

**Instituto Politécnico de Leiria**

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de estágio no Hard Rock Hotel Amsterdam American

“*Branding* interno – análise das práticas utilizadas no Hard Rock Hotel Amsterdam American”

Enzo Pelegrini

Março 2023

# Instituto Politécnico de Leiria

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de estágio Hard Rock Hotel Amsterdam American

“*Branding* interno – análise das práticas utilizadas no Hard Rock Hotel Amsterdam American”

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira Relatório de Mestrado realizado sob a orientação da Professora Carla Bento

Março 2023

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à minha família, nomeadamente ao meu pai, Fernando, e ao meu irmão Lucca, que sempre me apoiaram, foram fundamentais durante o meu crescimento e me deram o suporte necessário para eu pudesse chegar onde cheguei e para que eu conseguisse concluir esta etapa da minha vida. Um especial obrigado, também, aos meus avós e aos meus tios, que sempre estiveram ao meu lado, dando-me força para que eu pudesse concluir esta etapa.

Um obrigado à minha namorada e companheira, Margarida, que esteve ao meu lado ao longo de todo o meu percurso académico, especialmente durante estes nove meses de estágio, dando-me um suporte emocional muito forte. O seu acompanhamento foi imprescindível durante esta fase e, por isso, considero-a um pilar fundamental para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

À coordenadora de curso, a Prof<sup>a</sup>. Ana Viana, e à minha orientadora de estágio, a Prof<sup>a</sup>. Carla Bento, o meu sincero e profundo agradecimento pelo apoio, conselhos e disponibilidade que demonstraram ao longo do desenvolvimento deste projeto. A vossa colaboração no meu percurso académico foi crucial para que pudesse tê-lo concluído com sucesso.

Por fim, mas não menos obstante, a todos os colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American a que eu tive o enorme prazer de partilhar o “palco”. Muito obrigado pela ajuda, suporte e companheirismo. Um obrigado especial à Diretora-Geral, Claire Van Campen, ao *Front-Of-House Manager* e amigo pessoal, Ken Theuns, ao *Front-Office Manager*, Remco de Wit, ao *Front-Office Supervisor*, Jesse van de Berger, aos meus colegas rececionistas, Michiel Broersen e Lucas Verschut e ao *Housekeeper Attendant*, Bart, que fizeram desta experiência a melhor possível e contribuíram diretamente para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Muito obrigado a todos!

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## Resumo

A criação de uma marca forte e a entrega de qualidade percebida ao consumidor final resulta de um processo interno de criação e partilha da missão, visão e valores de uma empresa para com os seus colaboradores, no sentido de alinhá-los com a sua identidade e fazer com que estes sintam algum tipo de relação favorável para com a mesma e, em última análise, queiram oferecer uma experiência de marca ao consumidor final. No fundo, o principal objetivo da criação de uma cultura interna forte é assegurar que todos os colaboradores compartilham de um entendimento comum da marca e que estão comprometidos em oferecer uma experiência que agrega valor.

O presente relatório explora o papel da marca Hard Rock ao nível interno do hotel Hard Rock Hotel Amsterdam American, procurando perceber se as iniciativas da marca estão orientadas internamente e se têm um impacto positivo no desempenho da organização. Para tal, realizou-se um estudo exploratório com uma amostra dos colaboradores do hotel mencionado anteriormente, através de um inquérito anónimo, cujo objetivo foi compreender a capacidade da marca em reter talento e em se relacionar com os valores da mesma.

Este estudo é um ponto de partida sólido para a investigação futura nesta área, sendo que será apresentado algumas *guidelines* para a comunidade científica para se construir um portfólio de estudo que agregue *insights* com mais valor em termos de conteúdo e, em última análise, que este sirva para delinear, de melhor forma, as estratégias de atuação das empresas ao nível do *branding* interno.

**Palavras-chave:** Hotelaria, Amsterdão, *Branding*, Hard Rock

## **Abstract**

The creation of a strong brand and the delivery of perceived quality to the final consumer results from an internal process of creating and sharing the mission, vision and values of a company towards its employees, in order to align them with its identity and make them feel some kind of favourable relationship with it and, ultimately, want to offer a brand experience to the final consumer. At last, the main objective of creating a strong internal culture is to ensure that all employees share a common understanding of the brand and that they are committed to providing an experience that adds value.

This report explores the role of the Hard Rock brand internally at the Hard Rock Hotel Amsterdam American, seeking to understand whether the brand's initiatives are internally oriented and whether they have a positive impact on the organization's performance. To this end, an exploratory study was carried out with a sample of employees from the hotel mentioned above, through an anonymous survey, being that its main goal was to understand the brand's ability to retain talent and to relate to its values.

This study is a solid starting point for future research in this area, and it will present some guidelines for the scientific community to build a study portfolio that adds insights with more value in terms of content and, eventually, that this serve to better delineate the companies' action strategies in terms of internal branding.

**Keywords:** Hospitality, Amsterdam, Branding, Hard Rock

Esta página foi deixada propositadamente em branco

# Índice

Lista de Figuras .....	x
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	xiv
Introdução.....	1
i.    Objetivos do Estágio .....	1
ii.   Metodologias .....	2
iii.  Estrutura do Relatório .....	2
1.  Introdução ao Turismo .....	5
1.1. Turismo ao Nível Mundial .....	5
1.2. Turismo nos Países Baixos .....	8
1.2.1. Hotelaria nos Países Baixos .....	11
2.  Entidade Recetora .....	15
2.1. Hotel American .....	15
2.2. A Marca Hard Rock International.....	19
2.2.1. Criação .....	19
2.2.2. Atualidade.....	20
2.2.3. Missão, Lema e Valores.....	21
2.3. Eden Hotels.....	23
2.4. Hard Rock Hotel Amsterdam American .....	25
2.4.1. Infraestrutura.....	27
2.4.2. Serviços Complementares .....	29
2.4.3. Estrutura Organizacional.....	31
2.4.4. Análise da Concorrência .....	32
3.  Funções desempenhadas.....	35
3.1. <i>Front-Office</i> .....	35
3.1.1. <i>Shift Leader</i> .....	37
3.1.2. Rececionista .....	39
3.1.3. Porteiro .....	41

3.1.4. Banquetes e Eventos .....	42
3.2. <i>Duty Manager</i> .....	42
3.3. Análise Crítica e Sugestões de Melhoria .....	45
4. Enquadramento Teórico.....	49
4.1. Introdução ao <i>Branding</i> Interno .....	49
4.2. Definição de <i>Branding</i> Interno .....	52
4.3. Impactos do <i>Branding</i> Interno.....	55
4.3.1. Retenção de colaboradores .....	56
4.3.2. Atração de mão-de-obra qualificada.....	56
4.3.3. Compromisso com a marca .....	57
4.3.4. Conexão entre os colaboradores e a organização .....	58
5. <i>Branding</i> Interno – Análise das práticas utilizadas no Hard Rock Hotel Amsterdam American.....	59
5.1. Metodologia.....	59
5.1.1. Pesquisa de Campo.....	60
5.1.2. Questionário.....	60
5.2. Análise dos resultados.....	63
5.2.1. Pesquisa de Campo.....	64
5.2.2. Questionário aplicado .....	70
5.2.2.1. Primeira Fase da Análise – Análise individual das questões.....	71
5.2.2.2. Segunda Fase da Análise de Dados – Cruzamento de Dados .....	87
5.2.2.3. Análise Final.....	92
6. Conclusão e Recomendações .....	95
Bibliografia .....	97
Anexos.....	110

## Lista de Figuras

Figura 1: Estrutura do Relatório .....	3
Figura 2: Números do turismo mundial em 2019 .....	6
Figura 3: Estatísticas do turismo holandês em 2019 .....	9
Figura 4: Chegadas Internacionais de Janeiro a Julho - Países Baixos .....	11
Figura 5: Mapa dos Países Baixos.....	12
Figura 6: Hotel American (1885) .....	16
Figura 7: Hotel American (1930) .....	17
Figura 8: Bar Americain .....	18
Figura 9: Mapa das unidades hoteleiras do grupo Eden Hotels .....	25
Figura 10: Hard Rock Hotel Amsterdam American .....	26
Figura 11: Sala de Reuniões Mata Hideaway.....	27
Figura 12: Mapa da concorrência.....	34
Figura 13: Modelo de Comunicação do <i>Front-Office</i> .....	36
Figura 14: Organograma do <i>Front-Office</i> .....	37
Figura 15: Pirâmide da Ressonância da Marca.....	51
Figura 16: Refeitório do Hotel .....	65
Figura 17: Porta de acesso da área dos colaboradores ao <i>Lobby</i> .....	66
Figura 18: Entrada do refeitório.....	66
Figura 19: Porta de Entrada dos Colaboradores .....	67
Figura 20: Portas da Área do <i>Staff</i> .....	68
Figura 21: Secções .....	71
Figura 22: Faixas Etárias .....	72
Figura 23: Trabalha no hotel desde... ..	72
Figura 24: Posição no hotel.....	73
Figura 25: Como encontrou esse trabalho .....	74
Figura 26: Quais foram as principais razões para se candidatar a uma vaga no Hard Rock Hotel Amsterdam American .....	74

Figura 27: Como seu entusiasmo/conexão com o seu trabalho e a marca Hard Rock mudou nos últimos meses .....	75
Figura 28: Participou no <i>Brand Introduction Training</i> ?.....	76
Figura 29: Sua empolgação com a marca Hard Rock mudou após a formação? .....	77
Figura 30: Qual é o seu grau de satisfação geral com a formação? .....	77
Figura 31: Sente-se inspirado pela missão, lemas e valores da Hard Rock? .....	78
Figura 32: Acredita que o Hard Rock faz jus aos seus lemas e valores declarados? .....	79
Figura 33: Sente-se inspirado por seu supervisor ou colegas em relação à promessa do Hard Rock (missão, lemas e valores)? .....	80
Figura 34: Os valores do Hard Rock alinham-se com seus valores pessoais?.....	81
Figura 35: Sente-se emocionalmente ligado à marca Hard Rock? .....	82
Figura 36: Sente-se parte da “banda” do Hard Rock? .....	82
Figura 37: Quão motivado se sente para falar sobre a marca Hard Rock para os clientes? 83	
Figura 38: Qual a probabilidade de defender o Hard Rock em uma conversa fora do local de trabalho?.....	84
Figura 39: Sente-se orgulhoso de dizer aos outros que faz parte do Hard Rock? .....	85
Figura 40: Recomendaria a organização a um amigo ou familiar em busca de emprego? ..	86
Figura 41: Percentagem de respostas positivas por Faixa Etária .....	88
Figura 42: Percentagem de respostas positivas por Departamento .....	89
Figura 43: Percentagem de respostas positivas por Posição .....	91
Figura 44: Exterior - Leidseplein .....	111
Figura 45: Exterior – Vista Aérea .....	111
Figura 46: Lobby.....	112
Figura 47: Escadaria Principal .....	112
Figura 48: Recepção e porta de entrada do Bar American .....	113
Figura 49: Sapatos do Elton John no <i>Lobby</i> .....	113
Figura 50: Fato do Elton John (esquerda) e do Elvis Presley (direita) .....	114
Figura 51: Rock Royalty Lounge .....	114
Figura 52: Rock Royalty Lounge - Bar .....	115
Figura 53: Sala de reuniões GMT+1 .....	115

Figura 54: Quarto <i>Classic Double Balcony</i> .....	116
Figura 55: Quarto Superior <i>Twin</i> .....	116
Figura 56: Junior Suite (Casa da Banho) .....	117
Figura 57: Junior Suite .....	117
Figura 58: Rock Star Suite – Sala de Estar .....	118
Figura 59: Rock Star Suite .....	118
Figura 60: Ginásio.....	119
Figura 61: Café Americain.....	119
Figura 62: Bar Americain .....	120

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Chegadas Turísticas Internacionais na Europa, por região .....	7
Tabela 2: Mercados de Origem 2019 e previsão 2030 .....	10
Tabela 3: Tipologias de quartos .....	28
Tabela 4: Serviços Complementares .....	29
Tabela 5: Principais concorrentes .....	33
Tabela 6: Definições de <i>Branding</i> interno.....	54
Tabela 7: Questões da Secção 3 por tema .....	63
Tabela 8: Sugestões de melhoria.....	86

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

ONU – Organização das Nações Unidas

OMT – Organização Mundial do Turismo

NBTC – *Netherlands Board of Tourism and Conventions*

EUA – Estado Unidos da América

CEO – *Chief Executive Officer*

VIP – *Very Important Person*

OTA – *Online Travel Agent*

F&B – *Food and Beverage*

PMS – *Property Management System*

SOP – *Standard Operations Procedure*

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## Introdução

O presente relatório surge no âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, lecionado na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, pertencente ao Instituto Politécnico de Leiria. Após a conclusão do primeiro ano do curso, com uma vertente teórica, o segundo ano surgiu com uma vertente prática através da opção de escolha entre a realização de uma tese, de um projeto ou de um estágio e a subsequente entrega do seu relatório, sendo esta a opção escolhida.

Este documento servirá como uma apresentação detalhada do estágio curricular realizado no Hard Rock Hotel Amsterdam American, em Amsterdão, Países Baixos, de 01 de outubro de 2021 até 31 de julho de 2022, cumprindo, assim, a carga horária previamente estipulada pela instituição de ensino<sup>1</sup>. O estágio teve como foco o departamento do *Front-Office*, sendo desempenhada, maioritariamente, a função de rececionista, sendo, também, desempenhadas funções de porteiro e de chefe de turno,

Juntamente com as funções mencionadas anteriormente, a função de *Duty Manager* foi desempenhada ao longo de grande parte do estágio. Esta função de grande responsabilidade foi atribuída por iniciativa do hotel e contribui diretamente para o meu desenvolvimento profissional ao longo dos 9 meses de estágio. Sendo *Duty Manager*, foi possível adotar uma visão holística sobre o funcionamento, não apenas do *Front-Office*, mas também de todo o hotel.

### i. Objetivos do Estágio

Através do presente relatório de estágio, pretende-se apresentar o Hard Rock Hotel Amsterdam American, assim como a história deste estabelecimento emblemático, que possui uma elevada importância não apenas para a hotelaria holandesa, mas também para toda uma comunidade. Sendo a Hard Rock uma empresa conhecida mundialmente, apresentá-la de forma mais detalhada ressaltando a importância da marca, a sua história, o seu impacto e alcance mundial tornou-se um dos mais relevantes pontos do presente relatório de

O objetivo principal do presente relatório é a descrição das funções desempenhadas ao longo dos nove meses do estágio curricular. Período onde foi permitido, através de um ambiente que incentiva o desenvolvimento profissional, atingir um elevado conhecimento sobre o hotel e sobre as funções desempenhadas, o que possibilitou identificar falhas e

---

<sup>1</sup> Ver Mapa do Estágio em Apêndice 1

dificuldades, assim como possíveis soluções para problemas e possíveis melhorias para elevar a qualidade do serviço do hotel.

Como mencionado anteriormente, a marca Hard Rock é uma das mais conhecidas ao nível mundial, sendo uma marca de referência na restauração mundial e na hotelaria norte-americana que tem como mais novo objetivo, estabelecer-se na indústria hoteleira europeia através da abertura de novas unidades nas principais cidades do continente. Tendo sentido esta força da marca, através dos fãs da Hard Rock que se hospedavam no hotel, surgiu o interesse e o objetivo de perceber qual seria o impacto da marca nos colaboradores. Desta maneira, foi proposto ao Diretor de Operações o envio de um questionário para todos os funcionários do hotel com o intuito de analisar a força da marca no ambiente interno e quais os seus impactos positivos. Sendo este o objetivo final do relatório de estágio.

## ii. Metodologias

Ao longo do relatório de estágio foram utilizadas diferentes metodologias para ter acesso às mais variadas informações e transmiti-las da melhor maneira possível, com foco na clareza das informações e na sua veracidade. Deste modo, na revisão da literatura foram utilizadas referências bibliográficas como artigos científicos e dados estatísticos disponibilizados por entidades de turismo. A caracterização da entidade recetora foi realizada tendo por base documentos internos disponibilizados pelo próprio estabelecimento, assim como informações retiradas dos websites do hotel, assim como do grupo Eden Hotels e da Hard Rock International.

Por fim, como forma de recolher a maior quantidade de informações qualificadas sobre o *branding* interno do Hard Rock Hotel Amsterdam American, foram adotadas as metodologias de observação e pesquisa de campo, assim como o questionário aplicado aos colaboradores do hotel.

## iii. Estrutura do Relatório

Para além da Introdução, cinco capítulos constituem o presente relatório de estágio, somando assim, seis partes, sendo elas:

**Figura 1: Estrutura do Relatório**

Introdução	
Cap. I	Introdução ao Turismo
Cap. II	Entidade Recetora
Cap. III	Funções Desempenhadas
Cap. IV	Enquadramento Teórico
Cap. V	Branding Interno: Análise das Práticas Hard Rock Hotel Amsterdam American
Cap. VI	Conclusão

Fonte: Elaboração própria

Cada parte do relatório possui a sua função e o seu objetivo. A introdução visa apresentar o relatório em si, o que será retratado em cada capítulo e qual o objetivo geral do mesmo. O Capítulo I por sua vez, visa a realização de um enquadramento teórico, isto é, enquadrar, apresentar, o setor hoteleiro europeu e holandês num cenário histórico e de crise pandémica.

O Capítulo II surge como uma descrição detalhada do Hard Rock Hotel Amsterdam American, dividindo o estabelecimento por partes, ou seja, os grupos e empresas por trás do estabelecimento, nomeadamente a Eden Hotels e a Hard Rock International. É, também, posto em destaque a história única do estabelecimento, assim como o hotel na atualidade.

O Capítulo III aborda todas as funções desempenhadas ao longo do estágio, são introduzidos, neste capítulos, as principais tarefas de cada função, assim como o departamento do *Front-Office* do hotel. O Capítulo IV tem como objetivo aprofundamento teórico sobre o tema central do relatório, o *branding* interno. Já o Capítulo V é composto pela análise das práticas de *branding* interno do Hard Rock Hotel Amsterdam American. Neste capítulo são apresentadas as metodologias aplicadas e os resultados conseguidos através das mesmas. Por fim, o Capítulo V é composto pela conclusão do relatório de estágio composto pelas considerações finais, dificuldades sentidas ao longo do estágio e possíveis recomendações para o meu desenvolvimento profissional e para uma melhoria do serviço e do ambiente interno do estabelecimento.

# 1. Introdução ao Turismo

O setor do Turismo é composto por diversas áreas e atividades, podendo este ser um dos fatores que levam a elevada complexidade de análises e previsões sobre o turismo, independentemente do escopo que se esteja a levar em consideração. Tendo isso em consideração, de forma a abordar os temas estudados no presente relatório será feito um enquadramento teórico do setor turístico assim como do *branding*, um tema presente em diferentes setores da atividade que se apresenta cada vez mais importante para o setor turístico.

Sendo assim, no presente capítulo será feita uma breve introdução e análise ao setor turístico partindo de macro, neste caso o turismo a nível mundial e posteriormente a nível europeu, para o micro, sendo neste caso os Países Baixos e mais especificamente a cidade de Amsterdão, cidade onde está localizado o Hard Rock Hotel Amsterdam American, entidade onde o estágio teve lugar. Serão tidos em consideração fatores históricos e atuais, como o impacto da crise pandémica no setor. O tema da hotelaria também será introduzido de forma que se compreenda esta área de elevada importância para o setor turístico

## 1.1. Turismo ao Nível Mundial

Alvo de estudo por diversos anos, o turismo recebeu diversas definições que visavam simplificar um fenómeno tão complexo e abrangente. Atualmente, a definição criada pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Organização Mundial do Turismo (OMT) tem sido a mais utilizada e vista como uma referência. Segundo essas organizações “o turismo compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros fins” (ONU & OMT, 1994). Segundo (Cunha, L., 2010) esta definição abrange as viagens domésticas e internacionais incluindo turistas e visitantes de um dia. Para além disso, o autor refere que a motivação da viagem abrangida pela definição da OMT e da ONU não está relacionada com a motivação da origem da viagem, e sim com o motivo que se escolhe determinado local como destino da viagem.

O turismo está presente na sociedade há milhares de anos, quando os primeiros registos de viagens surgiram no século VI a.C., na sociedade egípcia, onde as pessoas se deslocavam, principalmente, por motivos religiosos. A prática do turismo também foi registadas na Grécia Antiga, onde as deslocações eram motivadas por eventos religiosos e, também, posteriormente pelos Jogos Olímpicos (Nakashima, S. & Calvente, M., 2016). Desde

então o turismo passou por severas transformações e marcos que significaram uma mudança de paradigma para a atividade. O conceito de turismo vivido e divulgado na atualidade, muito relacionado com o lazer e o ócio, teve uma maior expansão a partir da revolução industrial, onde os meios de transportes, acessibilidades e mudanças nas políticas laborais serviram como facilitadores e motivadores para a prática das viagens como conhecemos atualmente (Costa, C. & Ramos D., 2017).

