a melhoria da performance comercial do grupo THR, no segmento de e-commerce, suportando o processo de marketing e vendas, prestando um serviço de excelência ao cliente, potenciando as sinergias entre hotéis, aumentando a capacidade de servir o negócio, nos seus desafios futuros, com qualidade e eficiência e implementando sistemas de controlo de acordo com as políticas e procedimentos corporativos. Analisando a *Travellers Consumers Preferences* assumem-se como desafios os seguintes desafios:

#### **➤ Objetivos Estratégicos**

- Agir como parceiro de negócio, auxiliando a direção de marketing e vendas nos seus processos de gestão comercial e venda.
- Atingir uma melhor eficiência comercial, contribuindo com criatividade e inovação na promoção e venda dos hotéis do grupo.
- Aumentar a receita, neste segmento.

### 3.6. O departamento de E-Commerce

Com a recente estruturação conforme já foi referido, o departamento de E-Commerce tornou-se um segmento independente e como tal assumiu total responsabilidade pelas vendas *online*. Apesar de passar a ter duas direções, o departamento é gerido por uma só pessoa.



**Figura 6** - Organograma do departamento de Vendas

Fonte: própria

Assim sendo, o E-Commerce Manager tem como responsabilidade desenvolver o negócio *online* em constante cooperação com o Marketing. A estratégia assenta sob o produto/serviço que o hotel oferece *online* bem como as políticas de preço. O *Manager* tem como objetivo definir o mercado que o E-Commerce pretende atingir para que a restante equipa possa agir em conformidade, atraindo através de possíveis campanhas de Marketing mais visibilidade e mais visitantes.

O E-Commerce *Manager* tem a oportunidade de trabalhar com designers e especialistas de desenvolvimento e provisionamento de conteúdo online como por exemplo, *copywriters* e fotógrafos. Eles asseguram que o site será de fácil navegação e *web-friendly*, fatores chave que os clientes consideram como cruciais na altura da decisão de compra e método de pagamento.

A segurança do site é crucial para o sucesso de um *website* de reservas online. Devem garantir que os seus dados pessoais nunca serão divulgados a terceiros, somente aos hotéis. Dessa forma, o E-Commerce *Manager* deverá ter em atenção os aspetos acima referidos para que garanta a satisfação do cliente.

Uma das principais funções do E-Commerce *Manager* é também navegar regularmente nos *websites* de forma a garantir que os mesmos estão a funcionar corretamente. Devem adicionar, sempre que necessário, novos produtos ou remover os que não estão mais ativos. Têm o dever de analisar as visitas diárias, com o intuito de melhorar a sua *performance*.

É também responsável por reportar ao Diretor de Vendas e de Marketing, periodicamente os resultados das suas parcerias, analisada pormenorizadamente.

## CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DO ESTÁGIO E TAREFAS DESENVOLVIDAS

---

O relatório de estágio elaborado insere-se no Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria. O estágio foi elaborado nos órgãos centrais da cadeia hoteleira Tivoli Hotels & Resorts, no departamento de *Revenue Management* e E-Commerce, que consistiu no segundo ano do mestrado, tendo tido uma duração de nove meses, de 5 de Agosto de 2013 a 2 de Maio de 2014. O estágio foi concretizado para efeitos de conclusão do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

A área do estágio foi proposta no momento da entrevista pela técnica de recursos humanos, a Dr. Vanda Rodrigues, o qual foi aceite, a pensar na mais-valia que seria, pois seria uma ótima oportunidade de aprofundar os conhecimentos que se foram adquirindo, como um benefício que me permitiu uma melhor compreensão do que é o *Revenue Management* e E-Commerce, dois conceitos que nunca antes teria sido abordado com maior enfoque, e como funciona dois departamentos de uma cadeia hoteleira, com todos os processos e tomadas de decisão.

O tema abordado neste relatório para além da descrição do estágio, é “**A organização interna dos departamentos de E-Commerce e Revenue Management.** O tema escolhido tem como objetivo dar a conhecer o verdadeiro conceito destas duas vertentes e as suas diferenças, estando tão intimamente interligados e a real prática no mercado de trabalho, mostrando que os processos são todos informatizados facilitando assim prática da função.

É de extrema importância a aquisição de uma metodologia de trabalho para a aprendizagem e obtenção de competências na área da gestão hoteleira tendo em conta a execução de tarefas no trabalho. Essa metodologia vai sendo adquirida através do acompanhamento de rotinas, resolução de situações únicas pondo em prática os indicadores de gestão, com o principal objetivo de adotar medidas de melhoria continua.