Ao longo dos anos, a atividade turística viu uma crescente e exponencial evolução com especial destaque para o final do século XX e século XXI, onde o setor ganhou uma nova dimensão em termos de complexidade da procura, da crescente oferta, da relevância ao nível mundial, da popularidade, do desenvolvimento territorial e da importância económica para regiões, países e continentes, assumindo o papel de uma das maiores atividades económicas do mundo (Costa, C. & Ramos D., 2017), representado pelos dados do ano de 2019, disponibilizados pela OMT, e exibidos a seguir.

**Figura 2: Números do turismo mundial em 2019**

<b>Chegadas de turistas internacionais</b>	<b>Crescimento</b>
 <b>1,4 mil milhões</b>	 <b>Nono ano de crescimento contínuo</b>
<b>Exportação Global</b>	<b>Receita Global</b>
 <b>Turismo corresponde a 7% das exportações globais</b>	 <b>U\$1,45 mil milhões</b>

Fonte: OMT (2019)

Para representar a evolução e importância do setor turístico, foi escolhido o ano de 2019 devido ao cenário de estabilidade mundial nos anos precedentes e devido ao facto de que no início de 2020 deu-se a pandemia do COVID-19 e a consequente crise pandémica. No ano de 2020 e 2021 o turismo foi condicionado por uma série de restrições causando uma queda de movimento nunca antes vista, já no presente ano de 2022 o turismo mostra uma forte recuperação, contudo ainda faltam dados concretos sobre os movimentos turísticos,

impossibilitando a utilização do presente ano como uma base para representar a importância do turismo ao nível mundial e europeu.

Ao decorrer do ano de 2020, segundo a Organização Mundial do Turismo, o turismo ao nível mundial apresentou o pior ano já registado. Foi registada uma queda de 73% das chegadas internacionais, influenciada por diversos fatores como as restrições nas viagens, a incerteza e desconhecimento sobre a pandemia e o medo que isto causava na população, entre outros (UNWTO, 2022). O turismo viu em 2019 serem postos em risco mais de 100 milhões de postos de trabalho e uma quebra de X% na contribuição económica do setor ao nível mundial, passando de \$3,5 trilhões em 2019 para \$1,6 em 2020. O ano de 2021, devido ainda aos elevados números de caso de COVID-19, com o surgimento de novas variantes, apresentaram números melhores que 2020 mas ainda modestos, recuperando cerca de 1% nas chegadas internacionais ao nível mundial, mantendo um nível de 72% abaixo dos números pré-pandémicos de 2019 (UNWTO, 2022).

Contudo, em 2022 o turismo apresenta uma forte recuperação. Ao nível mundial, nos primeiros sete meses do ano (janeiro a julho), as chegadas internacionais aumentaram em 172% comparativamente a 2021, atingindo cerca de 60% dos níveis pré-pandémicos, os valores mais altos registados desde o início da crise (UNWTO, 2022a). Ainda segundo a Organização Mundial do Turismo, esta recuperação não tem sido equilibrada em todo o mundo, regiões têm demonstrado resultado muito distintos. No caso do sul da Europa, até o mês de julho de 2022, relativamente ao número de chegadas, foram registados números apenas 15% abaixo dos valores pré-pandémicos de 2019, número também abaixo das demais sub-regiões europeias. O mesmo acontece em regiões como as Caraíbas, apenas 16% abaixo, e a América Central, apenas 20% abaixo (UNWTO, 2022b).

**Tabela 1: Chegadas Turísticas Internacionais na Europa, por região**

<b>Chegadas Turísticas Internacionais, Variação Jan - Jul (%), 2022 vs. 2019</b>		
<b>Região</b>	<b>Variação Jan - Jul (%)</b>	<b>Variação Absoluta (em milhares)</b>
<b>Europa</b>	↓ -26%	-106,149
<b>Norte da Europa</b>	↓ -27%	-12,955
<b>Oeste da Europa</b>	↓ -26%	-30,655
<b>Leste/Centro da Europa</b>	↓ -45%	-36,505
<b>Sul da Europa</b>	↓ -15%	-26,034

Fonte: UNWTO (2022c)

Na tabela anterior, as três colunas são compostas pelas localizações a serem analisadas, pela variação em percentagem nas chegadas turísticas entre janeiro e julho de 2022 e 2019 e pela variação em números absolutos, onde pode-se encontrar um gráfico de barras inserido na última coluna, de modo a que se possa perceber de forma mais clara a diferença entre os valores de cada linha. Através da análise da tabela é possível verificar diferentes reações do setor turístico relativamente ao período pós-pandémico. Como mencionado anteriormente o Sul da Europa, em termos de variação percentual de janeiro a julho comparando os anos de 2019 e 2022, foi a região da Europa que apresentou uma melhor recuperação. Em termos de número absolutos, o Norte da Europa apresentou a menor diferença, porém este dado é influenciado pela quantidade reduzida de turistas que visita a região ao comparar com outras regiões da Europa. Por fim, o Leste/Centro da Europa apresenta a pior recuperação em termos absolutos e percentuais muito devido a guerra iniciada na Ucrânia.

Por mais que o setor turístico tenha características universais, devido ao seu caráter complexo, diversificado e abrangente, diferentes regiões e diferentes países possuem diferentes fatores que influenciam a oferta e a procura turística, assim como o movimento turístico como um todo. Desta forma, será analisado a seguir o turismo nos Países Baixos de modo a introduzir o setor no país onde o estágio foi realizado.

## **1.2. Turismo nos Países Baixos**

A atividade turística nos Países Baixos apresenta-se como uma das principais atividades económicas do país. Representado por cidades conhecidas mundialmente, como Amsterdão, Roterdão, Eindhoven, Haia, entre outros, por paisagens dos campos de túlipas que atraem milhões de visitantes anualmente entre os meses de abril e maio, pelo moinhos e outros monumentos e atrações, os Países Baixos representam um dos principais destinos turísticos ao nível europeu e mundial, facto este que pode ser comprovado através de dados-chave do turismo holandês em 2019, disponibilizados pela entidade nacional *Netherlands Board of Tourism and Conventions* (NBTC).

**Figura 3: Estatísticas do turismo holandês em 2019**

<b>Número de visitantes internacionais</b>	<b>Número de visitantes domésticos</b>
	
25 milhões de visitantes internacionais	20 milhões de visitantes domésticos
<b>Contribuição para o PIB Nacional</b>	<b>Postos de trabalho</b>
	
4,4% do PIB Holandês é originado do turismo	813.000 (7,5%) de postos de trabalho ocupados pelo setor turístico

Fonte: NBTC (s.d.)

Os Países Baixos são servidos por uma série de infraestruturas e pela sua localização que possibilitam o melhor aproveitamento do seu território, melhor acessibilidade, redução do tempo de viagem e uma maior aproximação com os países vizinhos. O Aeroporto Internacional de Schiphol, o mais próximo da capital holandesa, oferece ligação a cerca de 300 destinos, tendo recebido em 2019 mais de 70 milhões de passageiros através das mais de 100 organizações aéreas que utilizam a infraestrutura de um dos maiores aeroportos da Europa e do mundo (Schipol, 2019).

Para além da infraestrutura aeroportuária que liga o país com destinos mais distantes, os Países Baixos contam como uma extensa rede rodoviária de 139.00 km estradas 3,530 km de auto-estradas (Gokmem, S., 2022), sendo considerado um dos países com uma das mais bem desenvolvidas e densa rede rodoviária do mundo (Melnikov, V. *et. al.*, 2015). A rede ferroviária holandesa é constituída por cerca de 400 estações por todo o território nacional, atingindo cerca de 7000km de linhas ferroviárias, linhas essas que se estendem para além do território holandês, oferecendo ligações a outros países da Europa (NS, 2021).

O impacto das bem desenvolvidas redes rodoviária e ferroviária pode ser visto através dos principais mercados de origem dos turistas que visitaram os Países Baixos em 2019,

sendo que 4 dos 5 países que mais exportam turistas para os países baixos possuem ligações diretas tanto através da linha ferroviária quanto através da linha rodoviária.

**Tabela 2: Mercados de Origem 2019 e previsão 2030**

<b>País de origem</b>	<b>Número de visitantes</b>	<b>Previsão para 2030</b>
<b>Alemanha</b>	6 175 000	10 355 000
<b>Bélgica</b>	2 507 000	3 335 000
<b>Reino Unido</b>	2 402 000	3 240 000
<b>EUA</b>	1 564 000	2 055 000
<b>França</b>	963 000	1 085 000

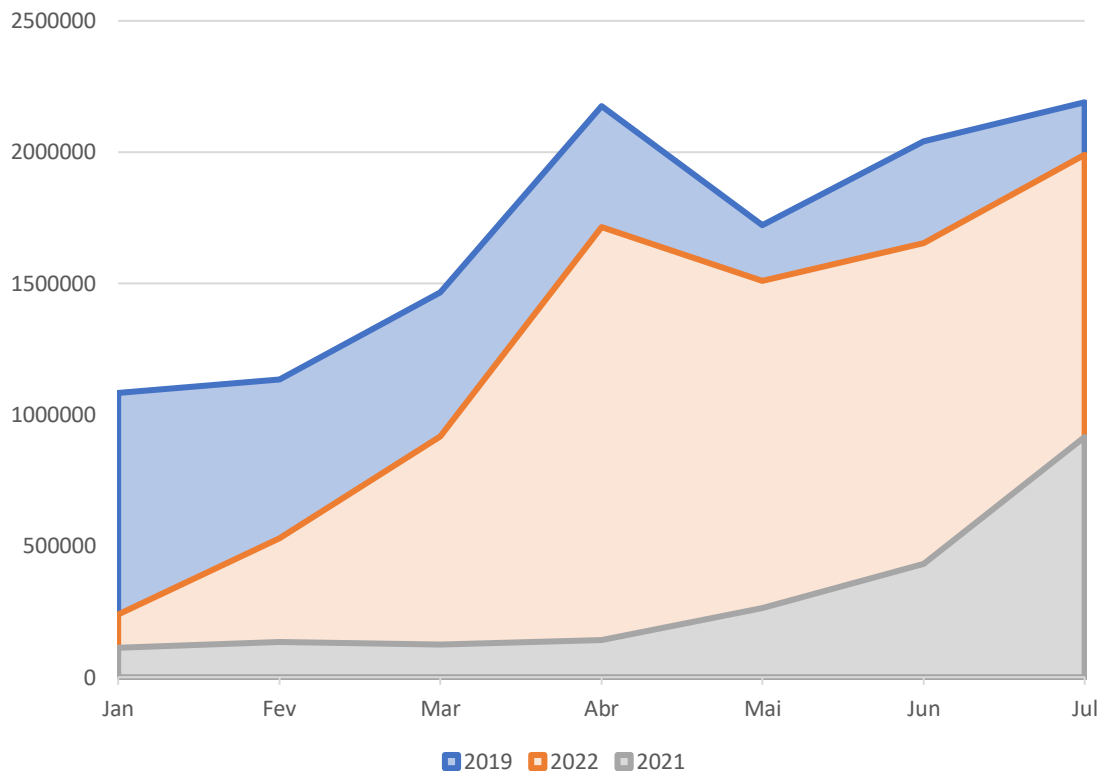
Fonte: Adaptado de NBTC (s.d.) e NBTC (2019)

Assim como em diversos países da Europa, a atividade turística possui uma elevada importância social e económica para os Países Baixos. Através da recolha de dados ainda num contexto pré-pandémico, como pode ser visto na Figura X, no ano de 2019 o turismo contribuía para mais de 4,4% do PIB holandês e gerava cerca de 815 mil postos de trabalho (NBTC, s.d.). Já no passado ano de 2021, a contribuição da atividade turística para o PIB nacional foi de 2,5% e os postos de emprego foram reduzidos a um valor de 552 mil, uma significativa redução justificada pelo impacto da pandemia no setor (CBS, 2022b).

No ano de 2022 o turismo holandês viu uma forte recuperação do movimento turístico, ainda que até meados de janeiro o país estivesse a enfrentar um *lockdown* imposto pelo governo como forma de conter o elevado número de caso de COVID-19 gerado pela variante *Omicron*. O *lockdown* imposto pelo governo representou um atraso ao nível da recuperação turística comparativamente a outros países da Europa, visto ter sido o único país do continente a impor uma medida tão drástica. O resultado foi uma queda de 78% nas chegadas internacionais em janeiro de 2022 em comparação com janeiro de 2019, enquanto os países próximos apresentaram uma queda menos acentuada e uma recuperação mais gradual da atividade turística (UNWTO, 2022c).

Conforme as medidas de contenção do covid-19 foram sendo retiradas e com a aproximação da época alta, a atividade turística nos Países Baixos viu uma subida exponencial nas chegadas internacionais com os valores a aproximarem aos registados em 2019, sendo registado um pico em abril, devido a época das tulpas, e em julho a diferença das chegadas internacionais em comparação com 2019 era de apenas -9% (UNWTO, 2022c).

**Figura 4: Chegadas Internacionais de Janeiro a Julho - Países Baixos**



Fonte: UNWTO (2022c)

### 1.2.1. Hotelaria nos Países Baixos

Assim como o setor turístico como um todo, a hotelaria também possui características próprias consoante os mais variados limites geográficos. No capítulo em questão será analisada a hotelaria num contexto nacional dos Países Baixos e num espectro mais restrito tendo em consideração apenas a cidade de Amsterdão, capital e principal destino turístico do país e local onde teve lugar o presente estágio curricular. Será analisada com especial atenção o impacto da pandemia na atividade, assim como os dados estatístico de 2019 e de 2022.

A hotelaria dos Países Baixos apresenta uma maior concentração de empreendimentos na região na Holanda do Norte com cerca de 1000 unidade de alojamento de um total de 4233 correspondendo assim a cerca de 24% dos alojamentos hoteleiros totais do país. A seguir a Holanda do Norte, a região da Holanda do Sul é a que apresenta um maior número de unidade hoteleiras, com um total de 490 hotéis, influenciado pelas cidades de Haia, Roterdão, e também, pelo facto de que os principais campos de túlipas se encontram na região (CBS, 2022a).

**Figura 5: Mapa dos Países Baixos**



Fonte: World Atlas (s.d.)

Tal número de alojamentos na região da Holanda do Norte, é influenciado diretamente pela cidade de Amsterdã, principal destino turístico do país, que em setembro de 2022 contava com um número 512 unidade hoteleiras, mais de 50% da oferta da região que está inserida e cerca de 12% da oferta total do país, um número que representa a força da cidade no cenário do turismo nacional. Das 512 unidade hoteleiras, 307 eram classificadas como sendo de 3 estrelas (168) ou 4 estrelas (137), cerca de 60% da oferta hoteleira total da cidade (CBS, 2022)

A hotelaria de Amsterdã, foi fortemente impactada pela agressivas medidas de contenção do COVID-19, impostas pelo governo holandês, até o início do ano de 2022. Contudo, os dados até junho de 2022 retratam um forte recuperação tanto ao nível do segmento de lazer, quanto no segmento de negócios, visto que a cidade de Amsterdã se beneficiou do BREXIT, com mais de 130 escritórios internacionais tendo migrado do Reino Unido para a capital holandesa (Miljkovic, N. & Perret, S., 2022)

Segundo pesquisas realizadas e com os dados obtidos até setembro de 2022, espera-se que ao final do ano de 2022, a taxa de ocupação da hotelaria nacional alcance os 62%,

um número expressivo em comparação aos 39% de 2021, mas ainda abaixo dos 78% de 2019. Contudo, a previsão do preço médio por quarto estima-se em 125€ até o final de 2022, 5€ acima do valor estabelecido em 2019 e cerca de 40€ acima do valor de 2021. Representando uma grande recuperação da hotelaria holandesa (DutchNews.nl, 2022).

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## **2. Entidade Recetora**

O estágio curricular do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira teve lugar no Hard Rock Hotel Amsterdam American, um hotel muito afamado desde os seus primórdios. Desde 1880, ano em que o Hotel American foi fundado, até aos dias de hoje, onde a marca Hard Rock se juntou ao tradicional hotel, que a história do estabelecimento foi sendo contada de forma muito única e característica.

No presente capítulo será introduzida a história do Hotel American, assim como a marca Hard Rock, a sua presença na hotelaria e de que forma é que se deu a parceria entre ambas as partes até ao atual Hard Rock Hotel Amsterdam American. Serão, também, apresentadas as características físicas do estabelecimento e as diversas fases que o hotel passou, até chegar ao patamar onde se encontra atualmente.

A informação utilizada no presente capítulo foi disponibilizada através de documentos internos da própria empresa, informação esta autorizada pelo *Front of House Manager* e conseqüente orientadora do presente estágio, para serem utilizadas no presente relatório de estágio. Por motivos de confidencialidade, a informação encontrada a seguir não entrará em pormenores do ambiente interno da empresa.

### **2.1. Hotel American**

O Hotel American, atualmente conhecido como Hard Rock Hotel Amsterdam American, data do ano de 1880, altura em que o primeiro edifício do hotel foi construído na *Leidseplein*, uma praça de relevante importância histórica para a cidade de Amsterdão, pois era naquele local onde se encontrava um dos principais portões de entrada de pessoas e mercadorias da cidade. O primeiro edifício construído do hotel teve uma vida relativamente curta, uma vez que acabou por ser demolido no final do séc. XIX para dar lugar a uma nova construção, que permaneceu em funcionamento até aos dias de hoje. Na figura a seguir, encontra-se o primeiro modelo do Hotel American no ano de 1885.

**Figura 6: Hotel American (1885)**



Fonte: Historic Hotels Of The World (s.d.)

O hotel foi idealizado pelo arquiteto holandês Steinigeweg e o seu nome deriva do facto de que o arquiteto passou parte da sua vida nos Estados Unidos da América (EUA) e, por isso, a influência arquitetónica norte-americana é notória tanto no interior quanto no exterior do edifício.

Nos anos subsequentes à sua inauguração, o hotel obteve bons resultados, o que levou a um projeto mais ambicioso de expansão. Em 1900, o até então edifício do Hotel American, foi demolido e, em 1902, inaugurou-se o novo edifício do hotel. Nesta fase, foi inaugurado o Café Americain, o famoso café com estilo *Art-Deco*<sup>2</sup>, que se encontra em funcionamento até aos dias de hoje, sob a gestão do atual Hard Rock Hotel Amsterdam American, sendo que este é um ponto de encontro cultural em Amsterdão, tanto para os hóspedes, como para clientes não alojados no hotel e para a própria comunidade local.

---

<sup>2</sup> A Art Deco combina design moderno com elementos tradicionais, como artesanato requintado e materiais luxuosos. Como o sucessor de movimentos como a Art Nouveau, A Art Deco também foi influenciada pelas formas abstratas e geométricas do cubismo, as cores brilhantes do fauvismo e os artesanatos e estilos exóticos de países como China, Japão e Egito. (Ghisleni, C, 2021).

**Figura 7: Hotel American (1930)**



Fonte: Historic Hotels Of The World (s.d.)

Ao longo dos anos, o Hotel American passou por eventos históricos e diversas transformações. Durante a Segunda Guerra Mundial, o hotel foi utilizado como dormitório pelos soldados nazis que comandavam o território holandês. No período do pós-guerra, devido à elevada procura, o hotel, que no início possuía 75 quartos, passou para 124 no ano de 1954 e, atualmente, conta com uma oferta de 173 quartos. Para além da expansão no número de quartos, uma das transformações mais marcantes foi a utilização da decoração em *Art-Nouveau*<sup>3</sup>, estilo que está presente no hotel até aos dias de hoje.

Entre as suas transformações, o Hotel American apostou, também, no setor da restauração, não só através da introdução do Café Americain referido anteriormente, mas, também, do surgimento do Bar Americain, cuja inauguração ocorreu em 1971. Diferente do café, que opera como um restaurante clássico desde 1902, o Bar Americain foca-se nas bebidas, incluindo as ditas “tradicional”, como a cerveja e o vinho, e os *cocktails*, normalmente mais apreciados pelo público mais jovem, aperitivos e concertos ao vivo. O Bar começou a ser frequentado por diversos artistas conhecidos internacionalmente,

---

<sup>3</sup> Art Nouveau é um movimento estético do final do século XIX e início do século XX inspirado no mundo natural, definido por formas orgânicas e linhas sinuosas, que produziu um estilo altamente expressivo de arquitetura, design de interiores, móveis, decoração, vidraria, joias e artes visuais. (Hohenadel, K., 2022)

nomeadamente o Slash, o Lenny Kravitz, a Amy Winehouse, entre outros, e, por isso, faz questão de relembrar aos seus visitantes estas figuras, através da exposição de fotos, que foram tiradas no local, espalhadas pelas paredes do estabelecimento. A associação do Bar American e, conseqüentemente, do Hotel American, com personalidades da indústria musical, viria a ser, anos mais tarde, um fator decisivo para a parceria estabelecida entre o hotel e a marca Hard Rock International, que ocorreu em 2020.

**Figura 8: Bar American**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

O hotel começou a despertar interesse, quando se começou a verificar que o seu sucesso era exponencial, tornando-se num hotel de referência entre a indústria, o que fez com que grandes grupos hoteleiros o quisessem integrar no seu portfólio. Em 1971, o hotel foi adquirido pelo grupo britânico Grand Metropolitan Hotels e, desde então, passou pela gestão de diferentes grupos, até que, em 2005, o mesmo foi comprado pelo grupo holandês Eden Hotels, deixando de fazer parte do InterContinental, mantendo-se até aos dias de hoje sob a gestão da mesma cadeia hoteleira.

A aquisição do Hotel American, pelo grupo Eden Hotels, tornou-se determinante para o que viria a se tornar o empreendimento, pois, em meados da segunda década dos anos 2000, o Chief Executive Officer (CEO) do grupo, Leon Dijkstra, entrou em negociações com a marca Hard Rock International, que já tinha demonstrado interesse em abrir um hotel em Amsterdão. Posto isto, uma vez que o Hotel American já era percebido como um espaço que

vibrava música, associado ao facto de que grandes ícones musicais frequentavam o espaço continuamente, o que ia de encontro com a marca Hard Rock International, foi estabelecido um contrato de franquia entre as duas empresas e, atualmente, o Hard Rock Hotel Amsterdam American é propriedade do grupo Eden Hotels e uma franquia da empresa Hard Rock International.

## **2.2. A Marca Hard Rock International**

No presente capítulo importa introduzir a Hard Rock International, a segunda empresa responsável pela gestão do Hard Rock Hotel Amsterdam American, atendendo ao facto de que, como referido anteriormente, foi através da parceria entre a Eden Hotels e a Hard Rock International, que o Hotel American, em meados de 2020, ganhou uma nova vida, sendo um dos mais recentes estabelecimentos a se tornar num Hard Rock Hotel.

A Hard Rock International apresenta-se como uma marca reconhecida internacionalmente e julgou-se necessário a realização de uma introdução à sua criação, passando pelas fases de desenvolvimento da organização até se atingir os patamares dos dias de hoje. As principais fontes utilizadas foram documentos internos disponibilizados pela entidade, contudo, informação retirada do website da Hard Rock International também foi utilizadas.

### **2.2.1. Criação**

Para entender o que fez com que a marca Hard Rock fosse comprada em 2007 por quase 1 mil milhões de dólares, estar presente em 5 continentes com mais duas centenas de unidades de negócios e possuir uma comunidade de fãs espalhada pelo mundo, que visitam os seus diferentes estabelecimentos e colecionam os seus produtos, é importante conhecer a sua história e o percurso até se tornar uma das marcas mais conhecidas do mundo.

O percurso da Hard Rock, uma marca muito associada aos EUA, teve início, curiosamente, na Europa, mais especificamente em Londres, no Reino Unido. Em 1971, os estadunidenses Isaac Tigrett e Peter Morton, residentes na cidade de Londres, identificaram uma grande oportunidade de negócio, ao perceberem que a gastronomia britânica, aos seus olhos, deixava a desejar e que a sociedade e, conseqüentemente, o seu comércio, possuía uma extrema divisão de classes. Como forma de aproveitar tais oportunidades, decidiram criar um estabelecimento, no caso um café, onde seriam servidos os hambúrgueres típicos americanos, acompanhados de batatas fritas e o fator mais importante, é que todos seriam

bem-vindos, independentemente da classe social. E assim, no dia 14 de julho de 1971, abriram as portas ao público do Hard Rock Café London.

Um dos fatores que influenciou o sucesso da Hard Rock, foi, sem dúvida, aproveitar as oportunidades que surgiram. Um exemplo real do oportunismo dos seus fundadores está relacionado com um dos produtos de maior sucesso da marca, as camisolas da Hard Rock. As camisolas surgiram no âmbito de um patrocínio com um clube de futebol local, em que o objetivo seria promover o estabelecimento ao fazer com que os jogadores do clube usassem as camisolas durante os aquecimentos. Porém, algo que não estava previsto pelos donos, seria que pessoas não associadas ao clube começassem a demonstrar interesse em adquirir o produto. Num primeiro momento, as camisolas passaram a ser distribuídas sem qualquer custo, contudo, após perceberem a grande oportunidade que dali tinha surgido, passaram a comercializar o produto que viria a se tornar um item de coleção, procurado por turistas que visitam os estabelecimentos ao redor do mundo.

O segundo exemplo de tal oportunismo é um dos elementos que mais marcam a Hard Rock. Independentemente do país, quando se entra em algum estabelecimento Hard Rock, os itens de famosos artistas em exposição são uma marca registada e esta decoração temática surgiu em meados dos anos 80, quando o Hard Rock Café London já possuía popularidade e era procurado por diversas celebridades e cantores. Nesta altura, Eric Clapton levou uma guitarra ao estabelecimento e pediu para que a pusesse sobre determinada mesa e, deste modo, a mesma estaria reservada para o artista. Sabendo disso, outros artistas seguiram o mesmo raciocínio e começaram a doar itens para a empresa, que viu esta oportunidade como forma de se diferenciar dos demais estabelecimentos. Atualmente a Hard Rock International possui uma coleção de mais de 80 mil itens de diversas celebridades.

Contudo, ainda em meados dos anos 80, quando a Hard Rock iniciou a sua expansão, os fundadores, Isaac e Peter decidiram acabar com a sua sociedade devido a divergências sobre o futuro da empresa. A Hard Rock foi, então, dividida em duas, uma parte gerida por Peter Morton, chamada Hard Rock America e outra parte, gerida por Isaac Trigett chamada Hard Rock International. Em 1989 Isaac decide, então, vender a sua parte e em 1996 ocorre a unificação das duas partes e origina-se o que conhecemos atualmente como Hard Rock Internacional.

### **2.2.2. Atualidade**

Em 2007, a tribo nativa americana chamada Seminole Tribe adquiriu a Hard Rock International por aproximadamente 1 mil milhão de dólares e são, até hoje, os donos da

empresa. Atualmente, a Hard Rock International é uma empresa de renome, com sede nos EUA, operando em quatro segmentos de negócio, nos cinco continentes, sendo estes:

- **Hard Rock Cafés:** negócio onde a Hard Rock surgiu, desenvolveu-se e cresceu. É, de facto, o segmento de negócio mais conhecido da empresa. Com mais de 200 unidades espalhadas pelo globo, pode-se dizer que a Hard Rock Cafés é um sucesso absoluto ao nível global.
- **Hard Rock Hotels:** em 1995 a Hard Rock International decidiu expandir o seu portfólio para a hospitalidade, tendo aberto a primeira unidade hoteleira em Las Vegas. Atualmente a maioria das unidades de negócio do segmento, que conta com hotéis *upper-upscale* e resorts *all-inclusive*, está localizado nos EUA, porém, novas unidades têm sido inauguradas na Europa. No velho continente já existem oito unidades abertas ao público e mais 2 estão previstas para abrir ao público em 2022.
- **Hard Rock Live:** o primeiro Hard Rock Live teve lugar na Cidade do México em 1994 e, desde então, diversos concertos foram organizados, passando por espetáculos de dança, comédia, e concertos de artistas afamados da música. Atualmente a Hard Rock possui sete espaços para concertos, sendo que seis se localizam nos EUA e um no Brasil.
- **Hard Rock Casino:** Segundo informações internas da empresa, o segmento de negócio mais rentável da Hard Rock International, é, justamente, o Casino. Contando com 14 unidades, os casinos estão concentradas nos EUA, Canadá e República Dominicana.

É de salientar que em todas as unidades de negócio da Hard Rock é possível encontrar uma Rock Shop, isto é, uma loja da Hard Rock que comercializa os produtos da marca. É justamente através da comercialização de produtos como camisolas e pins, que se torna possível identificar o poder da marca e a lealdade dos seus clientes. A título de exemplo, todos os anos realiza-se um encontro de colecionadores dos itens comercializados nas Rock Shops. Para além das lojas, no ano de 2016, foi inaugurado o Hard Rock Stadium, em Miami, EUA, onde diversos eventos, como desportivos, musicais e culturais têm lugar.

### 2.2.3. Missão, Lema e Valores

A Hard Rock está fortemente relacionada com causas sociais, sendo estas representadas nos quatro lemas da organização. Estes lemas são responsáveis por definir a cultura organizacional da Hard Rock, o seu espírito de equipa, o sentido de comunidade e, também, as políticas ambientais da organização. Cada um dos quatro lemas possui um significado por trás do nome e a Hard Rock faz questão de que esse significado seja traduzido

em atitudes, sendo que, para cada lema existem ações sociais promovidas ou apoiadas pela organização. Os quatro lemas são:

- ***Love All – Serve All***

Ligado com a criação da marca, onde os fundadores da Hard Rock tinham como objetivo criar um estabelecimento que ultrapassasse as divisões sociais do Reino Unido nos anos de 1970, o lema “Love All – Serve All” faz referência a inclusividade, onde todos são bem-vindos, independentemente de fatores sociais, raciais, geográficos, entre outros. Através da Fundação Hard Rock, a organização investe nos esforços que promovem a saúde, o bem-estar, as condições sociais, o bem-estar econômico, o socorro a desastres e a sustentabilidade ambiental.

- ***Take Time To Be Kind***

Através de formações contínuas, a Hard Rock influencia os seus colaboradores a desenvolverem um sentido de compaixão e cuidado para com os consumidores. Como exemplo, relativamente aos jogos de casino, a organização não deseja que os seus jogadores o façam de forma irracional, com isso, a Hard Rock trabalha juntamente com organização como: *Compulsive Gambling* e *Corporate Social Responsibility*, como forma de incentivar a prática responsável e saudável desta atividade.

- ***Save The Planet***

Durante os últimos anos a Hard Rock International tem vindo a aumentar os seus esforços para se tornar uma empresa sustentável. Seja por meio de otimização nas operações, como por parcerias com organizações especializadas em promover a sustentabilidade, a Hard Rock possui um compromisso com a construção de um ambiente futuro sustentável. O foco atual da organização está no gerenciamento de resíduos, indo desde materiais de construção até o uniforme e o material utilizado no dia-a-dia dos variados departamentos. Como organizações parceiras, destacam-se a *Clean The World* e a *World Wildlife Found*.

- ***All is One***

Abraçar a diversidade é um dos motivos que faz a Hard Rock International única. Em 2020, a Forbes elegeu a organização como um dos melhores empregadores para a diversidade dos Estados Unidos da América. Para além disso, a Hard Rock, juntamente com a Seminole Tribe, desenvolve o programa *Women in Leadership*, que

tem como objetivo aumentar a percentagem de mulheres em cargos altos de administração.

Para além dos quatro lemas mencionados, a declaração de missão também está sempre muito presente nos estabelecimentos Hard Rock e vai de encontro com o que os seus consumidores esperam receber. Está claro nos diferentes segmentos de negócio da organização que o mais importante é a experiência criada, não apenas através dos itens de coleção espalhados pelo espaço ou pela decoração em si, mas também pela atitude dos funcionários que são incentivados a serem autênticos e excitantes, independentemente do seu papel. Assim sendo, a missão da Hard Rock é:

***We create authentic experiences that rock.***

Por fim, porém, com grande importância, estão os valores da Hard Rock. Estes são princípios que possuem o objetivo de fazer com que o negócio flua de maneira positiva e natural, guiando as atitudes diárias dos mais de 40 mil funcionários da Hard Rock, influenciando a forma como trabalham e transmitem a sua energia, seja nos hotéis, resorts, cafés, casinos, lojas ou espetáculos. Mais do que apenas frases soltas, e mais do que apenas entendê-los, os valores devem ser sentidos e vividos no dia-a-dia da organização. Os cinco valores são:

- 1) Practice honesty, integrity and professionalism;***
- 2) Encourage everyone to maximize their potential;***
- 3) Take personal accountability for getting results;***
- 4) Create brand excitement through innovation;***
- 5) Deliver Amplified Service.***

### **2.3. Eden Hotels**

A frase 'eu nunca vou trabalhar na indústria hoteleira' é algo que faz parte da história do grupo Eden Hotels e é conhecida ao longo de toda a organização. Essa frase foi dita por Leon Dijkstra, CEO do grupo, quando os seus pais decidiram vender o café da família e abrir um hotel, na cidade de Groningen, a norte dos Países Baixos, no ano de 1955. Contudo, após o falecimento do seu pai, Sjoerd Dijkstra, este viu-se obrigado a ajudar a sua mãe a gerir o hotel familiar.

O hotel em Groningen não teve muito sucesso e foi vendido para que então o Hotel Dijkstra abrisse na cidade de Zwolle, sendo este um marco importante para a evolução do Eden Hotels, pois foi através desta experiência que Sjoerd Dijkstra descobriu a sua vocação e decidiu focar-se na indústria hoteleira. Devido ao sucesso do Hotel Dijkstra, Sjoerd decide expandir o seu negócio e adquiriu uma antiga fábrica de chocolate às margens do Rio Amstel, na cidade de Amsterdão em 1977. Após mais de 20 anos, com a abertura do terceiro hotel, é criado, então, o grupo Eden Hotels.

Com o passar dos anos, Léon Dijkstra, filho de Sjoerd Dijkstra assumiu a direção do grupo e contribuiu para a contínua expansão dentro do território holandês, estando presente de norte a sul do país. Os 14 hotéis do que constituem o portfólio atual do grupo, estão localizados nas principais cidades dos Países Baixos, justificando o lema '*Love city life*'. Tornase importante destacar, também, as parcerias estratégicas realizadas, sendo que entre os hotéis do grupo, 12 operam sob a marca Eden, um sob a marca Hard Rock e um sob a marca Holliday Inn. Os hotéis do grupo são:

- Eden Hotel Amsterdam – Amsterdão
- Hard Rock Hotel Amsterdam American – Amsterdão
- The Manor Hotel – Amsterdão
- The ED Amsterdam – Amsterdão
- The Lancaster Hotel – Amsterdão
- Jan Luyken Hotel – Amsterdão
- Crown Hotel Eindhoven Centre – Eindhoven
- Holliday Inn Eindhoven Centre – Eindhoven
- Babylon Hotel Den Haag – Haia
- City Hotel Hengelo – Hengelo
- City Hotel Groningen – Groningen
- Oranje Hotel – Leeuwarden
- Designhotel – Maastricht
- Savoy Hotel – Rotterdam

**Figura 9: Mapa das unidades hoteleiras do grupo Eden Hotels**



Fonte: Eden Hotels (s.d.a)

Após a crise pandémica, o grupo Eden Hotels enfrentou problemas económicos e teve que adiar os seus planos de expansão. Com isso, o grupo procurou auxílio externo e, em dezembro de 2021, foi anunciado que o grupo KSL Capital Partners entrou como sócio maioritário do Eden Hotels, deixando a família Dijkstra como uma significativa minoria do grupo. O anúncio da aquisição do Eden Hotels pela KSL seguiu com a declaração do objetivo de expansão em território holandês e em outros destinos europeus (KSL Capital Partners, 2021). A aquisição por parte da KSL e o objetivo de expansão levou, também, a uma troca de liderança no grupo, sendo que o até então CEO Léon Dijkstra, deu lugar a Billy Skelli-Cohen, que assume o controlo do grupo com a missão de alcançar as novas ambições expansionistas do Eden Hotels (Hospitality Management, 2022).

#### **2.4. Hard Rock Hotel Amsterdam American**

O Hard Rock Hotel Amsterdam American apresentou-se como uma decisão polémica para a indústria hoteleira de Amsterdão e para a comunidade local, que tinha receio de que as identidades do tradicional hotel fossem perdidas para dar lugar a mais um hotel de mais uma grande empresa norte-americana. Contudo, para além de que o foco do Hard Rock Hotel Amsterdam American tenha sido manter ao máximo as características do tradicional Hotel American, esta parceria entre as duas empresas, Eden Hotel e Hard Rock International, foi

definida como essencial para a sobrevivência do hotel, que via o seu espaço no mercado hoteleiro a ser reduzido pela chegada das grandes cadeias internacionais à capital holandesa.

Segundo o próprio Leon Dijkstra, CEO da Eden Hotels no momento da parceria, a associação com a Hard Rock foi uma estratégia para se diferenciar da concorrência e ainda, segundo o mesmo, a combinação entre a marca norte-americana e o tradicional hotel holandês era reforçada devido ao fator comum que une ambos os lados: a música. Com isto, após dois anos de renovações, em junho de 2020, abre-se as portas ao público o Hard Rock Hotel Amsterdam American.

**Figura 10: Hard Rock Hotel Amsterdam American**



Fonte: Eden Hotels (s.d.)

Classificado como um hotel superior de 4 estrelas pela Hotelstars Union, o Hard Rock Hotel Amsterdam American possui um público-alvo abrangente, definido em três diferentes parâmetros, sendo eles: pessoas de 30 ou mais anos, *upscale*, que gostam de música. Devido ao preço praticado pelo hotel, a sua história e o tipo de hóspedes que costuma frequentar o estabelecimento, alcançar a satisfação ou até mesmo o deleite do consumidor pode se apresentar como um desafio devido às elevadas expectativas e aos elevados *standards* de qualidade que são associados à marca Hard Rock e, também, ao hotel em si. Contudo, através de uma análise em *websites*, como o Booking.com, é possível concluir que

o hotel tem conseguido atingir a satisfação do cliente, com uma classificação de 8,9 no Booking.com, possuindo uma boa posição face o seu *set* competitivo, definido pela própria plataforma, que possui classificações entre 8,3 e 9,1.

#### 2.4.1. Infraestrutura

Hoje, o hotel conta com uma mistura entre o ambiente clássico e histórico do original Hotel American com o ambiente e a decoração ao estilo Hard Rock, o que aparenta ser uma combinação de sucesso. O Hard Rock Hotel Amsterdam American conta com uma série de infraestruturas e serviços que visam o bem-estar e a garantia da satisfação do cliente *upscale*, o que pode ser, por vezes, uma tarefa complicada tendo em consideração as expectativas e as exigências deste segmento. O hotel conta então com duas salas de reunião, a primeira cujo nome é Mata Hideaway, em homenagem à espia holandesa, Mata Hari, que passou a sua lua-de-mel no Hotel American e se tornou numa hóspede fiel. A segunda sala de reunião, chamada de GMT +1 apresenta-se como um espaço anfíbio, ou seja, quando necessário, o espaço torna-se numa sala de reunião, contudo, quando o espaço não está reservado para reuniões, o mesmo se torna parte do *lobby* do hotel, estando disponível para todos os hóspedes.

**Figura 11: Sala de Reuniões Mata Hideaway**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

Para além das salas de reuniões, o hotel conta com um ginásio chamado de Body Rock, sendo que este espaço faz parte do programa *fitness* da marca Hard Rock e está aberto aos hóspedes 24 horas por dia, sete dias por semana, sendo esta uma característica comum entre todos os hotéis Hard Rock espalhados pelo mundo. Ainda relativamente às infraestruturas, o novo Hard Rock Hotel Amsterdam American decidiu manter em funcionamento, sob os mesmos nomes, o Bar Americain e o Café Americain. O Hard Rock Hotel Amsterdam American ainda possui no seu edifício uma Rock Shop, loja dedicada a comercializar os produtos da marca Hard Rock.

Relativamente à oferta de quartos, o hotel possui 173 quartos disponíveis ao público, sendo divididos em seis categorias distintas, indo do Classic, passando pelo Superior, Deluxe, Rock Royalty, Junior Suite até chegar à Rock Star Suite. É de se destacar a existência de apenas uma Rock Star Suite, sendo que esta tipologia de quarto é comum a todos os Hard Rock hotéis e oferece ao hóspede a oportunidade de se sentir por, pelo menos, uma noite, uma autêntica estrela do Rock. Assim, os quartos são distribuídos da seguinte forma:

**Tabela 3: Tipologias de quartos**

<b>Tipo de quarto</b>	<b>Categoria de quarto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tamanho</b>
<b>Classic Rooms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classic Single (SMDN)</li> <li>• Classic Double Balcony (SMDB)</li> </ul>	16	18m <sup>2</sup>
<b>Superior Rooms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior Double (SUDN)</li> <li>• Superior Twin (SUTN)</li> <li>• Superior Double Balcony (SUDB)</li> <li>• Superior Double Canal View (SUDC)</li> </ul>	101	20 - 25m <sup>2</sup>
<b>Rock Royalty Rooms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rock Royalty Double (RRDN)</li> <li>• Rock Royalty Twin (RRTN)</li> </ul>	16	20 - 25m <sup>2</sup>
<b>Deluxe Rooms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deluxe Double (DXDN)</li> <li>• Deluxe Twin (DXTN)</li> <li>• Deluxe Double Canal View (DXDC)</li> </ul>	26	25 - 35m <sup>2</sup>
<b>Junior Suite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junior Suite Double (JSDN)</li> </ul>	13	35 - 45m <sup>2</sup>
<b>Rock Star Suite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rock Star Suite (RSSD)</li> </ul>	1	120m <sup>2</sup>

Fonte: Elaboração própria

## 2.4.2. Serviços Complementares

Para além de toda a infraestrutura histórica que o hotel dispõe aos seus hóspedes, uma série de serviços estão, também, disponíveis, para aqueles que desejam pernoitar no Hard Rock Hotel Amsterdam American. Certos serviços são padronizados pela Hard Rock, já outros são características específicas do Hard Rock Hotel Amsterdam American. Na tabela a seguir podem ser encontrados os serviços complementares disponibilizados pelo hotel.