#### 4.1. Objetivos do Estágio

Para este estágio ter sido bem-sucedido foram estabelecidos objetivos que representassem o que deveria retirar da experiência em si. Deste modo, foram definidos os seguintes objetivos:

- Aprendizagem de manutenção e gestão dos diferentes sistemas de extranets;
- Capacidade para abordar e desenvolver sobre temas relativos à atividade;
- Aptidão para estabelecer contato com os hotéis e direções centrais, na gestão de assuntos relacionados com a atividade;
- Aptidão para estabelecer contato com parcerias ou companhias que trabalham com o grupo, em assuntos que envolvam pedidos de informação, contatos relativos a reservas ou qualquer tipo de ação comercial.
- Conhecimento generalizado dos vários hotéis do grupo, ao nível das tipologias de quartos, preços praticados e serviços disponibilizados;
- Domínio do CRS dos vários hotéis do grupo Tivoli - SIHOT Software;
- Domínio de vários Softwares.

Este estágio foi considerado como uma oportunidade para crescer a nível profissional para obter maior *know-how* e conseguir uma integração no mercado de trabalho.

No departamento de E-Commerce foi atribuído o desafio de desenvolver a *performance* de seis parcerias, isto é, foi incumbido o cargo de gestora de conta de seis OTA's, com o objetivo de rentabilizar as mesmas através de um maior número de reservas. Outro grande desafio foi a realização e aplicação de mapeamentos das *extranets* para o *Channel Manager* que estava inerente ao desenvolvimento das OTA's.

No departamento de *Revenue Management* tive como desafio as funções de assistente de *Revenue Manager*, tarefa que considerei mais importante para realização profissional e pessoal.

## 4.2. Tarefas Realizadas

O estágio realizado decorreu nos escritórios dos Tivoli Hotels, na Rua Barata Salgueiro em Lisboa, próximo do Tivoli Lisboa, nas seções de E-Commerce e *Revenue Management*. Estas seções são parte integrante do Departamento de Marketing e Vendas [DMV], sendo que os Órgãos Centrais estão divididos por departamentos centrais tais como, recursos humanos, financeiro e compras.

Uma vez que o estágio iniciou-se primeiramente do departamento de E-Commerce, houve oportunidade de ter o contato direto com a gestão das OTA's, desempenhando a função de Suporte E-Commerce.

Inicialmente o departamento era constituído por quatro colaboradores, controlado por um *manager*, tendo como suporte a restante equipa. O fato de o E-Commerce estar intimamente ligado ao *Revenue Manager* anteriormente estas áreas foram consideradas como um só departamento. Contudo, houve uma reestruturação das equipas em Janeiro de 2014, pelo que o E-Commerce ganhou poder como departamento independente e seguidamente uma divisão de tarefas mais concisas.

Com a reestruturação, surgiu a necessidade de assumir um papel mais importante no E-Commerce, pois a equipa ficou reduzida a duas pessoas.

A função de Suporte de E-Commerce é basicamente o controlo e a execução das decisões comerciais tomadas pelo gestor. É também assumir o controlo das suas principais competências quando o *manager* se encontra ausente.

Segue abaixo as principais funções no departamento E-Commerce:

- Gestão e atualização do conteúdo *online*

Em fase de iniciação e compreensão do que é o E-Commerce, foi dada como prioridade ,a atualização do conteúdo *online* nas várias *extranets* (*back office* do site *online*).

Sendo o E-Commerce um vertente comercial das vendas eletrónicas, o principal objetivo é vender o produto. Dessa forma, é necessário conhecer bem o produto

apresentado nos vários canais *online*. A gestão do conteúdo consiste no carregamento de fotografias, descrições dos quartos e da propriedade, das comodidades e das *facilities*. Esta informação deverá ser igual em todos os canais *online* e de forma correta, evitando reclamações dos clientes.

Muitas OTAS exigem critérios de carregamento do conteúdo, como por exemplo um número obrigatório de fotografias por quarto, sendo avaliado por percentagem.

- Análise do posicionamento

O posicionamento define a popularidade de cada hotel. Contudo, são vários os fatores que o podem definir desde preços demasiado elevados em relação à concorrência, à falta de conteúdo atualizado. Dessa forma, a principal tarefa de análise do posicionamento consistia na pesquisa de todas as propriedades nas *top accounts*: Booking, Expedia, Orbitz, Hotelbeds, Hotels4u, HRS e Hotel.de, verificando em que posição se encontrava e com que preço carregado. Como foi referido, o conteúdo pode influenciar o posicionamento, daí este fator ser tão importante.

- Gestão da paridade de preços

É importante manter a paridade de preços em todos os canais de venda *online*. Um simples erro pode influenciar o posicionamento e diminuir as vendas. Origina reclamações por parte do cliente e cria conflitos entre as próprias parcerias, bem como a nível comercial.

Diariamente recebe-se relatórios de paridade de preço provenientes dos parceiros, queixando-se da falta de paridade. A grande preocupação era detetar a origem do problema e rapidamente resolver, respondendo ao parceiro que já havia sido solucionado.