**Tabela 4: Serviços Complementares**

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Preço</b>
<b><i>Sound of your stay</i></b>	Serviço comum à rede Hard Rock, onde o hóspede tem a possibilidade de ter no seu quarto uma guitarra da marca Fender, acompanhada de um amplificador e fones de ouvido, e/ou um gira-discos da marca Crosley, no qual poderá escolher alguns dos vinhos disponíveis na coleção do hotel, que conta com 300 unidades. Para usufruir deste serviço é necessário realizar um depósito de 200 euros, quantia que será devolvida quando o hóspede devolver o material.	Depósito de 200€
<b><i>Rock Om</i></b>	Comum a todos os hotéis Hard Rock, este serviço consiste na disponibilização ao hóspede de material de yoga acompanhado de três vídeo-aulas presentes nas televisões dos quartos do hotel.	Gratuito
<b><i>Unleashed</i></b>	Programa comum à rede Hard Rock, onde os animais de estimação são bem-vindos. São oferecidas camas de animais, recipientes para comida e água, caixas de areia para gatos e biscoitos para animais. No Hard Rock Hotel Amsterdam American, hóspedes com animais deveriam ser alocados nos quartos do quarto piso, dentro do hotel o animal deveria estar atrelado e caso o animal estivesse no quarto, a equipa de housekeeping não possuía a permissão para limpá-lo. Durante o check-in, o hóspede recebe uma carta com as regras do estabelecimento.	60€
<b>Serviço de quarto</b>	Disponível 24 horas aos hóspedes que contavam com o menu na televisão do quarto. A receção era responsável por recolher os pedidos, processar no	€5,50 + custo do pedido

	sistema, comunicar com a cozinha e levar o pedido ao quarto.	
<b>Rock Royalty</b>	O estatuto <i>Rock Royalty</i> foi projetado para fornecer comodidades e benefícios adicionais aos hóspedes que procuram este tratamento único e especial. <i>Rock Royalty</i> é para os hóspedes que querem ter uma experiência ainda mais especial e única. Ao solicitar este serviço o hóspede tem direito a um atendimento personalizado com check-in e check-out num espaço reservado, acesso ao <i>VIP lounge</i> , pequeno-almoço, <i>high tea</i> e <i>evening snack</i> incluído, minibar do quarto gratuito e repostos todos os dias e, também, têm direito às bebidas (alcoólicas e não alcoólicas) disponíveis no bar do <i>VIP lounge</i> .	€50
<b>VIP amenities</b>	O hotel conta com diferentes tipos de hóspedes VIP, e para certas tipologias, são preparados determinadas <i>amenities</i> nos quartos antes do check-in. Através do SOP, é possível verificar qual <i>amenitie</i> se destina a qual VIP e qual departamento é responsável por prepará-lo.	Gratuito
<b>Hard Rock Rewards<sup>4</sup></b>	Programa de fidelização usado por todos os hotéis Hard Rock, não sendo comum aos restaurantes e lojas Hard Rock. A inscrição no programa de fidelização é gratuita e como recompensas destacam-se: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadias gratuitas a partir de 20 mil pontos (cada dólar americano gasto equivale a 10 pontos);</li> <li>• Prioridade no <i>late check out</i> (baseado na disponibilidade do hotel);</li> <li>• <i>Welcome amenitie</i> por estadia.</li> </ul>	Gratuito
<b>Memorabilia/hotel tour</b>	Como forma de dar a conhecer mais sobre a história do hotel e sobre os itens dos diferentes artistas que decoravam o estabelecimento, os hóspedes poderiam solicitar à receção um tour pelo hotel.	Gratuito

<sup>4</sup> O Hard Rock Rewards, programa de fidelização da Hard Rock International, foi substituído pelo novo programa Unity, que entrou em vigor em julho de 2022.

<b>Valet parking</b>	Através de uma parceria com a empresa WeParc, o hotel oferece o serviço de valet parking aos hóspedes. O concierge e os porteiros são responsáveis por gerir este serviço.	45€ por 24h
<b>Aluguer de bicicletas</b>	Serviço realizado em parceria com a empresa On The Rolley, da qual o hotel possuía seis bicicletas à disposição dos hóspedes para serem alugadas.	17€ por dia
<b>Lavandaria</b>	Serviço realizado em <i>outsourcing</i> com a London Dry Cleaning.	Preço aplicado por peça de roupa
<b>Wake-up call</b>	Caso o hóspede desejasse, o serviço de wake-up call poderia ser solicitado, estando sob responsabilidade do concierge ou do rececionista do turno da noite.	Gratuito

Fonte: Elaboração própria

### 2.4.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser definida como um mecanismo que liga e coordena os indivíduos no âmbito das suas funções, autoridade e poder. Com a alta variabilidade presente nos ambientes externos e internos de uma organização, a estrutura organizacional ocupa um lugar central na gestão das organizações, sendo consideradas componentes fundamentais para alcançar os objetivos definidos e aumentar a eficácia das operações (Kanten, P. *et al*, 2015).

As estruturas organizacionais devem ser vistas como um elemento de extrema importância para a organização, devido a sua complexa relação com os outros elementos da organização. Com a evolução das organizações, das suas estratégias e do aumento da complexidade dos ambientes externos e internos, diferentes tipos de estruturas organizacionais passaram a ser utilizados. Atualmente, as tipologias mais conhecidas e utilizadas são: estruturas funcionais, estruturas divisionais e estruturas em matrix, sendo que a mescla de dois ou mais tipos de estruturas nomeia-se por estrutura híbrida (Hax, A. & Majluf, N., 1981).

Assim como diversas outras organizações, o Hard Rock Hotel Amsterdam American utiliza uma estrutura organizacional funcional<sup>5</sup>. Como o próprio nome faz referência, essa

<sup>5</sup> Ver em Apêndice 2 – Organograma Hard Rock Hotel Amsterdam American

estrutura é dividida tendo em consideração as funções essenciais para o funcionamento da organização. Entre as características de uma estrutura organizacional funcional, destacam-se a centralização do poder e a verticalidade hierárquica (Hax, A. & Majluf, N., 1981). No caso do Hard Rock Hotel Amsterdam American, isso pode ser visto através da posição exercida pela Diretora-Geral e pelo poder exercido pelos diretores de cada departamento, onde grande parte das decisões devem passar por estes, antes de serem implementadas.

O foco da estrutura organizacional funcional é o desenvolvimento de cada colaborador em cada função para que a mesma seja desempenhada da melhor forma possível e de forma consistente, aumentando assim, a qualidade do produto/serviço oferecido (Half, R. 2021). Contudo, como a estrutura funcional possui um grande foco no ambiente interno, em certos casos pode-se verificar uma certa resistência a mudanças e inovações no ambiente externo, podendo ser um entrave na hora da organização se adaptar às novas tendências do mercado (Matias, A. 2018).

Para além disso, o alto grau de verticalidade hierárquica e centralização do poder pode dificultar a inovação e certas mudanças internas, já que tudo deve passar pelos poderes centrais da organização para uma possível aprovação. Isso pode ser sentido no Hard Rock Hotel Amsterdam American, onde, em certos momentos, os funcionários estão 'presos' a um certo procedimento e uma sugestão de alteração deverá passar por um longo processo até chegar aos poderes centrais, para ser, possivelmente, aprovada, comunicada aos funcionários e, então, posta em prática.

#### **2.4.4. Análise da Concorrência**

Para se poder ter uma perceção completa da posição do Hard Rock Hotel Amsterdam American no cenário hoteleiro de Amsterdão, torna-se fundamental perceber quem é a sua concorrência, as suas características, como se posicionam e como competem. Sendo assim, após consulta interna com os responsáveis por este campo, foi possível perceber quais são os três principais concorrentes do Hard Rock Hotel Amsterdam American, definidos por: localização, características físicas, público-alvo e preço praticado.

Concluiu-se, então, que os três principais concorrentes são:

**Tabela 5: Principais concorrentes**

Nome	Estrelas	Nº de quartos	Booking.com <sup>6</sup>
<b>Park Centraal Amsterdam</b>	4*	189	8,6
<b>The Hoxton Amsterdam</b>	4*	111	8,9
<b>Kimptom de Witt</b>	4*	274	8,8

Fonte: Elaboração própria

- **Park Centraal Amsterdam**

O Park Centraal Amsterdam é um dos principais concorrentes do Hard Rock Hotel Amsterdam American por diversos fatores, entre eles, a localização, a apenas 500 metros um do outro. Este hotel conta com 189 quartos, um número também similar, quando comparado com os 173 quartos do Hard Rock Hotel e possui, também, uma classificação de quatro estrelas. Para além disso, o Park Centraal Amsterdam ainda conta com espaços para reuniões e eventos, um restaurante e um bar.

A marca Park Centraal possui duas unidades hoteleiras em território holandês: Park Centraal Amsterdam e Park Centraal The Hague. A unidade localizada em Amsterdam faz parte do grupo Sircle Collection, um grupo que possui 13 hotéis, 26 restaurantes, entre outros projetos.

- **The Hoxton Amsterdam**

Um hotel localizado nos históricos canais de Amsterdam e próximo aos principais pontos turísticos da cidade. O The Hoxton Amsterdam, fundado em 2014, é um hotel de quatro estrelas, com 111 quartos. A similaridade com o Hard Rock Hotel Amsterdam American pode ser também vista através dos espaços destinados a reuniões e outros eventos, assim como do restaurante, que para além de refeições, serve cocktails, assumindo, também, um caráter de bar.

A marca The Hoxton foi fundada em 2006, pertencendo ao grupo Accor, com a abertura do The Hoxton Shoreditch, em Londres. A partir de 2014, com a abertura do segundo hotel em Londres e do The Hoxton Amsterdam, a marca deu início à sua expansão, sendo

---

<sup>6</sup> Informações retiradas do *website* Booking.com a 26/05/2022

que, atualmente, o portfólio da marca inclui 11 unidades hoteleiras em grandes cidades europeias e, também, nos EUA, somando quase 2000 quartos.

- **Kimpton de Witt**

Com mais de 270 quartos, o Hotel Kimpton de Witt apresenta-se como o hotel de maior dimensão entre o grupo de competidores principais do Hard Rock Hotel Amsterdam American. Para além disso, o hotel conta com um restaurante e bar, um bar e um espaço para jantares privados. Assim como o Hard Rock Hotel e os dois competidores apresentados anteriormente, o Kimpton de Witt possui, também, o foco em eventos e reuniões, contando com diferentes espaços, tendo em vista abrigar diferentes tipos de eventos.

A marca Kimpton conta com um total de 80 hotéis no seu portfólio, em mais de 50 cidades ao redor do mundo. Para além da força que a marca Kimpton possui, esta integra, ainda, o InterContinental Hotels Group, um dos maiores grupos hoteleiros do mundo presente em mais de 6 mil destinos, com a sua coleção única de 17 marcas.

**Figura 12: Mapa da concorrência**



Fonte: Elaboração própria

O Hard Rock Hotel Amsterdam American apresenta uma posição interessante em relação aos seus demais concorrentes. Em termos de avaliação na Booking.com, o Hard Rock Hotel Amsterdam American apresenta uma das mais altas avaliações porém num nível semelhante aos seus competidores, para além disso, tanto a localização quanto a dimensão são fatores semelhantes entre as unidades. O que poderá trazer a vantagem competitiva ao hotel apresentado é, justamente, a marca associada.

### **3. Funções desempenhadas**

Ainda que já tivesse passado quase dois anos de grande instabilidade desde o começo da pandemia causada pelo COVID-19, foram inúmeros os efeitos que ainda se sentia no hotel em detrimento da mesma, efeitos esses provenientes, tanto do ambiente externo ao empreendimento, como foi o caso da volatilidade da procura, quanto do ambiente interno, como foi o caso da escassez de mão-de-obra e os possíveis surtos de infecção nos colaboradores do hotel. Com isso, o presente estágio teve grande importância para a adoção de uma visão holística sobre o funcionamento de um grande hotel, identificando desafios diários relativamente às operações, à gestão de recursos humanos, à coordenação e comunicação entre os diferentes departamentos e, sobretudo, à manutenção do serviço de excelência e do alcance da satisfação e deleite do exigente consumidor do Hard Rock Hotel Amsterdam American.

Ao longo dos nove meses de estágio foi possível desempenhar diferentes funções com diferentes graus de dificuldade e importância. Foi observada uma progressão nas funções que acompanharam a evolução do meu desempenho, sendo que, no início do mesmo, desempenhei funções mais simples, maioritariamente na receção do hotel. Com o passar do tempo, adquiri novos conhecimentos e habilidades, o que me permitiu, em dois meses, agregar o cargo de *Duty Manager Trainee* durante os meus turnos, para além de estar a trabalhar mais próximo dos chefes de receção, no que toca à solução de problemas e desempenho de tarefas diárias. A partir do quinto mês de estágio, em consequência das necessidades do hotel e da minha evolução positiva enquanto rececionista e *Duty Manager Trainee*, comecei a desempenhar a função de chefe de turno, quando necessário e requerido pelos meus supervisores.

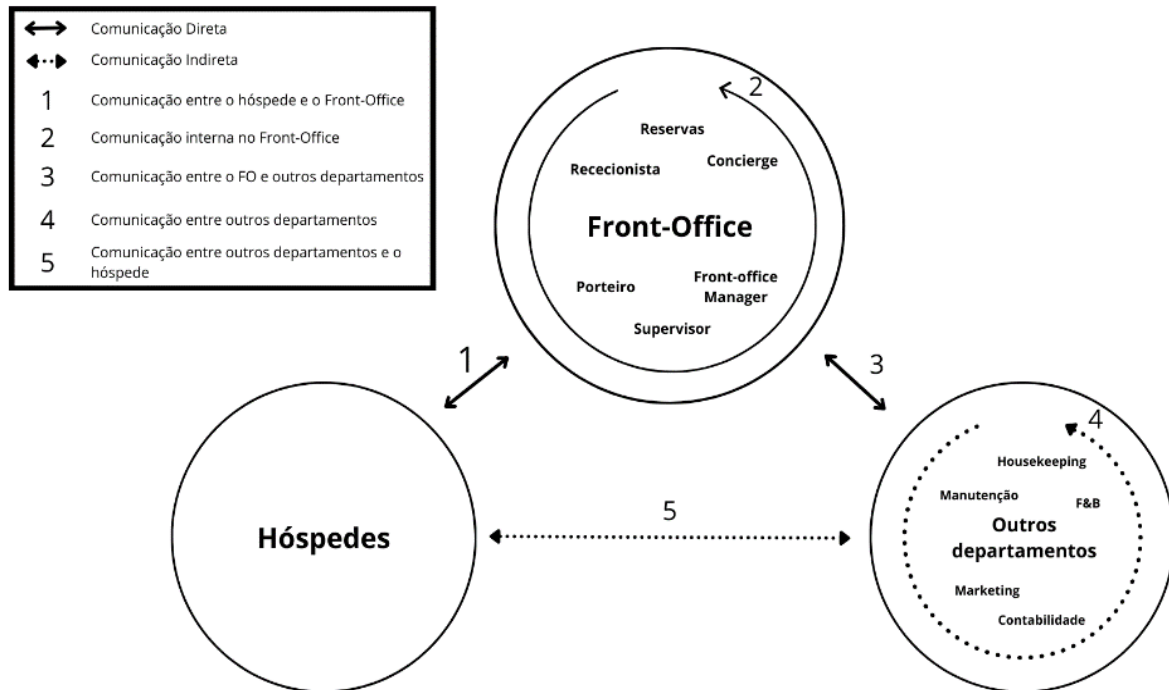
O presente capítulo será, então, dividido em duas partes, sendo que na primeira parte serão abrangidas as funções desempenhadas no *Front-Office*, como chefe de turno, rececionista, porteiro e a organizar e coordenar reuniões e eventos de *banqueting*. Já na segunda parte, o foco será em abordar as funções desempenhadas, tarefas e responsabilidades diárias enquanto *Duty Manager Trainee*.

#### **3.1. Front-Office**

O *Front-Office* é conhecido como o nervo central de um hotel, por onde toda a informação passa e o contacto com os clientes e outros departamentos é constante ao longo das 24 horas de um dia. Deste modo, num meio onde muito acontece, a comunicação é um elemento fundamental para garantir a hospitalidade, que deve de ser conseguida de forma

interna, intra e entre departamentos, e de forma externa, comunicando com os hóspedes as informações essenciais para garantir uma boa estada (Bardi, J., 2003).

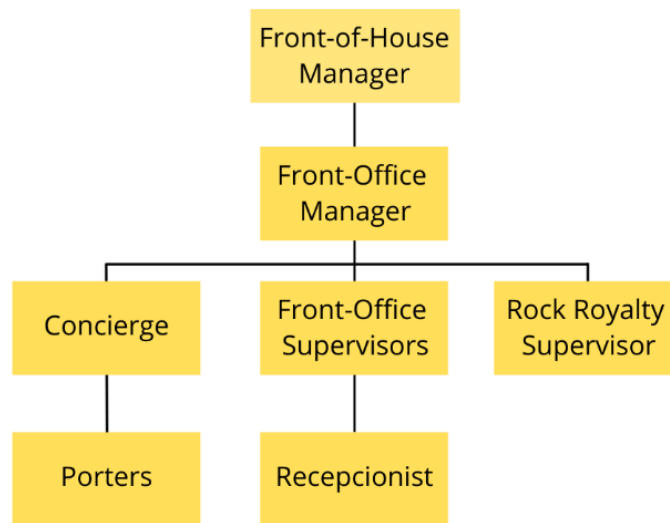
**Figura 13: Modelo de Comunicação do *Front-Office***



Fonte: Adaptado de Rutherford, G. (1985)

No Hard Rock Hotel Amsterdam American, numa visão hierárquica, começando do topo até a base, o *Front-Office* é dividido em: Diretor de Operações, também chamado de *Front-of-House Manager*, *Front-Office Manager*, *Front-Office Supervisors* (chefes de turno), *Rock Royalty Supervisor*, *ConciERGE*, *Rececionistas* e *Porteiros*, como pode ser visto no organograma a seguir.

**Figura 14: Organograma do *Front-Office***



Fonte: Elaboração própria

Desta forma, cada cargo possui a sua função, tarefas e responsabilidades específicas, sendo que o principal objetivo é manter o bom funcionamento do hotel e garantir a satisfação do hóspede. A seguir será explicado em maior detalhe as diferentes funções que desempenhei no *Front-Office* do Hard Rock Hotel Amsterdam American.

### **3.1.1 *Shift Leader***

Após meses de evolução constante a desempenhar funções de rececionista e de *duty manager*, devido às condições do momento, foi-me confiada a oportunidade de desempenhar a função de chefe de turno, ou seja, ser o líder e responsável pelo turno da receção, função esta que se somou com as funções de *Duty Manager*. A função de chefe de turno está ao encargo, em condições normais, do *Front-Office Supervisor*.

Ao longo dos turnos onde pude ser o chefe de turno, foram desempenhadas algumas tarefas e responsabilidades específicas, até então não sentidas ao longo do meu percurso como rececionista:

**Gestão da equipa:** enquanto chefe de turno, uma das tarefas que requereu maior atenção foi a de gestor da equipa. Durante os turnos em que desempenhei essa função, fui o responsável por liderar uma equipa composta por dois rececionistas (sendo que ambos eram estagiários) e um porteiro. Como responsável pelo turno, tive de garantir que todas as tarefas do turno fossem realizadas pela equipa, assim como gerir os tempos de intervalo e o

próprio desempenho geral da equipa e de cada um dos seus integrantes individualmente. Por fim, tive, ainda, a responsabilidade de prestar auxílio aos rececionistas, esclarecendo dúvidas, atendendo a pedidos de ajuda para a solução de determinados problemas e aplicando correções quando necessário.

**Gestão das reservas:** no início do turno, é necessário verificar as chegadas para o presente dia, confirmando os dados de cada reserva, a alocação de quartos consoante as reservas e os pedidos especiais, a possibilidade de oferecer *upgrades* gratuitos e a confirmação dos *routings*.<sup>7</sup> Para além disso, tive ao meu encargo confirmar alterações e cancelamentos de futuras reservas que fossem solicitadas, inserir manualmente reservas no sistema pois, como realizei maioritariamente turnos da tarde, o departamento de reservas já não se encontrava em funcionamento. Por fim, mas não menos obstante, a preparação das chegadas para o dia seguinte era também da minha responsabilidade, verificando, novamente, os *routings*, a disponibilidade de quartos e pedidos especiais às reservas.

**Gestão de quartos:** a gestão de quartos do hotel é feita paralelamente à gestão das reservas. No início do turno, e ao longo do mesmo, é extremamente importante a verificação do inventário de quartos do hotel, fazendo questão de que tudo esteja balanceado, de modo a evitar o *overbooking* em determinadas categorias de quarto ou até mesmo no hotel como um todo. Ao ter o inventário de quartos sob controlo, torna-se possível perceber a disponibilidade atual do hotel, abrindo margem ou não para autorizar alterações de quartos e possíveis *free-upgrades* solicitados pelos hóspedes, assim como a aceitação de reservas *walk-in*.

**Gestão de reclamações:** sendo o responsável pela receção durante o turno, o chefe de turno é a pessoa que os rececionistas recorrem em caso de alguma reclamação dos hóspedes. Com isso, o chefe de turno não tem apenas o poder de tomar decisões, mas é, também, de sua responsabilidade solucionar a situação tendo em vista alcançar a satisfação do hóspede. É, então, extremamente importante que a liberdade do chefe de turno em tomar decisões esteja bem definida pelos seus supervisores. No caso específico dos turnos onde desempenhei esta função, a *Front-Office Manager* deixou claro que, enquanto chefe de turno, estaria livre para tomar as ações que considerasse pertinentes, incluindo, em último caso, o reembolso de uma ou mais noites.

**Fecho da caixa:** no fim de cada turno, o chefe de turno é responsável por realizar o fecho da caixa, fazendo questão de que o valor presente esteja correto antes que o turno

---

<sup>7</sup> O *routing* permite encaminhar automaticamente cobranças de códigos de transação específicos (ou grupos definidos de códigos de transação) incorridos por terceiros para a conta de um hóspede, para a secção da conta correspondente à de agências/third parties. (tradução livre de Oracle s.d.)

seguinte inicie o seu trabalho. Envolvendo uma grande quantidade de dinheiro, o fecho da caixa é uma tarefa que envolve uma grande responsabilidade e confiança sobre a equipa, sendo que qualquer diferença de valores deve ser encontrada e solucionada para que o próximo turno tome lugar.

Como chefe de turno, pude sentir a dificuldade em atuar em condições adversas sendo o responsável por gerir a situação. Entre as principais dificuldades sentidas, destaca-se o facto de que, ao desempenhar em simultâneo a função de *Duty Manager Trainee*, houve diversas coisas a acontecer paralelamente, que requereram a minha atenção e ação, sendo de extrema importância concluí-las a todas ou comunicar ao próximo turno o que foi feito e/ou ficou por fazer.

Destaco também, a confiança, depositada em mim pela *Front-Office Manager* e pelo *Front-of-House Manager*, pois sendo um estagiário há apenas seis meses na empresa, ser chefe de turno foi um grande desafio onde pude adquirir uma maior experiência e uma visão mais abrangente sobre o departamento do *Front-Office*, a sua proximidade com outros departamentos, principalmente com a gestão do hotel e a sua importância para o bom funcionamento do estabelecimento e conseqüente satisfação do consumidor.

### **3.1.2 Rececionista**

A receção é o local onde o contacto entre os hóspedes e os colaboradores do hotel é mais intenso e duradouro. Segundo Rutherford, G. & O'Fallon, M. (2007), a receção não é responsável apenas por realizar check-ins e check-outs, alocar quartos tendo em consideração as preferências de cada hóspede, os rececionistas gerem reclamações, lidam com pagamentos, gerem reservas e desempenham outros serviços ao cliente. De certa forma, por ter uma posição central no hotel, o rececionista pode ser visto como o 'faz-tudo', já que é na receção onde os hóspedes se dirigem para solicitar serviços e informações, proceder a reclamações, entre outros.

No caso do Hard Rock Hotel Amsterdam American, enquanto rececionista, possuí uma lista diária com tarefas que se deveriam realizar ao longo do turno.<sup>8</sup> As tarefas encontradas nas listas não incluíam funções básicas como realizar check-ins e check-outs<sup>9</sup>, atender a chamadas telefônicas, providenciar informações aos hóspedes, realizar troca de

---

<sup>8</sup> Ver em Anexo 4 – *Checklist Morning Shift* e Anexo 5 - *Checklist Evening Shift*

<sup>9</sup> Ver em Anexo 2 - SOP Check-in e Anexo 3 - SOP Check-out

quartos, decorar quartos, comercializar os serviços do hotel, entre outros. Contudo, entre as tarefas encontradas na lista, destacam-se:

**Credit Report:** Todos os dias os rececionistas tinham o dever de verificar o crédito dos hóspedes na casa. Devido ao facto de o hóspede do hotel possuir certos serviços à sua disposição e do custo desses serviços serem adicionados, diretamente, à sua conta da reserva, tínhamos o dever de verificar se a conta do hóspede estava ou não a exceder o crédito dado pelo mesmo durante o check-in.

**Verificar os *Routings* e futuras reservas:** De forma a manter o bom funcionamento do *Front-Office*, os rececionistas tinham o dever de verificar os *routings* das futuras reservas, caso esta seja paga por uma terceira parte. E, também, deveríamos estar atentos a todas as informações para as reservas num futuro próximo, de modo a atender às preferências dos futuros hóspedes.

**Responder a mensagens nas *Online Travel Agencies (OTA)* e e-mails:** Todos os dias, diversos emails e mensagens através das OTAs deveriam ser respondidas. Tais mensagens incluíam os mais variados pedidos, que deveriam ser aceites ou rejeitados. Nesta tarefa, torna-se extremamente importante adicionar as informações obtidas e os pedidos solicitados no PMS.

Para além das tarefas encontradas nas listas, destacam-se outros serviços que se realizavam diariamente:

**Serviço de quarto:** Retirar os pedidos de serviço de quarto realizados maioritariamente via telefone. Processar o pedido no sistema Micros, usado pelo F&B e levar o pedido ao quarto. A comunicação com a cozinha mostrava-se crucial para o bom funcionamento desse serviço, visto que, por vezes, certos produtos não estavam disponíveis.

**Memorabilia/Hotel Tour:** Por ser um hotel que combina a história com a temática da música, trazida pela Hard Rock International, havia à disposição do público, em geral, não só dos hóspedes, o serviço de tour pelo hotel. Tal tour era dividida em duas tipologias, a Memorabilia Tour, onde o intuito era dar a conhecer todos os itens dos diferentes artistas por todo o hotel e, também, havia o Hotel Tour, onde o foco era dar a conhecer história do hotel, o seu espaço e a sua arquitetura.

**Efetuar novas reservas:** Enquanto rececionista, uma das minhas funções era dar as boas-vindas a hóspedes *walk-ins* e realizar uma nova reserva no sistema para,

posteriormente, efetuar o check-in. Reservas via telefone também eram realizadas pelos rececionistas caso a agente de reservas não estivesse disponível.

**Rock Royalty:** Nos dias de ausência do *Rock Royalty Supervisor*, um rececionista era designado como responsável por garantir o serviço *Rock Royalty* aos hóspedes que tinham reservado esse pacote. Isso incluía, repor os produtos do minibar em cada quarto, garantir que o *Rock Royalty Lounge* estava limpo, que a máquina de café estava a trabalhar corretamente e que os frigoríficos estavam repostos, servir o *high tea* e o *evening snack* aos hóspedes que os solicitassem.

Ao longo do meu período na receção do Hard Rock Hotel Amsterdam American eu pude desenvolver profundos conhecimentos sobre o funcionamento do sistema Opera PMS, sistema esse utilizado pelo hotel. Na receção pude, também, desenvolver uma maior habilidade ao nível da comunicação com o hóspede e da gestão de reclamações, sendo extremamente importante a forma como a reclamação é recebida e solucionada.

Foi também possível perceber a importância da comunicação entre departamentos e dentro do próprio *Front-Office*, sendo que a maior parte dos problemas que enfrentávamos no dia-a-dia estavam relacionados com a falta de comunicação. Em relação à gestão do hotel, foi sentido que a receção desempenha um papel fundamental para uma gestão eficiente do estabelecimento. Por ser o local com um maior contacto com os hóspedes, torna-se extremamente importante comunicar com a direção possíveis falhas e oportunidades para otimizar o serviço.

### **3.1.3 Porteiro**

Segundo Rutherford, G. & O'Fallon, M. (2007), o cargo de porteiro/bagageiro possui grande importância por ser, em grande parte dos casos, o primeiro e último contacto do hóspede com os colaboradores do hotel. Os deveres básicos de um porteiro incluem, mas não se limitam, ao manuseio da bagagem de entrada e saída dos hóspedes, saudação dos hóspedes que chegam e partem à medida que entram ou saem do *lobby* do hotel, auxílio com a bagagem, e estar presente na área do *lobby* para responder a perguntas ou ajudar os hóspedes com qualquer pedidos que possam ter.

No caso do Hard Rock Hotel Amsterdam American, as funções mencionadas anteriormente eram atribuídas, de facto, ao porteiro, que, também, podiam somar as tarefas de concierge caso este não estivesse presente. Fazer reservas de táxis e transferes, proceder

ao aluguer das bicicletas, verificar carros e bicicletas estacionados irregularmente em frente ao hotel e manter o *lobby* limpo eram outras funções exercidas pelo porteiro no estabelecimento em questão. Ao longo do estágio pude perceber uma grande importância do porteiro na satisfação dos hóspedes, pois, para além de ambas as partes possuírem um contacto constante, o porteiro possuía informações cruciais sobre o hóspede que, se reportado de maneira correta, poderia contribuir para a proatividade do hotel em solucionar determinado problema ou ter em consideração certas preferências e datas especiais para a presente ou futuras estadas.

Durante o estágio a função de porteiro não foi a principal desempenhada por mim, contudo, devido a falta de recursos humanos para exercer tal cargo, nos dias em que não havia porteiros disponíveis, quem assumia tal posição eram os rececionistas em atividade no momento.

### **3.1.4 Banquetes e Eventos**

Por se tratar de um hotel procurado pelo público business, diversas reuniões e eventos tomavam lugar nas salas de reunião do estabelecimento. Jantares de família, reuniões empresariais, eventos corporativos, apresentações, gravações de videoclipes e outros eventos eram realizados no Hard Rock Hotel Amsterdam American, que dividia os seus colaboradores em serviço para que as necessidades desses clientes fossem atendidas da melhor maneira possível. Os banquetes e eventos eram de responsabilidade partilhada entre o F&B e o *Front-Office*.

Sendo assim, em alguns dos eventos realizados no hotel, eu fiquei responsável por organizar o espaço da melhor maneira possível e acompanhar o evento, realizando as tarefas que fossem necessárias, como: servir a mesa em caso de jantares corporativos ou familiares, organizar as *timetables* dos eventos de forma a que a cozinha e os outros departamentos envolvidos no evento estejam cientes e preparados, realizar a troca de água e copos durante reuniões, atender os pedidos dos clientes ao longo do evento, entre outros.

## **3.2. Duty Manager**

Para além das funções desempenhadas durante o período de estágio, mencionadas anteriormente, a que possuía maior destaque, importância e acarretava uma maior responsabilidade, era, sem dúvida, a de *Duty Manager Trainee*, sendo que esta função se acumulou às funções já mencionadas a partir do segundo mês de estágio.

Enquanto *Duty Manager Trainee*, outras responsabilidades e tarefas são acrescentadas à rotina de trabalho. Sendo estas responsabilidades e tarefas de um elevado grau de importância, pois, na ausência do Diretor Geral, o *Duty Manager* é o responsável por garantir o bom funcionamento do hotel, garantir a satisfação do consumidor e a segurança de todo o estabelecimento. Deste modo, pessoa que desempenha esta posição deve estar preparada, diariamente, para qualquer imprevisto e situações de emergências (Shropshire, D., 2018).

A forma como esta posição é atribuída pode variar consoante o hotel. Alguns estabelecimentos possuem uma pessoa encarregue de ser o *Duty Manager*, contudo, outros estabelecimentos fazem esta posição rotativa entre as pessoas que ocupam cargos mais elevados na hierarquia do hotel, somando às suas tarefas diárias, as responsabilidades extras de ser o *Duty Manager* durante aquele turno de trabalho.

No caso do Hard Rock Hotel Amsterdam American, a posição de *Duty Manager* era rotativa entre os supervisores e diretores de cada departamento, não havendo uma pessoa específica que desempenhasse aquela posição. Para além disso, o hotel possuía *Duty Managers* tanto durante o turno da manhã como durante os turnos da tarde e noite, contudo, era, justamente no turno da tarde que se acrescia a responsabilidade do *Duty Manager*, visto que os restantes diretores já haviam deixado o hotel.

Antes de desempenhar esta função, o Hard Rock Hotel Amsterdam American disponibiliza o *Duty Manual*, um documento interno do hotel onde consta todas as informações necessárias para o bom desempenho desta função. Tendo em consideração este documento, a seguir podem ser encontradas as responsabilidades e prioridades do *Duty Manager* no Hard Rock Hotel Amsterdam American

➤ **Responsabilidades**

- Representar e/ou substituir a direção;
- Garantir a segurança dos hóspedes e dos colaboradores;
- Estar atento ao conteúdo deste manual;
- Manutenção dos regulamentos e protocolos internos;
- Monitorização do progresso operacional do hotel.

➤ **Principais Prioridades**

- Manter um registo de incidentes no *Duty Report* durante todo o dia;
- Atender o telefone *Duty*;

- Prestação de assistência operacional, sempre que necessário;
- Lidar com hóspedes e colaboradores em caso de problemas e/ou reclamações;
- Lidar com incidentes de perda/roubo;
- Manuseamento do alarme de incêndio em colaboração com o *Front-Office* e/ou o chefe da Equipa de Resposta de Emergência (BHV);
- Liderar uma possível evacuação;
- Lidar com a doença do hóspede ou do colaborador;
- Tratar de problemas de manutenção;
- Fornecimento de itens em estoque para todos os departamentos em caso de ausência do economato;
- Acolher e dar as boas-vindas aos hóspedes VIP na ausência do *Guest Relations*;
- Realização de rondas de segurança;
- Inspeções de quartos.

➤ **Tarefas Diárias**

- Ler o *Duty Report*;
- O relato das particularidades ocorridas durante turno deve ser feito no *Duty Report*, da forma mais extensiva e detalhada possível. Pelo menos com a menção de: nome do hóspede, número de quarto, data de check-in e check-out e país de origem;
- Inspeção de quartos utilizando a aplicação IAuditor.

➤ **Tarefas do Turno Diurno (07h00-15h00)**

- Preparar a reunião matinal. (Reportar os eventos mais importantes e o *Soundcheck*) A reunião matinal começa às 9h15 todos os dias no gabinete do Diretor-geral;
- Realizar a ronda de segurança entre as 10:00 e as 11:00.

➤ **Tarefas do Turno da Tarde (15h00-23h00)**

- Realizar duas rondas de segurança: entre as 18:00 e as 19:00 e entre as 21:00 e 22:00;
- Fechar a entrada dos colaboradores e o elevador de entrega por volta das 20:30.

➤ **Tarefas do Turno da Noite (23h00-07h00)**

- Verificar as casas de banho do *lobby* e do restaurante;
- Realizar duas rondas de segurança por volta das 01h00 e 05h30;

- Abrir a entrada dos colaboradores e o elevador de entregas por volta das 5h30.

➤ **Situações de Emergência**

- Em caso de situações de emergência, por exemplo, uma evacuação, incêndio, incidente com pessoas gravemente ferida ou óbitos, tratamento de bombas ou outras ameaças terroristas, o Diretor Geral precisa de ser contactado diretamente no seu número de telefone. Se o correio de voz for alcançado, deixar uma mensagem para que o Diretor Geral saiba o que está a acontecer. Neste caso, a pessoa a ser contactada passa a ser o *Front-of-House Manager*. Ele, por sua vez, entrará em contato com o Diretor de Operações Hoteleiras da Eden Hotels.

O desempenho desta função ocorria, na maior parte dos dias porém nem sempre, sob o acompanhamento de um *Front-Office Supervisor*, contudo, o *duty manager* era a primeira pessoa a ser contactada, a dirigir-se para o local solicitado ou resolver a situação apresentada. Com isso, foi possível adotar uma visão holística sobre o funcionamento de um hotel, todas as vertentes que o envolvem, todos os mínimos detalhes que fazem com que o estabelecimento esteja em segurança e, sobretudo, a grande responsabilidade de estar numa importante posição dentro do hotel.

Contudo, desempenhar a função de *Duty Manager Trainee* também implicou diversos desafios ao longo do estágio. Sendo um estagiário que está a pouco tempo na organização, algumas situações apresentavam-se com um maior nível de dificuldade para serem resolvidas devido a falta de experiência e tempo na empresa. Essas tarefas implicavam um maior conhecimento sobre o edifício em si, as suas características, a disposição dos compartimentos, onde determinadas coisas poderiam ser encontradas, entre outras. Porém, ao decorrer do estágio, tais dificuldades tornaram-se mais incomuns, a medida que eu estava mais familiarizado com o hotel, com os meus colegas de trabalho e, também, a medida em que eu ganhava confiança para resolver situações da melhor maneira possível.

### **3.3. Análise Crítica e Sugestões de Melhoria**

Assim como o setor hoteleiro dos Países Baixos, após a crise pandémica o Hard Rock Hotel Amsterdam American enfrentava grandes dificuldades em relação aos recursos humanos, seja na retenção de colaboradores qualificados ou na atração de novos colaboradores com formação na área. Por mais que este desafio demonstrava ser comum à toda indústria, os efeitos desse problema eram sentidos na estabilidade operacional em

termos de procedimentos, na carga de trabalho sobre os demais colaboradores, na formação de novos colaboradores e na qualidade do serviço prestado. Os desafios da escassez dos recursos humanos impactou a operação do hotel como um todo e trouxe instabilidade ao dia-a-dia do estabelecimento. Estratégias de recrutamento foram postas em prática pela empresa, como dias abertos, incentivo àqueles colaboradores que indicassem o hotel para amigos e familiares que estivessem à procura de uma nova oportunidade de emprego e, por fim, o recurso às escolas para jovens em formação que procurassem oportunidades de estágio.

O Hard Rock Hotel Amsterdam American é um hotel que ainda está a estabelecer a sua identidade, tanto para o público quanto para os colaboradores. Sendo, desde 1885, chamado de Hotel American e, desde 2007, a funcionar sob a marca Eden Hotels, o hotel, atualmente, sofre com alguma dificuldade em estabelecer-se como Hard Rock. Muitos clientes surpreendem-se ao saber que o tradicional Hotel American é agora um Hard Rock Hotel e o mesmo acontece com a comunidade local. Internamente, ainda há uma certa resistência por parte de uma parcela dos colaboradores em aceitar o novo conceito implementado desde 2020, para além de ser, em alguns casos confuso perceber se o colaborador faz parte do grupo Eden Hotels ou da Hard Rock International, visto que a Eden Hotels é a proprietária do edifício, porém o contrato de franquia possibilitou à Hard Rock integrar o tradicional Hotel American no seu portfólio.

O longo período de estágio foi crucial para uma melhor inserção na hotelaria, ao longo do estágio foi possível adquirir novas habilidades essenciais, aprender através da prática e com exemplos dos grandes profissionais que fazem parte da equipa do Hard Rock Hotel Amsterdam American. Contudo, também foi possível analisar possíveis melhorias que poderiam ser aplicadas no estabelecimento como forma de otimizar o serviço prestado ao hóspede.

Após dois anos de um período extremamente delicado causado pela pandemia, o hotel, assim como outras empresas do setor turístico, enfrentaram dificuldades em termos da gestão dos recursos humanos, desta forma, o Hard Rock Hotel Amsterdam American possuía uma equipa de rececionistas onde cerca de 90% dos colaboradores eram estagiários. Por mais que esta seja, de certa forma, uma prática nobre por contribuir para o desenvolvimento de novos profissionais, há certos problemas que podem acompanhar esta decisão, principalmente em períodos de ocupação alta, na gestão de reclamações e na resolução de problemas. O elevado número de estagiários retratava, também, outro problema: a falta de mão-de-obra e principalmente, de mão-de-obra qualificada disponível para trabalhar na hotelaria.