- Gestão de Campanhas/ *Flash Sales online*

Consiste na aplicação de possíveis campanhas que o E-Commerce realiza com as determinadas contas, com o objetivo de impulsionar as vendas. É um processo que

depende da gestão de E-Commerce e do gestor de conta.

A principal preocupação é verificar se se encontra tudo corretamente carregado, ou por vezes eu própria estava encarregue de carregar a promoção na *extranet*.

- Avaliação de possíveis integrações *online*

A avaliação de possíveis integrações consiste na análise de determinado *website* com futuras perspectivas de integração. São vários os fatores que determinam uma possível integração e dessa forma foi criada uma ferramenta interna que permite avaliar de uma forma mais pormenorizada tendo em conta todas limitações. A avaliação do *website* é feita através da Alexa Internet<sup>7</sup> mostra estatísticas como: tendências de busca, um conjunto diferente de suposições demográficas e, também, uma comparação entre as medidas do seu site em relação aos seus concorrentes. Mostra o “top tráfego” para o seu site a partir de motores de busca (como Google, Bing e Yahoo).

Por fim, esta ferramenta permite concluir a integração ou não, através de uma classificação final entre zero e sete.

- Integração de novas parcerias

A integração de novas parcerias, exige começar tudo do zero, isto é, criação de categorias de quarto na *extranet*, atualização de conteúdo, conexão com o *Channel Manager* (mapeamentos), carregamento de tarifas, comunicação aos Hotéis e aos demais departamentos envolvidos.

Foi uma tarefa interessante, no sentido de que permitiu o entendimento de como se processa toda a integração e posteriormente dar continuidade ao acompanhamento que uma parceria deve ter, com o objetivo de aumentar as vendas.

---

<sup>7</sup> Ferramenta que permite quantificar o número de visitantes de um site.

- Coordenação de novas parcerias

Como foi exposto, não basta apenas contratar uma nova parceria. É algo que exige um maior acompanhamento para poder chegar ao topo. Assim sendo, de forma planeada, as contas eram trabalhadas no sentido de que se definiam campanhas com o intuito de os hotéis terem a possibilidade de surgir em alguma brochura promocional e estar mais presente na altura da compra por parte do cliente.

No departamento de *Revenue Management* as principais funções desempenhadas foram:

- Atualização de *Pick-Ups*

A atualização de *Pick Ups* consistia na atualização diária de ficheiros de Excel de acordo com os dados recebidos via IDEas e SIHOT.

- Análise do preço da concorrência

Consistia na busca e comparação do preço encontrado nos *websites* oficiais da concorrência com o *website* Tivoli Hotels. Após recolha de dados procede-se ao envio de um relatório previamente preenchido para o diretor de *Revenue Management* e respetivos *Revenue Managers*.

- Atualização do BAR

Apesar da maioria das OTA's terem uma ligação com o *Channel Management* o que permitia rapidamente a atualização do BAR, existem dois canais *online* em que não foi possível estabelecer essa ligação e assim sendo, a atualização tinha que ser feita manualmente no sistema.

- Execução dos documentos de decisão

Um documento de decisão tem como objetivo informar os demais departamentos da tomada de decisão de um *Revenue Manager* e dessa forma era enviado para os mesmos.

Sendo que todos os dias existiam alterações, a minha função era por em prática as decisões de forma eficaz e correta de acordo com os parâmetros estabelecidos.

### 4.3. Evolução cronológica do estágio

Por ordem cronológica, segue abaixo as funções concretas que foram atribuídas em ambos os departamentos. Ao longo do estágio, a necessidade de fazer várias formações era fulcral para um bom desempenho pelo que foram realizados formações na várias áreas:

- Formação de sistema das *extranets*
- Formação em respostas por *email* a parceiros
- Formação em EZyield
- Formação em SIHOT
- Verificar listagens de reserva (SIHOT)
- Formação em Segmentação
- Formação em IDEas
- Formação em mapa de *pick-ups*

Na tabela 1.1 segue a tabela cronológica de forma a dar a conhecer o tempo despendido em cada tarefa acima mencionada.

ÁREA	ATIVIDADES	2013					2014				
		AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
ECOMMERCE	Extranets										
	Emails										
	Ezyield										
REVENUE M.	SIHOT										
	Reservas										
	Segmentação										
	IDEas										
	Pick –Ups										

Tabela 1.1 – Cronograma das tarefas do Estágio

Fonte: própria

#### **4.4. Competências adquiridas**

Com o desenrolar do estágio e a aprendizagem de novas funções, foram-se adquirindo competências que permitiram a evolução pessoal e profissional.

Adquiriram-se competências enquanto ser humano, aprendendo a ser, estar, falar, pensar e agir de acordo com diferentes tipos de pessoas e com diferentes temperamentos, num ambiente de trabalho. Permitiu também a lidar com situações complicadas e de rápida decisão.

Também foram desenvolvidas competências no que respeita ao relacionamento interpessoal bem como procedimentos para uma comunicação eficaz, desenvolvendo empatia levando a um clima de trabalho agradável e produtivo.

Alcançaram-se aptidões a nível de tecnologias da informação, aprendendo a trabalhar com três programas de gestão diferentes que certamente poderão vir a ser úteis num futuro próximo.

A atenção, a responsabilidade e o foco nas tarefas, com o intuito de manter o trabalho organizado a tempo e horas, permitiu desenvolver uma postura profissional, aprendendo a trabalhar em equipa, tornando mais proactiva e flexível.

Foi também possível desenvolver confiança e segurança no trabalho que se foi realizando ao longo do tempo, permitindo estabelecer objetivos profissionais.

Como foi anteriormente referido, durante o decorrer do estágio surgiram vários desafios que foram encarados como metas a atingir e dessa forma procurei dar o meu melhor.

No Capítulo 4 foi mencionado que um dos grandes desafios do E-Commerce foi a atribuição de seis OTA's tendo como principal objetivo o desenvolvimento e prospeção da conta com a finalidade de aumentar as vendas da mesma. As contas em questão foram:

- Agoda
- Escapio
- HRS
- Hotel.de
- Hoteltravel
- Unitravel

O primeiro objetivo a atingir foi a manutenção das contas em si para todas as unidades da cadeia hoteleira. Primeiramente, deu-se início à atualização do conteúdo *online*. Sendo estas contas pequenas, isto é “pouco produtivas”, caíram um bocado no esquecimento o que reduziu significativamente as vendas e a sua verificação sistemática. De seguida, deu-se início à integração das tipologias de cada unidade na OTA. Tendo como exemplo o Tivoli Lisboa apresentado no Capítulo 2 com 10 tipologias, nem todas as categorias de quarto estavam criadas na *extranet*. Dessa forma, deve-se proceder à criação das tipologias existentes em cada unidade e seguidamente o mapeamento das mesmas.

## 5.1 Mapeamentos

Outro grande desafio inerente ao estágio foram os mapeamentos. Entende-se por mapeamento um termo técnico designado à explicação que se dá à ligação de novas tipologias ao *Channel Management*.

Basicamente um mapeamento é conectar as tipologias existentes na *extranet* de cada OTA, de modo a que as mesmas possam receber a informação enviada via *Channel Management*<sup>8</sup>. Por norma, é construído um ficheiro em Excel para facilitar todo o processo, conforme se pode verificar na tabela 1.2 abaixo representada:

Tivoli Lisboa					
Website Name: Agoda - DX BAR					
Hotel Room Matching Name	Map to -->	Website Room Name	Room Code	Gross Margin	Additional Value
Cl. Classic	Map to -->	Classic Double Room	3948766		
Website Name: Agoda - DX Non Refundable					
Hotel Room Matching Name	Map to -->	Website Room Name	Room Code		
CL. Classic	Map to -->	Classic Double Room - Non Refundable	3948765		
SP. Superior	Map to -->	Superior Room - Non Refundable	3948768		
COB. Collection Room - Double Use BB	Map to -->	Collection Room - Non Refundable	3948770		
Website Name: Agoda - DX Long Stay					
Hotel Room Matching Name	Map to -->	Website Room Name	Room Code		
DX. Deluxe	Map to -->	Deluxe Double Room - Long Stay	3948764		
DX2. Deluxe Twin Room	Map to -->	Deluxe Twin Room - Long Stay	3948767		
COB. Collection Room - Double Use BB	Map to -->	Collection Room - Long Stay	3948769		

**Tabela 1.2.** – Mapeamento extranet

Fonte: própria

<sup>8</sup> Software através do qual se faz o envio da informação.

O mapeamento além de exigir uma compreensão da informação que é dada, exige que saibamos conectar as tipologias ao *Channel Management*. Foi algo que exigiu muito esforço e dedicação durante algum tempo até perceber a lógica de funcionamento do mesmo. Deve-se ter a certeza do que se está a fazer e principalmente dominar o sistema, pois qualquer erro pode ser irrevogável.

Basicamente a ligação é feita com o Ezyield através da seguinte maneira: **Relacionar as tipologias sem Pequeno-Almoço ou com Pequeno-Almoço de acordo com a terminologia:**

Hotel Room Names	Keep Blackouts	Available	Sell Rate	Min. Night Stay	Cut Off	CTA	Breakfast
CL. Classic	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL0. Classic - Single Use	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL1. Classic Twin Room - Single Use	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL2. Classic - Double or Twin	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL3. Classic - Triple Use	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CLC. Classic - Triple Use (Child)	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL0B. Classic - Single Use BB	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CLB. Classic - Double Use BB	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL1B. Classic Twin Room - Single Use BB	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL2B. Classic - Double or Twin BB	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CLCB. Classic - Triple Use (Child) BB	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
CL3B. Classic - Triple Use BB	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
SP Superior	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC
SP0. Superior - Single Use	<input type="checkbox"/>	NC	EUR 0.00	NC	NC	NC	NC

**Figura 7 – Channel Management Ezyield**

Fonte: <http://channelmanagement.travelclic.com>

Na figura 7 pode-se identificar tipologias apresentadas como:

- **CL.Classic** ou **CL1. Classic Twin Room – Single Use**, significa que são quartos clássicos sem tarifa de pequeno-almoço incluída, que na tabela 1.2, corresponde ao “Website Room Name” existente, sendo que é o “Classic Double Room”. O *Channel*

*Management* sempre que enviar preços para esta tipologia será sempre sem o suplemento de pequeno-almoço incluído.