Outro problema identificado foi a falta de formação para cada função. Por mais que o hotel dê as boas-vindas aos seus novos colaboradores com a uma formação de introdução à marca, sentiu-se que devido aos problemas enfrentados com a gestão dos recursos humanos, a formação específica para cada função era, de certa forma, 'sacrificada'. Por exemplo, ainda que tenha iniciado a funções de *Duty Manager Trainee* a meados de dezembro, a minha primeira formação sobre essa posição foi no final de março. Sendo uma posição tão importante para o funcionamento do hotel, considero que uma formação mais intensiva seria fundamental.

Durante o período de estágio três diferentes *Front-Office Manager* passaram pela chefia da recepção, o que implicou em mudanças nos procedimentos e desafios de adaptação. No mês de maio, mês em que o terceiro *Front-Office Manager* assumiu a posição, eu pude contribuir ativamente, desenvolvendo uma nova lista de tarefas, onde primeiramente eu tomei a iniciativa em enviar aos supervisores e, posteriormente, foi confiado a mim a responsabilidade de implementar tal lista no dia-a-dia da recepção.

Ao longo do estágio, senti-me livre para enviar sugestões de melhoria aos meus supervisores, nomeadamente a *Front-Office Manager* e ao *Front-Of-House Manager*. Sendo assim, no apêndice 3 poderá ser encontrado o documento enviado com sugestões para a otimização da prestação de serviço do hotel. Para além deste documento, eu senti que sempre tive uma voz ativa durante o estágio, a partilhar a minha opinião com os meus supervisores sobre diversos assuntos e possíveis melhorias tanto para os colaboradores, como para a experiência do hóspede.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## 4. Enquadramento Teórico

Para que o tema do *branding* interno possa ser compreendido da melhor maneira possível, torna-se necessário perceber a origem desse termo e estratégia. Com isso, entender o que é uma marca e o *branding* em si são os primeiros passos para poder compreender o que é, de facto, o *branding* interno de uma organização e adotar uma visão holística sobre o conceito.

No presente capítulo serão apresentados conceitos introdutórios sobre o *branding* interno, de forma que a importância do conceito seja percebida. Para além da análise teórica, serão apresentados os impactos práticos que as estratégias de *branding* interno podem causar sobre as organizações.

### 4.1 Introdução ao *Branding* Interno

O conceito de marca, tem vindo, ao longo dos anos, a ser utilizado de forma popular, saindo do campo específico do marketing, o que pode causar uma certa ambiguidade ao termo, gerando incertezas no momento de atribuir um significado preciso à palavra. Pois, na linguagem diária, marca pode se referir a um item, uma ideia e até a reputação e qualidade de um fabricante de determinado produto ou prestador de serviço (Lee, A. *et. al.*, 2015). Tal popularidade da palavra marca e os seus mais variados significados aumentou, consideravelmente, com o crescimento da media de massas no século passado e continuou a crescer com a introdução dos a preços acessíveis, com a criação das redes sociais e, consequentemente, com a conectividade a nível mundial (Steenkamp, J., 2017).

No campo do marketing, a Associação Americana de Marketing (2017) define marca como um nome, termo, design, símbolo ou qualquer característica que identifique um vendedor de bens ou serviços de forma distinta aos outros vendedores. Esta definição possui o foco nas componentes da marca, ou seja, nas suas características, contudo, a marca é um valor intangível de uma organização que está relacionada, não só com as suas características, mas também, com as experiências e emoções sentidas pelo consumidor (Lee, A. *et. al.*, 2015).

De forma a adotar uma visão mais completa sobre o conceito de marca no campo do marketing, Strauss, J. & Frost, R. (2014) definem que uma marca é muito mais do que apenas um nome ou um símbolo que representa determinada empresa. Para os autores, uma marca possui diversos impactos tanto para a empresa quanto para o consumidor, sendo que, uma marca é:

- Uma promessa aos consumidores;
- Uma crença por parte do mercado sobre o produto e/ou serviço que irá ser entregue;
- A soma de todas as experiências do consumidor com a marca;
- A relação entre o consumidor e a marca.

Segundo Straus & Frost (2001) mencionados por Lee, A. *et. al.* (2015), com a importância das marcas a aumentar, as empresas buscaram desenvolver estratégias que pudessem valorizar a sua marca e difundi-las no mercado, criando, assim o *branding*. Este conceito, por sua vez é definido por Kotler, P. & Keller, K. (2015), como o empoderamento de produtos e serviços através do poder da marca, através da associação de um produto a uma marca, o *branding* contribui para a diferenciação de produtos e serviços, criando estruturas mentais que ajudam os consumidores a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços de forma a facilitar a sua tomada de decisão.

O valor acrescentado pela marca e pelas estratégias de *branding* aos produtos e serviços de uma determinada empresa, é definida com *brand equity* ou Valor da Marca. Kotler, P. & Keller, K. (2015) definem o valor da marca como a maneira como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como os preços praticados e a sensibilidade ao preço, participação de mercado e lucratividade. Por outro lado, Strauss, J. & Frost, R. (2014) adotam uma visão mais direta, definindo o *brand equity* como um valor intangível, medido em valores monetários.

Ao longo dos anos e da evolução do *branding* e dos seus conceitos adjacentes, modelos foram desenvolvidos como forma de perceber e esclarecer o que é o valor da marca e qual é o processo para se chegar ao mais alto nível. Kotler, P. & Keller, K. (2015) referem o Modelo de Ressonância da Marca, desenvolvido por Kevin Keller, como uma das melhores formas de compreender o valor da marca.

Tal modelo é baseado na percepção, crenças e atitudes do consumidor para com a marca, possibilitando realizar a mensuração da força da marca e do seu consequente valor (Moura, L. *et. al.*, 2019). Segundo Keller, K. (2001), autor do modelo, a construção do valor da marca é feita através de quatro passos: (1) criar notoriedade da marca, estabelecer uma identidade bem definida, (2) criar um forte significado para a marca, que seja favorável ao seu posicionamento, (3) gerar respostas positivas do consumidor em relação a marca e (4) estabelecer uma forte e intensa relação da marca com os consumidores. As realizações desses quatro passos traduzem-se na construção de uma pirâmide de seis blocos, sendo o topo da pirâmide o ápice da criação de valor da marca (Kotler, P. & Keller, K., 2015).

**Figura 15: Pirâmide da Ressonância da Marca**



Fonte: Kottler, P. & Keller, K. (2015), Edição Brasileira

Segundo Keller, K. (2001), os seis blocos possuem cada um a sua importância, sendo que, para alcançar o topo da pirâmide é necessário cumprir cada passo e construir a sua pirâmide, bloco por bloco, criando uma forte marca. Ainda segundo o autor, cada bloco possui o seu significado e as suas características únicas, sendo de extrema importância compreender cada um deles para construir uma pirâmide e, conseqüentemente, uma marca sólida.

- **Destaque da Marca:** diz respeito ao reconhecimento da marca por parte do público. Sendo que reconhecimento da marca é mais do que o facto de que o público conhece a marca e os seus produtos, reconhecimento da marca é sobre como a marca pode se posicionar como *top-of-mind* e em que situações o consumidor recorre à marca;
- **Performance da Marca:** este bloco relaciona-se como a forma com que o produto ou serviço satisfaz as necessidades do consumidor. A performance da marca refere-se a propriedades internas da marca, no que toca às características dos produtos ou serviços oferecidos;
- **Imagem da Marca:** enquanto a performance da marca lida com as propriedades internas, a imagem da marca envolve as suas propriedades externas. Isto é, a imagem da marca é representada por como o público pensa sobre a marca de uma forma abstrata, não sobre o que realmente a marca

oferece, mas sim sobre aspetos intangíveis, como os seus valores, história, temporalidade, entre outros atributos;

- **Julgamento da Marca:** o foco, neste bloco, está em perceber as opiniões pessoais dos consumidores sobre marca e como os mesmos a avaliam. O julgamento da marca, normalmente se apresenta como o resultado da performance e da imagem da marca. A qualidade da marca, a sua credibilidade e a sua superioridade face aos concorrentes são atributos que podem condicionar o resultado do julgamento;
- **Sentimentos da Marca:** refere-se as respostas emocionais e reações do consumidor para com a marca. Consoante o produto ou serviço oferecido, diferentes tipos de sentimentos e reações podem ser provocados pela marca. Torna-se fundamental que o sentimento gerado vá de encontro com os objetivos da marca.
- **Valor da Marca:** o último estágio da pirâmide, que diz respeito a relação criada em a marca e o consumidor. Esta relação pode variar em termos de intensidade e profundidade de conexão entre ambas as partes, sendo que quanto maior for a intensidade e profundidade da relação, maior é a chance de se obter a lealdade da marca e um envolvimento ativo por parte do consumidor.

Diversos autores destacam o valor da marca e a importância de atingi-la. Contudo, há diversas práticas e estratégias que podem ser levadas a cabo para que se alcance o valor desejado. Kotler, P. & Keller, K. (2015), Strauss, J. & Frost, R. (2014) e outros diferentes autores renomados e referências na área referem, entre as mais variadas estratégias, o *branding* interno como forma de alcançar um valor de marca superior.

## 4.2. Definição de *Branding* Interno

A gestão do *branding* interno, assim como todo o marketing interno levado a cabo por uma organização, partilham um entendimento comum sobre o papel fundamental dos aspetos internos da organização para as iniciativas de marketing e a sua performance global (Ravens, C., 2014). Segundo George (1990), mencionado por Ravens, C. (2014), o Marketing interno possui o foco em obter trocas internas eficazes entre a organização e os colaboradores, como pré-requisito para trocas bem-sucedidas com os mercados externos, nomeadamente, com os clientes. Como forma de estruturar possíveis estratégias de marketing interno, Mitchell, C. (2002), definiu três princípios básicos do marketing interno:

**1º Princípio – Escolher o momento:** todas as organizações passam por fases de mudança onde grandes desafios são apresentados. Essas fases transitórias podem criar, no ambiente interno, tanto motivação, entusiasmo e energia positiva sobre as novidades, quanto pessimismo e rumores negativos. Contudo, são, justamente, nos pontos de mudança, onde estão as oportunidades ideais para o fortalecimento do *branding* interno, de modo a criar um ambiente positivo para a mudança.

**2º Princípio – Relacionar o Marketing Interno com o Externo:** relacionar o marketing interno com o marketing externo é fundamental para a entrega de um serviço/produto que corresponda às expectativas do consumidor. Contudo, nem sempre as estratégias estão alinhadas, o que pode, por sua vez, confundir os colaboradores e, também, desmotivá-los, uma vez que a integridade da organização pode estar ameaçada, o que pode resultar numa desconfiança dos colaboradores para com a organização. Alinhar o marketing interno e externo facilita, também, que a empresa alcance os seus objetivos de forma mais rápida, pois todos estarão a trabalhar com o mesmo foco.

**3º Princípio – Trazer vida à marca para os colaboradores:** a marca deve estar presente na mente dos colaboradores. As campanhas internas de *branding*, similares às campanhas externas, são formas de manter a marca viva no imaginário dos colaboradores e de estar presente no seu dia-a-dia. O objetivo é introduzir a visão, missão e valores da marca na mente dos colaboradores e criar uma conexão entre ambas as partes, isto é, entre o colaborador e a organização.

Mosley, R. (2007) refere que o marketing interno tem como principal função transmitir aos colaboradores a importância de compreender a identidade da marca e as suas promessas, fazendo parte na criação de uma experiência para o consumidor. Segundo o autor, nos últimos anos, têm-se visto uma transição de uma abordagem de marketing interno para o *branding* interno.

Ainda segundo Mosley, R. (2007), a principal diferença entre ambas as abordagens baseia-se no facto de que o marketing interno utiliza uma visão de fora para dentro, ou seja, o foco está em comunicar primeiro a promessa da marca para o consumidor para que, posteriormente, o colaborador, possa desempenhar um bom papel, tendo em consideração essa promessa. O *branding* interno, por sua vez, utiliza uma visão de dentro para fora, onde o foco está em introduzir os valores da marca, assim como a sua missão e visão, para os colaboradores, sendo que, posteriormente, estes valores serão comunicados ao consumidor através da experiência criada.

O conceito de *Branding* Interno foi utilizado pela primeira vez na década de 90, onde Ambler, T. & Barrow, S. (1996) o definiram como o pacote de benefícios funcionais (atividades de desenvolvimento), económicas (recompensas monetárias) e psicológicas (sentimento de pertença), proporcionados pelo trabalho em si e identificados pela entidade empregadora<sup>10</sup>. Desde então, diversos estudos sobre este conceito foram desenvolvidos, possibilitando definições variadas segundo o ponto de vista de cada autor.

**Tabela 6: Definições de *Branding* interno**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b>Gehrels, S. &amp; de Looij, J. (2011)</b>	<i>“We define employer branding as a strategy a company could use to differentiate its brand as employer from those of their competitors, with the purpose of ensuring good applicants, and maintaining talent within the organisation.”</i>
<b>Kotler, P. &amp; Keller, K. (2015)</b>	<i>“Internal branding consists of activities and processes that help inform and inspire employees about brands.”</i>
<b>Baumgarth, C. &amp; Schmidt, M. (2010)</b>	<i>“It follows that the behavior of employees should be as consistent as possible with the brand identity and expressed brand values. This is not simply a matter of appropriate self-presentation and communication, but also of personal identification with the brand, emotional attachment to it, and motivation to become involved with the branding strategy in direct interaction with customers and influencers. In our study of this process, we define the strength of workforce internalization of brand identity, in support of branding at the customer interface, as the company’s internal brand equity.”</i>
<b>Mahnert, K. &amp; Torres, A. (2007)</b>	<i>“Internal branding is the concerted, inter-departmental and multi-directional internal communications effort carried out in order to create and maintain an internal brand. Internal branding attempts to achieve consistency with the external brand and encourage brand commitment and the propensity for brand championship among employees. To this end, internal branding is the reflection of the values and the realisation of the promise of the brand internally and externally.”</i>

Fonte: Elaboração própria

<sup>10</sup> Tradução livre do autor Ambler, T. & Barrow, S (1996): 'the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company'

Tendo em consideração diferentes abordagens de diferentes autores sobre o conceito de *branding* interno, Mahnert, K. & Torres, A. (2007), definiram os três principais elementos que devem estar presentes numa estratégia de *branding* interno, sendo que é possível estabelecer uma relação direta entre os princípios do conceito e os seus elementos definidos pelos autores.

O primeiro elemento é a forma como os valores da marca são transmitidos para os consumidores através dos colaboradores comprometidos. “A promessa da marca nunca será entregue ao consumidor a menos que todos na organização vivam a marca” <sup>11</sup>(Kotler, P. & Keller, K., 2015). Por mais que esta citação seja clara, é preciso perceber como se pode fazer com o que os colaboradores vivam a marca, sendo este o principal desafio do conceito de *branding* interno.

. O segundo elemento é a realização da promessa da marca, comunicada tanto ao nível interno quanto ao nível externo. E, o terceiro elemento diz respeito à abrangência do *branding* interno, sendo que os autores referem a importância da multi-direção na aplicação da estratégia, pois o *branding* interno deve ser aplicado em todos os níveis hierárquicos da organização, de modo a que os objetivos da gestão estejam alinhados com o comportamento dos colaboradores e vice-versa.

### **4.3. Impactos do *Branding* Interno**

Após obter conhecimento sobre a definição de *branding* interno, com um maior foco na vertente teórica, torna-se relevante para uma melhor percepção do conceito, apresentar as práticas de *branding* interno adotadas pelas empresas e quais são os seus maiores objetivos e impactos. Diversos autores defendem a implementação de estratégias de *branding* interno através de observações de casos reais, Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), referem que este conceito tem vindo a ser cada vez mais procurado, o que poderá indicar que as organizações têm vindo a encontrar valor através das práticas de *branding* interno.

A importância em definir e implementar uma estratégia de *branding* interno surge a medida em que, nos tempos atuais, as empresas buscam, cada vez mais ativos intelectuais a ativos tangíveis (Aldousari, A. *et. al.*, 2017) Tal afirmação é confirmada pelos autores Aslam, S. *et. al.* (2016), que referem que a procura por recursos humanos qualificados e competitivos

---

<sup>11</sup> Tradução livre do autor (Kotler, P. & Keller, K, 2015): “The brand promise will not be delivered unless everyone in the company lives the brand”

tem aumentado exponencialmente e, por outro lado, a oferta do mesmo recurso tem decrescido ao longo do tempo

O principal objetivo por parte das organizações em implementar uma estratégia de *branding* interno é aumentar atração e a taxa retenção de mão de obra qualificada (Aldousari, A. *et. al.*, 2017). Para alcançar este objetivo, é necessário que a organização crie estratégias de *branding* interno que irão impactar tanto os atuais quanto os potenciais funcionários da mesma. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), referem que os principais benefícios do *branding* interno são: criar, para potenciais colaboradores, uma associação à marca e, para atuais colaboradores, uma lealdade à mesma, sendo que esses benefícios irão gerar uma sequência de impactos positivos para os recursos humanos da organização e para a sua performance global (Ilyas, M. *et. al.*, 2019).

Entre os principais impactos positivos causados pelo *branding* interno, defendidos por diferentes autores, destacam-se:

#### **4.3.1 Retenção de colaboradores**

Atualmente, as empresas têm enfrentado o desafio de reter colaboradores qualificados, sendo que Mosley, R. (2015) constatou no seu estudo que 35% dos empregadores globais sofrem com falta de talento e 75% dos CEO's entrevistados receiam a falta de colaboradores com habilidades chave para o futuro próximo. Em Portugal, foi constatado que 78% dos profissionais do Turismo estavam disponíveis para mudar de emprego em 2016, o que reflete o grande desafio da indústria hoteleira nacional em reter mão-de-obra qualificada (Vieira, C., 2016)

Através da implementação de estratégias de *branding* interno é possível alcançar a lealdade da marca entre os colaboradores (Itam, U & Singh, S., 2017), sendo esta uma das formas de medir a intenção dos colaboradores de ficar ou não na organização: quanto maior for a lealdade da marca, maior é a intenção do colaborador de ficar e vice-versa (Ilyas, M. *et. al.*, 2019). Assim como as estratégias de *branding* têm como objetivo atrair e fidelizar consumidores, o *branding* interno visiona a captação e retenção de mão de obra através da lealdade da marca entre os colaboradores (Ilyas, M. *et. al.*, 2017).

#### **4.3.2 Atração de mão-de-obra qualificada**

Antes mesmo de pensar em reter colaboradores, é necessário atraí-los para a organização. Em abril de 2022, o Conselho Mundial de Viagens e Turismo referiu que, em Portugal, havia mais de 80 mil postos de trabalho no turismo em aberto, e que estas vagas

não vinham a ser alvo de interesse e de procura pelos portugueses. Como solução a este problema, concluiu-se que o investimento em recursos humanos estrangeiros foi uma das estratégias a que muitas organizações tiveram de recorrer para garantir o normal funcionamento das unidades (Lusa, 2022). Os novos modelos de negócios disruptivos que permitem aos colaboradores a adoção de um horário flexível, a atratividade de outros setores, que foram menos afetados pela pandemia, vistos assim como um trabalho mais seguro, e de outras atividades onde é possível trabalhar de casa, para além de aspetos demográficos, são alguns dos fatores que contribuem para a escassez de mão-de-obra qualificada na hotelaria (Publituris Hotelaria, 2021).

Com tantos desafios que afetam a atração de mão-de-obra qualificada, as organizações devem adotar estratégias que as tornem atrativas para os potenciais colaboradores e que as destaquem no meio da concorrência (Wilden, R, *et. al.*, 2010). Um dos métodos mais eficientes para aumentar a atratividade da organização é através do *branding* interno (Reis, G. & Braga, B., 2016). Um dos efeitos sob a organização que o *branding* interno causa é a criação ou o aumento da reputação da marca, sendo que quanto melhor for a reputação da marca, maior é a probabilidade de atrair um maior número de possíveis colaboradores (Ilyas, M., 2019).

#### **4.3.3 Compromisso com a marca**

Como resultado da elevada importância dos recursos humanos para a organização e por todos os desafios que as empresas enfrentam para atrair e reter mão-de-obra qualificada, os recursos humanos tornaram-se num fator chave para o sucesso da organização (Carrubi, D. *et. al.*, 2021). E, assim como, a atração de colaboradores e a sua retenção são elementos fulcrais para a organização, a manutenção da motivação dos colaboradores e o seu compromisso para com a marca são também de grande importância, na medida em que, quanto maior for o compromisso do colaborador, menor é a probabilidade do mesmo deixar a organização (Meyer, J. & Allen, N., 1991).

Com o objetivo de estabelecer e manter um compromisso entre os colaboradores e a marca, a organização deve focar nos interesses, objetivos e necessidades dos seus colaboradores (Díaz, N. & Rodríguez, F., 2007). Tal compromisso entre ambas as partes pode ser definido como um estado psicológico que une o indivíduo com a organização e caracteriza a relação do colaborador com a mesma (Carrubi, D. *et. al.*, 2021).