Por outro lado, as tipologias **CLB.Classic Double Use BB**, são categorias de quarto com o diferencial de pequeno-almoço incluído. Isto é, sempre que existe uma atualização de preços para as terminologias terminadas em “BB”, conforme se verifica na figura 7, o valor enviado já contém a tarifa de pequeno-almoço.

No departamento de *Revenue Management* surgiu como desafio as funções de assistente de *Revenue Manager*, tarefa bastante importante para realização profissional e pessoal. Permitiu entender toda a envolvente da cultura organizacional de Revenue.

Após a realização do estágio curricular de Mestrado na Tivoli Hotels & Resorts, é o momento de fazer um balanço. Serão apresentadas no presente capítulo as conclusões do estágio. É importante fazer referência ao *Revenue Management* e E-Commerce e à sua importância para qualquer grupo ou unidade hoteleira, no caso, para o grupo THR e seguidamente serão apresentadas as conclusões retiradas ao longo do decorrer do estágio, bem como dos desafios inerentes à organização.

A introdução da cultura de *Revenue* é fundamental para o sucesso da Tivoli Hotels & Resorts, na medida em que a organização anteriormente não detinha uma estrutura cada vez mais sólida como se pode verificar. Uma maior definição de tarefas com um único objetivo: vender mais e de forma rentabilizada.

Perante um mercado cada vez mais competitivo no setor da hotelaria, a criação de estruturas organizacionais promove a relação *back-office* com *front-office*, isto é, a gestão hoteleira de forma mais rigorosa com a gestão operacional dos hotéis.

Através da realização do estágio conclui-se que a gestão hoteleira é mais que a gestão operacional perante os clientes. É também toda uma estratégia pensada e planeada previamente para melhor rentabilizar as vendas. Em grandes cadeias hoteleiras surge a necessidade de canalizar o negócio através de processos rígidos e de análise contínua, diminuindo a carga existente num hotel tradicional em que a decisão passava somente pelo Diretor Geral da Unidade Hoteleira.

A função desempenhada de Assistente de *Revenue Manager* permitiu o contato direto com esta cultura organizacional de *Revenue Management* e desempenhar tarefas de extrema importância que me permitiu adquirir a sensibilidade de gestão e análise e decisões a aplicar.

No E-Commerce, tendo o cargo de Suporte de E-Commerce, tive oportunidade de “suportar” todas as decisões do *manager*, com o objetivo de implementar as estratégias definidas o mais rapidamente possível e eficazmente.

Para além das atividades enumeradas no relatório de estágio foram possível ainda executar tarefas relacionadas, como o acompanhamento de reuniões com parcerias de E-Commerce e ainda também reuniões periódicas que a empresa tem por norma concretizar anualmente.

A realização de todas estas tarefas, para além de permitir aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico permitiram também adquirir um conhecimento global do funcionamento da cadeia hoteleira e aquisição de novas competências que de certa forma se irão revelar numa mais-valia num futuro próximo. Considera-se que o estágio se traduziu numa experiência bastante positiva ao nível do conhecimento e competências adquiridas, que serão aperfeiçoadas mais tarde com a contínua aprendizagem no mundo do trabalho.

Com a elaboração deste estudo de caso, o pretendido era perceber o que foi assimilado no estágio, a nível de observação e participação correspondente com toda a revisão de literatura efetuada. Sendo que, neste caso a questão a responder seria: As práticas dos departamentos de *Revenue Management* e E-Commerce vão de encontro ao que é definido na teoria?

Respondendo à questão pode-se dizer que no fundo, sim. Devido ao fato de em termos conceptuais são poucas as práticas e procedimentos apreendidos no decorrer da aprendizagem. Uma das descobertas com o desenvolvimento deste trabalho é que em termos práticos as funções de *Revenue Manager* e *E-Commerce Manager*, são um espelho do que é defendido pelos autores.

Na prática o que foi retirado através da metodologia utilizada foi que, o Diretor de *Revenue Manager* tem de controlar, analisar e decidir bem como dar apoio aos outros diretores departamentais. O *E-Commerce Manager* tem como objetivo principal a canalização das vendas *online*. A realização do orçamento anual, a aprovação de

estratégias definidas e *forecast* previsto são funções que também fazem parte dos seus cargos.

Analisando as funções do Diretor de *Revenue Management* da cadeia hoteleira em estudo, verifica-se uma grande panóplia de tarefas a desempenhar. Isto porque o Diretor tem poucas funções, todavia estas são de elevada importância para que as normas, os procedimentos e o bom desempenho do seu departamento sejam atingidos.

Sucintamente, pois os temas já foram abordados profundamente, o *Revenue Manager* faz também tudo o que o Diretor faz, e o assistente de *Revenue Manager* faz tudo aquilo que o *Revenue Manager* faz, uma vez que este tem de ser capaz de substituí-lo quando necessário.

Não se pode deixar de referir a grande conquista que obtive na realização do estágio curricular, pois possibilitou a continuação na empresa, atualmente como estágio profissional, aumentando o meu grau e experiência profissional. Uma excelente oportunidade com perspectivas futuras mas essencialmente possibilita conciliar o útil ao agradável, pelo que o trabalho desenvolvido e as funções exercidas são do agrado.



## CONCLUSÃO

---

A realização deste estágio permitiu sem dúvida alguma uma experiência única, no sentido de que, a integração foi feita de uma forma extremamente excepcional nas equipas, tanto dos diretores e orientadores. As funções que desempenhadas determinaram a responsabilidade inculcada em cada atividade desenvolvida. Permitiram que ganhasse uma maior aptidão no mundo do trabalho bem como, amadurecer no meio hoteleiro quando confrontada com situações reais e de rápida decisão ou execução. Os meus conhecimentos e capacidade de reação aumentaram significativamente e fizeram com que superasse de todo as minhas expectativas.

Com a elaboração deste relatório de estágio, foi possível atingir o objetivo principal deste trabalho, que se prende com o facto de verificar se existe uma relação com o que é efetuado na prática, com o que é referenciado na teoria.

Desse modo, sendo este o último ponto do trabalho relativamente ao estágio que realizado na Tivoli Hotels & Resorts, segue a apresentação da avaliação de toda a experiência, concretamente das aptidões que adquiridas com a formação específica e dedicação da equipa Tivoli.

O estágio no departamento de E-Commerce e *Revenue Management* da Tivoli Hotels & Resorts facultou um conjunto de aptidões de extrema importância para a área, que segue abaixo, de forma resumida:

- Aprendizagem de manutenção e gestão dos diferentes sistemas de *extranets*;
- Capacidade para abordar e desenvolver sobre temas relativos à atividade;
- Aptidão para estabelecer contato com os hotéis e direções centrais, na gestão de assuntos relacionados com a atividade;
- Aptidão para estabelecer contato com parcerias ou companhias que trabalham com o grupo, em assuntos que envolvam pedidos de informação, contatos relativos a reservas ou qualquer tipo de ação comercial.

- Conhecimento generalizado dos vários hotéis do grupo, ao nível das tipologias de quartos, preços praticados e serviços disponibilizados;
- Domínio do CRS dos vários hotéis do grupo Tivoli - SIHOT Software;
- Domínio de vários Softwares, ferramentas indispensáveis na rotina diária – EZYield; IDEas; Relatório *Pick Up*;
- Domínio de Microsoft Office.

Para além destas aptidões profundamente ligadas às tarefas desenvolvidas propriamente dito, penso que foram ganhas a experiência de trabalho em equipa, de contato com os parceiros, técnicas de comunicação, de cumprimento de ordens e objetivos. Aprendeu-se a lidar com a motivação individual e de grupo e a dar mais valor ao esforço por um objetivo ou etapa na concretização de um objetivo maior.

Inicialmente a área escolhida poderia ter desviado de certa forma os objetivos propostos pelos professores do Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira, pela opção por um estágio em *Back-Office* e não na parte operacional de um hotel. Contudo, terá sido a melhor escolha feita, por ter surgido a oportunidade de aprender novas técnicas de gestão hoteleira, nomeadamente o *Revenue Management* e o E-Commerce, áreas desconhecidas por completo antes de o estágio ter sido realizado.

No início, era uma atividade pouco complexa, agora verifica-se que esta exige a quem nela trabalha, esforço por acompanhar diferentes tarifas, promoções, campanhas, contratos com OTA's, que tenha conhecimentos de informática, que saiba interagir com diferentes entidades no âmbito da atividade. Para além de que é necessário dispor de um conhecimento alargado das unidades que compõem o grupo, de forma a dominar aquilo que estamos a vender. Tudo isto, ao mesmo tempo que procuramos acompanhar as constantes mudanças num mercado tão dinâmico, como é o mercado turístico.

Com o passar do tempo e à medida que se foi arrecadando experiência, comecei a ver cada dia como um desafio a atingir, o que motivou querer saber mais sobre o meio hoteleiro, a colocar questões e a procurar mais informação.