Segundo Allen, N. & Meyer, J. (1990), o compromisso organizacional pode ser dividido em três categorias, segundo o modelo desenvolvido pelos próprios autores, sendo estas o

compromisso afetivo, contínuo e normativo. Os autores referem que as principais diferenças entre as três categorias podem ser explicadas de forma simples, onde no compromisso afetivo o colaborador fica na organização porque ele quer, no compromisso contínuo porque ele precisa e no compromisso normativo porque ele sente que deve ficar.

Com isso, é possível relacionar o compromisso organizacional com a lealdade da marca por parte do colaborador, sendo que ambos são conceito análogos (Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Ao estabelecer esta relação torna-se possível perceber o impacto do *branding* interno no compromisso organizacional e as suas mais valias para a organização, em termos de retenção de recursos humanos e conseqüente produtividade

#### **4.3.4 Conexão entre os colaboradores e a organização**

A conexão entre a organização e os colaboradores pode ser definida como o envolvimento do colaborador, que se apresenta como o fator diferenciador para as organizações que procuram alavancar a sua performance e trazer outros benefícios em relação aos seus colaboradores e aos seus resultados. Este conceito ganhou uma maior popularidade nas últimas décadas, quando os gestores das organizações perceberam que um colaborador envolvido com a organização possui uma atitude diferente daquele colaborador que não possui este tal envolvimento (Ilyas, M., 2019).

No mercado atual, com os elevados níveis de competitividade, o envolvimento do colaborador apresenta-se como uma ferramenta estratégica que representa um dos maiores desafios organizacionais e, também, um dos maiores fatores de diferenciação do negócio (Itam, U. & Singh, S., 2017). Estudos referem que medir o envolvimento do consumidor com a marca é o método mais eficiente para se estabelecer uma ligação entre as práticas de *branding* interno e os seus resultados, já que o envolvimento da marca engloba a satisfação e o compromisso do colaborador e possui uma relação direta com a lealdade da marca (Ilyas, M., 2019).

## 5. *Branding* Interno – Análise das práticas utilizadas no Hard Rock Hotel Amsterdam American

O *branding* interno é uma estratégia de gestão de marca orientada internamente por empresas que pretendem fazer com que os seus recursos humanos se alinhem com as diretrizes centrais da marca e, conseqüentemente, garantam que os consumidores estão a ser fornecidos com uma experiência de marca consistente, neste caso, durante a sua estada no hotel. No caso específico do Hard Rock Hotel Amsterdam American, foi rapidamente notória a força da marca Hard Rock ao longo do estágio realizado, desde o primeiro contacto com a marca através de uma apresentação inicial e outras formações que foram sendo realizadas com os respetivos colaboradores, até ao contacto com hóspedes fiéis e entusiastas sobre a mesma.

Numa primeira análise, pensei que seria interessante estudar o *branding* na perspetiva do consumidor, ao nível da sua perceção e experiência de marca e se esta teve algum impacto (positivo ou negativo) durante a sua estada. No entanto, devido à impossibilidade de abordar hóspedes para participarem nesta pesquisa de carácter pessoal (uma vez que não foi idealizada pela administração e gestão do hotel em si), surgiu a ideia de explorar o *branding* interno do empreendimento, posto que me deparei com um *gap* de conteúdo científico neste âmbito e achei que seria uma boa abordagem para dar continuidade à investigação nesta área de estudo.

No presente capítulo serão, então, apresentadas as metodologias utilizadas com a finalidade de identificar as práticas de *branding* interno utilizadas pelo estabelecimento e como é que as mesmas são sentidas pelos seus colaboradores. Serão, também, apresentados os resultados adquiridos através das metodologias aplicadas.

### 5.1 Metodologia

Como forma de adquirir uma maior quantidade de informação qualificada, ou seja, informação útil para a presente pesquisa, foram desenvolvidos e aplicados dois métodos de pesquisa: questionário aplicado aos funcionários do Hard Rock Hotel Amsterdam American e uma pesquisa de campo, de carácter observacional. Ambas as metodologias têm como intuito perceber e analisar as práticas de *branding* interno adotadas pelo hotel e como tais práticas influenciam os colaboradores da empresa a estarem mais conectados com a mesma, tendo em vista os benefícios e impactos gerados pelo *branding* interno, apresentados anteriormente.

Por mais que ambas as metodologias escolhidas tenham caráter distintos, as mesmas completam-se, pois enquanto a pesquisa de campo teve um papel fundamental na identificação das práticas de *branding* interno adotadas pelo estabelecimento, o questionário aplicado pode analisar como tais ações estratégicas influenciam a relação dos colaboradores com a marca.

### **5.1.1 Pesquisa de Campo**

O primeiro método utilizado foi a pesquisa de campo. Esta metodologia teve início a partir do momento em que tive o primeiro contacto com o Hard Rock Hotel Amsterdam American e pude, então, mesmo que inconscientemente, perceber diversos aspetos da estratégia de *branding* interno utilizada pelo hotel.

A pesquisa de campo é uma metodologia que se foca na observação, na recolha de informação e posterior análise. O alvo da pesquisa de campo realizada foi a estratégia de *branding* interno utilizado pelo Hard Rock Hotel Amsterdam American, tendo partido depois, então, para a observação objetiva das práticas de *branding* interno utilizadas pelo hotel em questão. Trata-se de uma metodologia ativa que consiste em observar todos os detalhes que podem fazer parte da estratégia da empresa e perceber como estas impactam o colaborador. Para além disso, trata-se de uma metodologia dinâmica, visto que ao longo do estágio, foram introduzidos diferentes elementos de *branding* interno no seu estabelecimento, estando o ambiente interno em constante alteração e conseqüente evolução.

Ao longo do estágio foi possível identificar diversas práticas utilizadas pelo Hard Rock Hotel Amsterdam American para exaltar a marca Hard Rock e fazê-la presente na rotina de trabalho de todos os colaboradores do hotel. Posteriormente serão apresentadas as práticas de *branding* interno identificadas por mim, assim como as minhas observações sobre as mesmas, abordando uma visão pessoal sobre os impactos de cada prática.

### **5.1.2 Questionário**

O segundo método a ser apresentado é o questionário desenvolvido em conjunto com o *Front-of-House Manager*. Como forma de alcançar um maior número de colaboradores, o canal utilizado para a sua distribuição foi o email, contudo, devido à política de privacidade, apenas a Diretora Geral do hotel teve acesso aos endereços de email dos colaboradores e, por isso, coube a esta a responsabilidade de encaminhar o questionário a todos os colaboradores do hotel.

Esta metodologia é relevante para a presente investigação, na medida em que se apresenta como uma ferramenta de recolha de dados do *target* que importa estudar. O questionário, por conter perguntas de resposta fechada e aberta, facilita o levantamento de *insights* no que toca às atitudes, comportamentos, preferências e crenças, podendo auxiliar as empresas a delinear estratégias de atuação mais direcionadas para o seu público-alvo interno. O questionário aplicado neste estudo, em concreto, foi crucial para entender o impacto da marca e as ações de *branding* para com os colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American e, ainda, deu-me uma melhor perceção de como os fatores demográficos e psicográficos dos indivíduos analisados têm impacto nessa relação.

Numa segunda fase de investigação, onde a pesquisa de campo já havia sido realizada e as práticas de *branding* interno do hotel já tinham sido identificadas, o questionário foi desenvolvido, cujo principal objetivo foi perceber a relação entre a marca Hard Rock e os colaboradores do hotel. Através dos resultados obtidos, foi possível analisar esta conexão entre ambas as partes, podendo, então, concluir qual o impacto do *branding* interno nos colaboradores. Consoante o resultado que será partilhado com o hotel, o seu corpo de gestão poderá então analisar os dados obtidos e manter a sua estratégia caso as respostas fossem positivas ou realizar correções, tendo em vista obter os benefícios do *branding* interno.

O questionário, desenvolvido na língua inglesa, devido ao carácter internacional do ambiente de trabalho na organização, é composto por três secções, sendo que é predominante durante todo o questionário, questões fechadas. Isto devido ao facto da maior facilidade em responder as questões por parte dos inquiridos e, também, devido à facilidade em analisar os dados estatisticamente, podendo relacionar mais rapidamente as respostas dadas ao estudo realizado.

A primeira secção é composta por questões que abordam os dados pessoais, como a secção que o inquirido trabalha, a idade, o género, a posição hierárquica que desempenha (empregado, supervisor ou diretor) e desde que ano trabalha no hotel, sendo esta última questão relevante para perceber o impacto da marca Hard Rock, em termos de antiguidade, dos trabalhadores que trabalhavam no hotel antes mesmo da parceria com a Hard Rock International, até aos recém-contratados. Ainda na primeira secção, procurou-se saber como é que os inquiridos encontraram a vaga de trabalho e o que mais lhes motivou a candidatarem-se à mesma, sendo estas questões relevantes para perceber o reconhecimento da marca na indústria e o seu impacto na atração de mão-de-obra. A penúltima pergunta da primeira secção tem como objetivo perceber se a relação entre os colaboradores e a marca sofreu alguma alteração nos últimos meses, pois, num período onde o turismo apresenta uma recuperação, novas dificuldades surgem e isso pode impactar a

percepção da marca pelos colaboradores. Por fim, é perguntado ao inquirido se o mesmo participou no “*brand introduction training*”, formação dada no hotel a todos os novos colaboradores, com o intuito de apresentar a marca Hard Rock. Esta última questão irá condicionar o acesso à secção 2. Caso a resposta seja positiva, o inquirido prossegue para a secção 2, caso contrário, o mesmo prosseguirá diretamente para a secção 3.

A secção 2 é composta por três questões relativas ao *brand introduction training*. Esta formação dada aos colaboradores foi de extrema importância para a unidade hoteleira em si e para a Hard Rock International, sendo então considerada relevante a adição de uma secção focada neste aspeto. A primeira questão aborda a clareza da informação transmitida durante a formação, dando assim uma oportunidade ao hotel, consoante a resposta dos inquiridos, de aprimorar a transmissão de informação fornecida durante o evento. A segunda questão busca perceber o impacto da formação na motivação do colaborador em trabalhar no Hard Rock Hotel Amsterdam American. E, por fim, pede-se ao inquirido que, numa escala de 1 a 5, indique o seu grau de satisfação em relação à formação.

A terceira e última secção é composta por 11 questões, sendo que 10 delas são fechadas, onde o inquirido deve responder à questão numa escala de 1 a 5, sendo 1 a resposta mais negativa possível e 5 a resposta mais positiva possível. Estas questões foram idealizadas e aplicadas ao questionário seguindo o estudo realizado anteriormente sobre o *branding* e, mais especificamente, sobre o *branding* interno. Desta forma, como apresentado na tabela a seguir, as questões foram divididas em três temas, que permitiram uma melhor análise sobre o *branding* interno no Hard Rock Hotel Amsterdam American. A última questão da secção 3 é uma questão aberta onde os inquiridos poderiam deixar a sua opinião sobre o tema, assim como sugestões de melhoria.

**Tabela 7: Questões da Secção 3 por tema**

<b>Tema</b>	<b>Questões que abordam o tema</b>
<b>Promessa da marca</b>	<i>Are you inspired by the mission, mottos and values of the Hard Rock?</i>
	<i>Do you believe that the Hard Rock lives up to its stated mottos and values?</i>
	<i>Do you feel inspired by your supervisor or colleagues regarding the Hard Rock promise (mission, mottos and values)</i>
<b>Conexão com a marca</b>	<i>Does the Hard Rock values align with your personal values?</i>
	<i>Do you feel emotionally attached to the Hard Rock brand?</i>
	<i>Do you feel part of the Hard Rock band?</i>
<b>Construção da marca</b>	<i>How motivated are you to talk about the Hard Rock brand to customers?</i>
	<i>How likely are you to defend the Hard Rock in a conversation outside the workplace?</i>
	<i>Do you feel proud to tell others that you are part of the Hard Rock?</i>
	<i>Would you recommend the organization to a friend or family member looking for a job?</i>

Fonte: Elaboração própria

## **5.2 Análise dos resultados**

Após a aplicação de ambos os métodos de pesquisa, torna-se fundamental analisar os resultados adquiridos, sendo que numa primeira instância serão analisados os resultados da pesquisa de campo, onde foram identificados os elementos de *branding* interno do Hard Rock Hotel Amsterdam American e, posteriormente, através da análise das respostas do questionário será possível perceber qual o impacto das atuais estratégias de *branding* interno nos colaboradores,

### 5.2.1 Pesquisa de Campo

Ao longo de todo o período de estágio, foram identificados diversos elementos que constituem a estratégia de *branding* interno do Hard Rock Hotel Amsterdam American. Algumas táticas e elementos deixaram de ser utilizados ao longo do tempo devido a mudanças organizacionais, contudo, grande parte delas permaneceram presentes diariamente na rotina dos colaboradores da organização.

Para esta pesquisa foram tidos em consideração desde os mínimos detalhes na decoração do hotel, forma de comunicação, entre outros, até aos elementos mais explícitos com referência à marca Hard Rock, como formações, por exemplo, que fossem voltadas para os colaboradores e não para os hóspedes do hotel. Sendo assim, a seguir encontram-se os resultados, divididos em categorias, dos elementos identificados através da pesquisa de campo que integram a estratégia de *branding* interno do Hard Rock Hotel Amsterdam American:

- **Decoração da área dos colaboradores**

Um dos elementos físicos que mais se destaca em termos de *branding* interno é a decoração do hotel na área reservada aos funcionários, isto é, a cantina, os banheiros, os corredores internos do hotel, a entrada dos colaboradores, entre outros. Durante a pesquisa de campo, foram tiradas fotos, de autoria própria, com autorização do *Front-of-House Manager*, dos locais que mais se destacam pela sua decoração e que fazem referência à marca Hard Rock.

O Hard Rock Hotel Amsterdam American possui uma área reservada aos colaboradores com diversas referências à marca Hard Rock, através da utilização de imagens de outros estabelecimentos do grupo, da exaltação da missão, lemas e valores encontrados nas paredes do refeitório, e até mesmo através da colocação de itens de artistas de renome, como o disco de ouro da banda Kiss, também encontrado no refeitório do *staff*.

Figura 16: Refeitório do Hotel



Fonte: Elaboração Própria

Para além das referências diretas à marca, como o Hard Rock possui uma conexão com a música, desenhos de guitarras e outros instrumentos nas paredes podem ser vistos ao longo de toda a área dos colaboradores, assim como duas guitarras reais nas paredes da cantina, com frases de jogos de palavras que fazem referência a música, como o sinal “*The Stage is Yours*” na porta que dá acesso ao *lobby*.

**Figura 17: Porta de acesso da área dos colaboradores ao Lobby**



Fonte: Elaboração Própria

Em outros locais do estabelecimento podem ser encontrados outros sinais que fazem referências ao mundo musical e estabelecem uma relação entre o dia-a-dia da operação do Hard Rock Amsterdam American e a música. A entrada do refeitório, local onde todos os colaboradores passam, pelo menos, uma vez ao dia, o sinal com a frase “*Eat your Hear Out*” é encontrado.

**Figura 18: Entrada do refeitório**



Fonte: Elaboração própria

A própria entrada externa dos colaboradores possui uma clara identificação do posicionamento da marca e do seu esforço na estratégia de *branding* interno. Uma parede dedicada a arte urbana com a clara referência musical “Band Members Only” indicam para todos a porta de entrada do staff do Hard Rock Hotel Amsterdam American.

**Figura 19: Porta de Entrada dos Colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

Ainda com referências a música, alguns escritórios e compartimentos específicos receberam o nome de artistas ou música, adotando uma forma descontraída de associar o trabalho com o mundo musical, por exemplo, na porta do banheiro masculino pode ser vista a indicação “Backstage – Back Street Boys”. Enquanto no banheiro feminino pode se encontrar “Backstage – Spice Girls”. Já no escritório de contabilidade a música “Don’t Call Me Maybe” foi escolhida. Por fim, para a sala do chefe de manutenção a música escolhida foi a “Under Pressure”.

Figura 20: Portas da Área do Staff



Fonte: Elaboração própria

- **Música na área dos colaboradores**

Como mencionado anteriormente, a marca Hard Rock possui uma forte conexão com a música, e desta forma, o Hard Rock Hotel Amsterdam American, através da utilização da desta forma de arte, visa estabelecer uma maior conexão entre a marca e os colaboradores. No hotel em questão existem seis áreas, *com seis diferentes playlists*, onde música pode ser ouvida de forma contínua, por 24 horas, sete dias por semana, sendo que uma dessas áreas e a área reservada aos colaboradores.

O fator música pode, de facto, contribuir para a criação de um melhor ambiente e para o estimular o animo dos colaboradores, contudo, em geral pode-se dizer que cada pessoa possui diferentes gostos e opiniões sobre a música, sendo extremamente difícil satisfazer a todos. Desta forma, a música pode ser tanto motivadora e responsável por criar um ambiente descontraído e alegre, assim como um incómodo para aqueles que não gostam de um determinado género musical.

- **Sound check**

Durante todas as trocas de turnos, o supervisor do turno anterior é o responsável pela passagem de turno, isso implica em trazer um resumo dos principais acontecimentos do seu turno e, também, realizar o *sound check*. Visível no anexo 6, o *sound check* é um documento lido pelo responsável da passagem de turno para a equipa do turno seguinte. O documento inicia-se com uma pergunta de escolha múltipla, descontráida, sobre o mundo musical. Em seguida encontra-se a missão, lema ou valor do dia, de modo a exaltá-los diariamente e mantê-los “vivos” na mente dos colaboradores. No *Sound check* pode ser também encontrado os artistas e colegas de trabalho aniversariantes do dia, hóspedes VIP’s *in-house* e em chegada, para além da *memorabilia* do dia, isto é, o item de um artista presente no hotel em destaque no respetivo dia, sendo que, normalmente, cabe a equipa indicar em que local do hotel este item está localizado.

- **Linguagem via email ou mensagens**

A linguagem adotada através dos emails ou das mensagens enviadas nos grupos de trabalho, foi, também, identificada como uma forma de *branding* interno. Ainda que se trate de um pequeno detalhe, a linguagem adotada busca sempre fazer referência à palavra rock e outras palavras associadas à marca Hard Rock. Para se dirigir aos demais colegas de trabalho, os termos *band members*, *rockers* ou *rockstars* é frequentemente utilizado. Assinar emails com frases como: “*Let’s Rock*”, “*Let’s Rock & Roll together*”, “*Are you ready to Rock & Roll?!*” ou utilizar um dos lemas da Hard Rock também é uma prática comum adotada.

Sendo esta forma de linguagem utilizada, principalmente, pelos diretores e supervisores para se dirigirem aos demais colaboradores, esta prática pode ser vista como extremamente importante para influenciar a equipa criando uma cultura ou hábito linguístico, estabelecendo uma maior conexão dos colaboradores com a marca Hard Rock, mesmo que de forma inconsciente.

- **Formação (*Brand Introduction Training*)**

Fundamental para criar uma boa primeira impressão tanto da marca Hard Rock quanto da unidade hoteleira em si, a formação de introdução à marca é realizada para todos os novos colaboradores que ingressem no hotel, esta formação apresenta-se como uma excelente oportunidade de criar um entusiasmo, motivação extra e conexão do novo colaborador para com a marca. Nesta formação toda a marca Hard Rock Internacional é apresentada, desde a sua origem, fundadores, primeiras unidades, surgimento do conceito, missão, lemas e valores, e situação atual. Ao longo da formação é também apresentada a história da unidade hoteleira em si e a sua conexão com a marca Hard Rock. É através desta formação que o novo colaborador tem o primeiro contacto com a marca de uma forma mais aprofundada, com

informações organizacionais valiosas e de restrito acesso, sendo um ponto de partida para a criação de um colaborador envolvido com a marca.

- **Descontos em toda rede HR (cafés, lojas, hotéis)**

Uma prática comum a todos os estabelecimentos Hard Rock ao redor do mundo, os colaboradores da marca possuem alguns benefícios por integrarem a equipa da Hard Rock International. Entre os benefícios oferecidos, o que possui maior relevância e ligação ao tema do *branding* interno, são os descontos aplicados aos estabelecimentos Hard Rock, seja café, loja ou hotéis e resorts.

Relativamente aos Hard Rock Cafés e as Rock Shops, ou seja, as lojas da Hard Rock, os colaboradores possuem um desconto de 50% sobre o valor final. Já em relação aos hotéis e resorts cada unidade é responsável por definir a tarifa aplicada aos colaboradores, sendo que esta tarifa deverá ser aprovada *a priori* pela Hard Rock International. Este benefício oferecido pode ser associado ao *branding* interno a medida que se está a incentivar os colaboradores a consumirem a marca Hard Rock ao redor do mundo, estabelecendo, assim, uma maior conexão entre ambas as partes.