A realização deste relatório, paralela ao eu cargo no E-Commerce ou *Revenue*, permitiu que se chegasse a várias conclusões acerca dos hotéis, assim como da cadeia hoteleira no geral, que são destacadas pelo facto de que estes dois departamentos têm vindo a sofrer mudanças há quase cinco anos, mas que já estão mais que consolidados e aptos. Foi um projeto promissor, a médio e longo prazo, e não deve descurar a sua relação com outros departamentos e com os próprios hotéis em assuntos que envolvam terceiros, como as ocasionais falhas no fecho de vendas que por vezes resulta em situações de impasse com agências e/ou operadores e que terá consequências diretas na qualidade do serviço prestado ao cliente final.

Outra situação advém da análise feita ao Hotel Tivoli Lisboa em que é possível concluir que dispor de um jardim com piscina no centro da cidade ou de um bar na cobertura do hotel não é suficiente para marcar a diferença, é preciso inovar, é preciso estudar o mercado e acompanhar as suas tendências, porque senão é-se facilmente ultrapassado por quem o faça, e 2015 tem sido claramente uma evidência de tal, marcado pela abertura de novas unidades hoteleiras nas proximidades.

Dado este estágio por terminado no dia 2 de Maio de 2014, passado algumas semanas, deu-se inicio um estágio profissional, novamente junto do departamento de E-Commerce da Tivoli Hotels & Resorts. Este estágio profissional que agora se encontra a ser desenvolvido é como uma forma de consolidar um pouco mais a experiência na hotelaria e na empresa, e, de desenvolver ainda mais as capacidades individuais e de abrir mais portas a título profissional.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Araujo, E. (2001). Contribuição ao Estudo de Indicadores Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica. São Paulo.

Bobb, L.M. and Veral, E. (2008) Open issues and future directions in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management* 7(3): 291–301.

Booking. Obtido em 20 de Janeiro de 2015, de <http://www.booking.com>

Cross, R.G., Higbie, J.A. and Cross, D.Q. (2009) Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*

Damas, A. C. (2009). Hotel Tivoli Lisboa, Tradição e modernidade na hotelaria lisboeta. Lisboa

Duarte, V. V. (2005). Administração de Sistemas Hoteleiros. São Paulo: Senac.

Hotel Management Company. Obtido em 3 de Fevereiro de 2015, de <http://www.xotels.com/en/>

Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1994). Service Quality Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43-66.

Holloway, J. (2002). The Business of Tourism. Prentice Hall.

Hotel Online. Obtido em 8 de Fevereiro, de [http://www.hotel-online.com/press\\_releases/release/why-you-shouldnt-sell-rooms-for-7-on-hotel-tonight](http://www.hotel-online.com/press_releases/release/why-you-shouldnt-sell-rooms-for-7-on-hotel-tonight)

Info Confidencial THR (2014). Obtido em 20 de Setembro, de *Documento Confidencial Tivoli Hotels & Resorts*

Instituto Nacional de Estatística, I. (2012). Estatísticas do Turismo 2011. Instituto Nacional de Estatísticas, I.P.

Instituto Nacional de Estatística, I. (2013). Estatísticas do Turismo 2012. Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Kothari, C. (2004). Research Methodology: Methods and Techniques. New Age Internacional Publishers.

Landman, P. (2009) Revenue Management Definition and Fundamentals. Xotels

Mainzer, B.W. (2004) Future of revenue management: Fast forward for hospitality revenue management. Journal of Revenue and Pricing Management 3(3): 285–289.

Molleta, Vania B. Florentino. Turismo: tendência e novas tecnologias. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2011

Monteiro, C. (15 de Julho de 2013).

Publitoris - Análise Deloitte - Hotelaria Portuguesa Mantem Forte Segmentação. Obtido em 16 de Julho de 2013, de Publitoris: <http://www.publitoris.pt/2012/06/29/analise-deloitte-hotelaria-portuguesa-mantem-forte-segmentacao/>

Publitoris - Dormidas em Maio sobem 11,8%. Obtido de Publitoris: <http://www.publitoris.pt/2013/07/15/dormidas-em-maio-crescem-118/>

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

Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield management at American Airlines. Interfaces, 22, 8–31.

Sítio Tivoli. Obtido em 24 de Outubro de 2014, de <http://www.tivolihotels.com>

Takahashi, T. (2000). Sociedade da Informação no Brasil. Livro Verde

Travellers Consumers Preferences. Obtido em 24 de Janeiro de 2014, de [http://www.tourism-review.com/infographics/online\\_booking.jpg](http://www.tourism-review.com/infographics/online_booking.jpg)

Turban, E. & King, D. Comércio Eletrônico Estratégia e Gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

USA Today. Obtido em 13 de Março, de <http://www.usatoday.com/story/travel/hotels/2014/10/26/how-hotels-come-up-with-rates/17792537/>

Wesley, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988

Yelkur, R., & DaCosta, M. M. N. (2001). Differential pricing and segmentation on the Internet: The case of hotels. *Management Decision*, 39(4), 252–262.



# Anexos

---

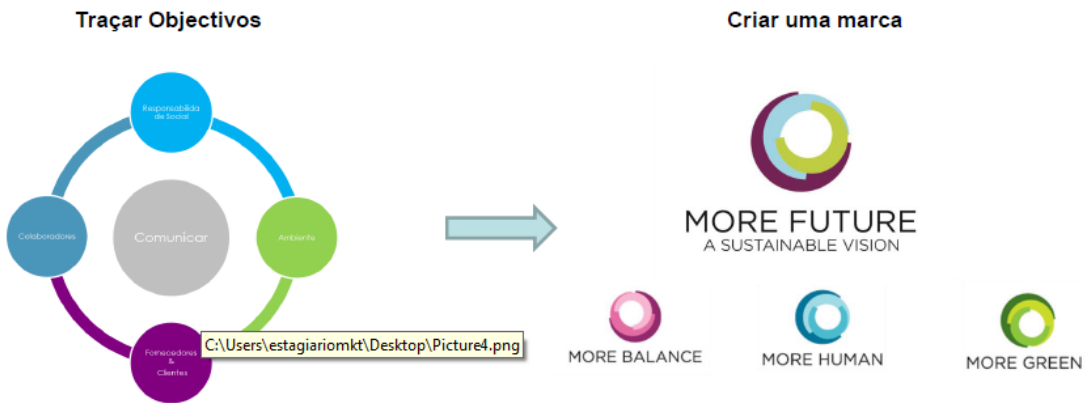


## ANEXO I



## ANEXO II

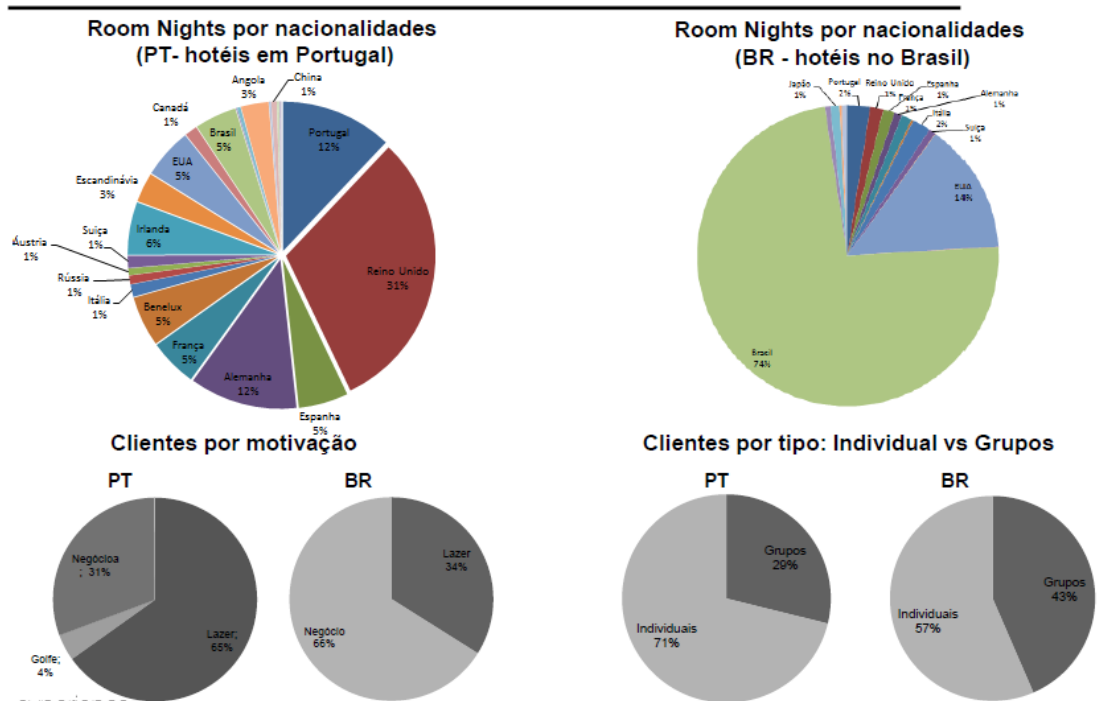
### 3. Política de Sustentabilidade



#### Sustentabilidade:

Pratica uma actividade ambientalmente responsável,  
 economicamente viável e socialmente justa.

## ANEXO III



## ANEXO IV

### 4.2. Segmentos: Clientes GHA Discovery

- Programa de fidelização, criado pela Global Hotel Alliance, onde está inserida a Tivoli Hotels & Resorts e mais 26 marcas hoteleiras, nos cinco continentes. Conta hoje (2014) com mais de 4 milhões de membros.
- O programa tem como foco a oferta de Experiências Locais, que revelam o que de mais autêntico e original cada destino tem para oferecer.

#### 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;