### **5.2.2 Questionário aplicado**

Após o envio do questionário para os colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American, foram obtidas 40 respostas, o que corresponde a um valor significativo tendo em conta as dimensões do hotel e visto que alguns departamentos são operados de forma central pelo grupo Eden Hotels, sendo que estes colaboradores, não foram considerados alvos da pesquisa. É importante ressaltar a importância da contribuição direta da Diretora Geral e do *Front-of-House Manager* na divulgação do questionário como forma de alcançar todos os colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American.

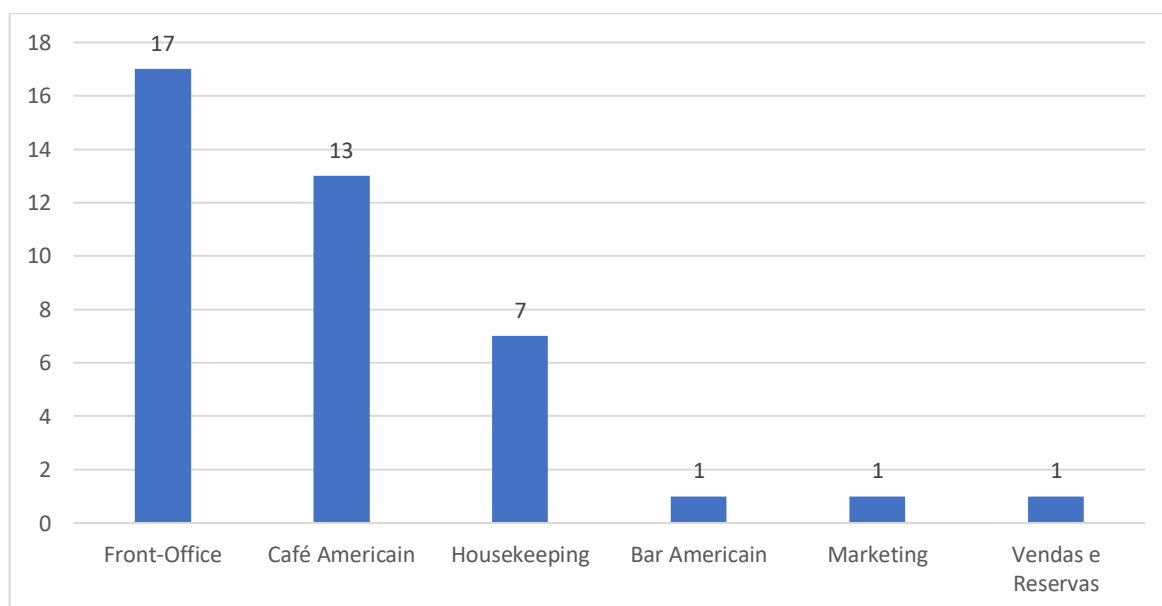
A análise dos resultados será realizada em duas fases. Na primeira fase as questões serão analisadas individualmente, como forma de perceber quais foram os dados obtidos, tratá-los e interpretá-los. Numa segunda fase o objetivo será o de criar uma correlação entre as diferentes questões, principalmente entre a secção 1 e secção 3, de forma a compreender como cada fator influencia a relação entre o colaborador e a marca Hard Rock.

### 5.2.2.1. Primeira Fase da Análise – Análise individual das questões

Como já referido, o questionário foi dividido em três secções, sendo que a primeira focar-se-á nas informações pessoais de cada inquirido. É importante ressaltar que o questionário era anónimo.

Na primeira questão foi possível identificar as secções de cada inquirido, como forma de perceber, posteriormente no seguimento do questionário, uma possível tendência na relação dos colaboradores de cada secção com a marca. Relativamente à divisão das secções, foi utilizado um modelo seguido pelo hotel, onde são destacados as 6 principais secções do hotel. É de se destacar que o Bar Americain e o Café Americain são tratados de forma independente, de forma a seguir os padrões de análise do hotel. Entre as 40 respostas obtidas, 17 delas corresponderam ao departamento de *Front-office* e 13 ao Café Americain, o restaurante do hotel, somando grande parte das respostas totais. Este resultado já era esperado visto serem as duas maiores secções do hotel.

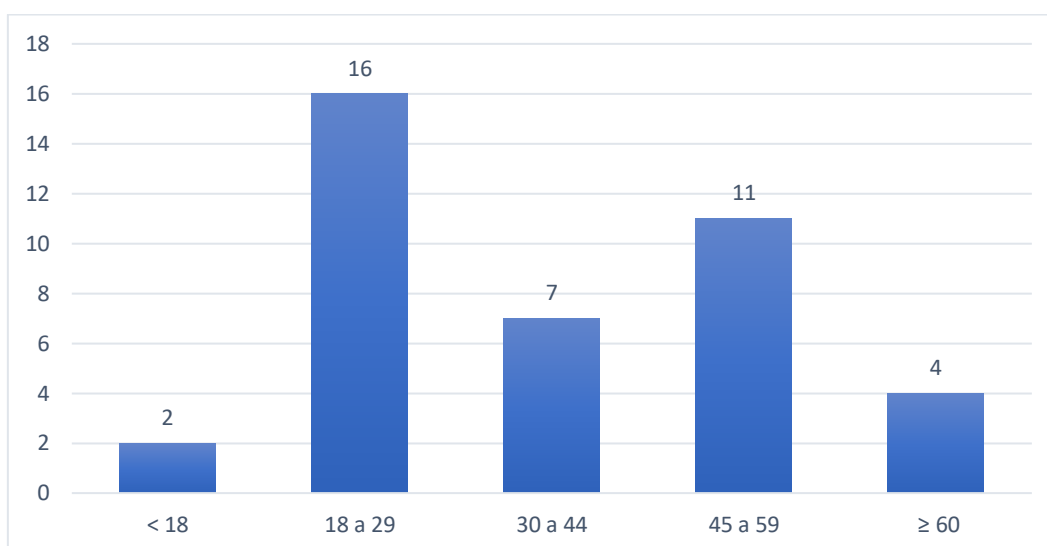
Figura 21: Secções



Fonte: Elaboração própria

Foi considerando, também, importante identificar a faixa etária dos colaboradores. Considera-se que esta informação será relevante para perceber como os diferentes grupos etários interagem com a marca e qual o seu grau de relação e satisfação com a mesma. Sendo assim, foi possível, identificar que o maior grupo etário se concentra entre os 18 e os 29 anos com 16 respostas (41%), como é de se poder verificar no gráfico a seguir.

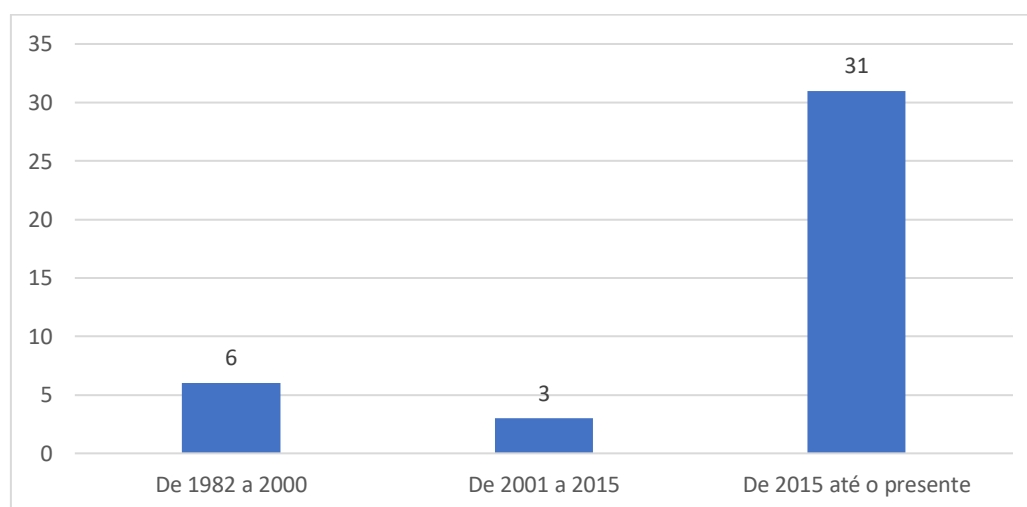
**Figura 22: Faixas Etárias**



Fonte: Elaboração própria

Num ambiente de trabalho onde a pressão é constante para se entregar um serviço de excelência e a carga de trabalho é elevada, principalmente após a crise pandémica com as dificuldades na gestão dos recursos humanos, é perceptível que a relação entre o colaborador e a empresa se deteriore, o que acaba por se refletir na relação entre o colaborador e a marca. Por outro lado, quanto mais tempo a trabalhar no hotel, mais visível é o facto de que a relação entre ambas as partes pode ser fortalecida. No caso do Hard Rock Hotel Amsterdam American, esta informação torna-se ainda mais importante visto que a marca Hard Rock juntou-se ao Hotel American em 2020, fazendo com que muitos colaboradores experienciassem esta transição. Desta forma, torna-se relevante perceber desde quando é que cada inquirido trabalha no hotel.

**Figura 23: Trabalha no hotel desde...**

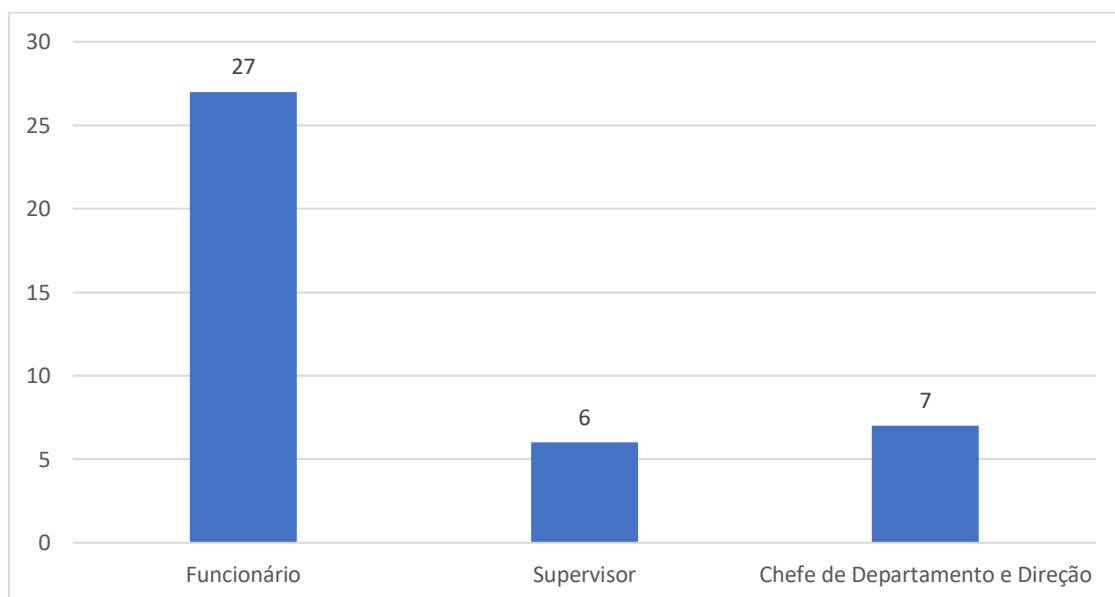


Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o gráfico anterior, é possível identificar uma tendência na rotatividade de colaboradores, sendo que mais de 50% dos inquiridos começaram a trabalhar no hotel a partir de 2021, indo de encontro com as informações obtidas sobre os grupos etários, sendo que tal rotatividade foi, também, influenciada pela pandemia do COVID-19. O Hard Rock Hotel Amsterdam American tem demonstrado uma aposta em colaboradores jovens, refletindo assim o resultado dos dois gráficos anteriores. Contudo, é também interessante perceber que aproximadamente 25% dos inquiridos trabalham no hotel há mais de 10 anos, vivendo diferentes fases do estabelecimento, desde o mais tradicional Hotel American até ao mais moderno e jovem Hard Rock Hotel Amsterdam American.

A quarta questão teve como intuito analisar a posição dos inquiridos no hotel, ou seja, se possuem uma posição de chefe de departamento e se fazem parte da direção do hotel, de supervisor ou funcionário. Com isso, posteriormente, na segunda fase da análise dos resultados será possível entender como as diferentes posições interagem com a marca, visto que todas elas possuem relações de diferentes graus e intensidade com a empresa em questão. Deste modo obteve-se os seguintes resultados:

**Figura 24: Posição no hotel**

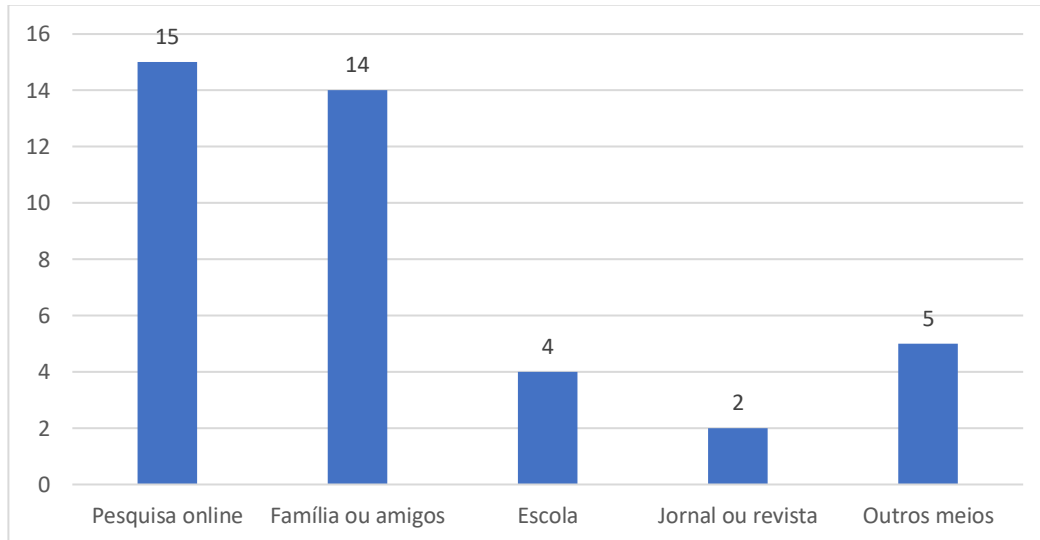


Fonte: Elaboração própria

Como forma de perceber como é que os colaboradores ficaram a saber de uma possível vaga de trabalho no Hard Rock Hotel Amsterdam American, a questão número 5 aborda justamente este tema. Esta questão surgiu com dois objetivos, o primeiro era captar informações necessárias para a equipa de gestão e recrutamento do hotel, que tinha interesse em perceber por que meio os colaboradores encontraram a vaga de trabalho e, a partir daí, explorar esse meio. O segundo objetivo seria de encontrar um possível relação

entre a forma que a vaga de trabalho foi encontrada com a fidelização do colaborador com a marca, pelo qual após as análises das respostas obtidas não foi possível encontrar uma tendência clara e conclusiva.

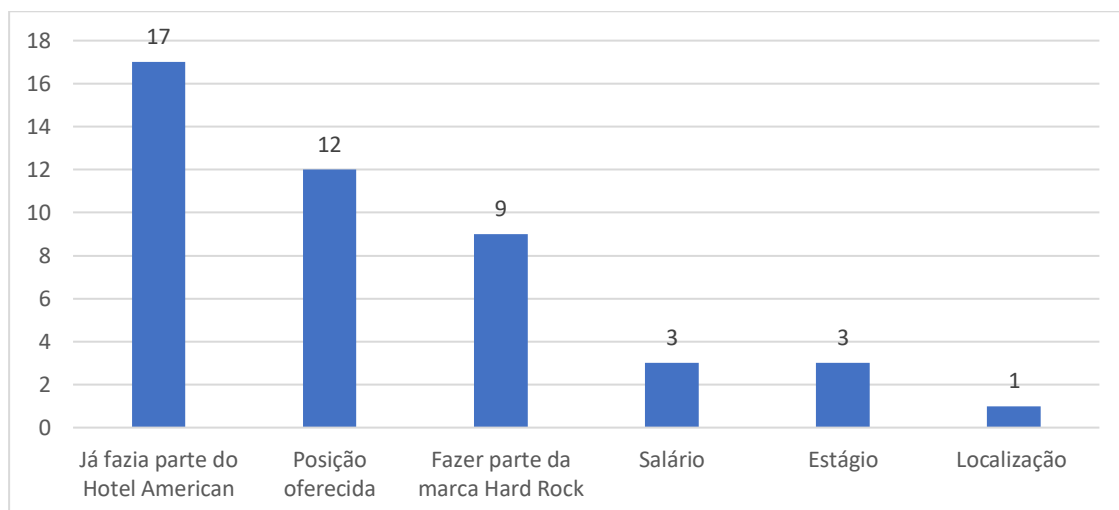
**Figura 25: Como encontrou esse trabalho**



Fonte: Elaboração própria

Seguindo a linha de raciocínio da questão anterior, a questão de número 6 busca compreender quais foram as principais motivações que levaram os colaboradores a se candidatar a uma vaga de trabalho, ou de forma voluntária, ao hotel em causa. Esta questão surge com relativa importância devido à história do hotel. Como já referido anteriormente, a marca Hard Rock estabeleceu uma parceria com o Hotel American em 2020, sendo que parte dos colaboradores do hotel já estava em serviço antes desta data.

**Figura 26: Quais foram as principais razões para se candidatar a uma vaga no Hard Rock Hotel Amsterdam American**

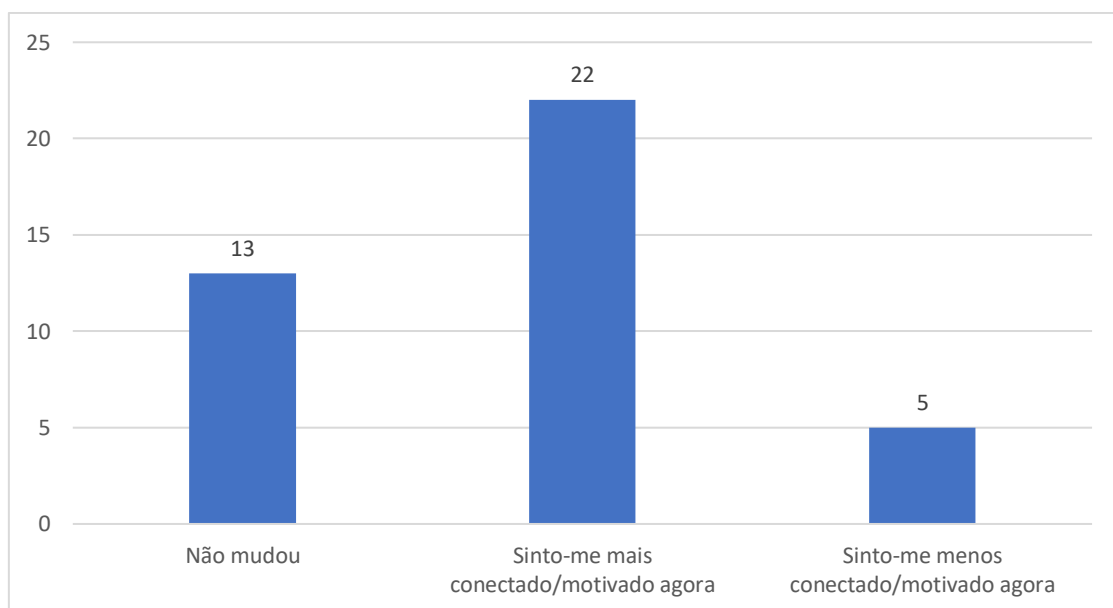


Fonte: Elaboração própria

Nesta questão era permitido cada inquirido escolher 2 opções, contabilizando assim 45 respostas válidas. Dessas 45 respostas, 17 (38%) afirmam que já faziam parte do Hotel American, 12 (27%) afirmam que a motivação para se candidatar a uma vaga de trabalho no Hard Rock Hotel foi a posição oferecida. Ainda assim, 9 respostas (20%) assinalaram que a principal motivação foi, justamente, fazer parte da marca Hard Rock, o que demonstra por si só uma tendência desses colaboradores a estarem mais conectados com a marca.

Como a pandemia afetou toda a indústria hoteleira ao nível global, o Hard Rock Hotel Amsterdam American não passou ileso por esse período. A redução do número de colaboradores e o aumento na procura, principalmente a partir de abril de 2022, fez com que os colaboradores do hotel estivessem sobrecarregados, o que influencia diretamente o bem-estar dos mesmos e a sua conexão com a marca e com a empresa. Deste modo, esta questão surge com o intuito de perceber exatamente isso: como os últimos meses, com uma carga de trabalho superior ao habitual e uma pressão crescente ao longo do tempo, impactam a satisfação, a motivação e a conexão do colaborador com o seu trabalho e com a marca

**Figura 27: Como seu entusiasmo/conexão com o seu trabalho e a marca Hard Rock mudou nos últimos meses**



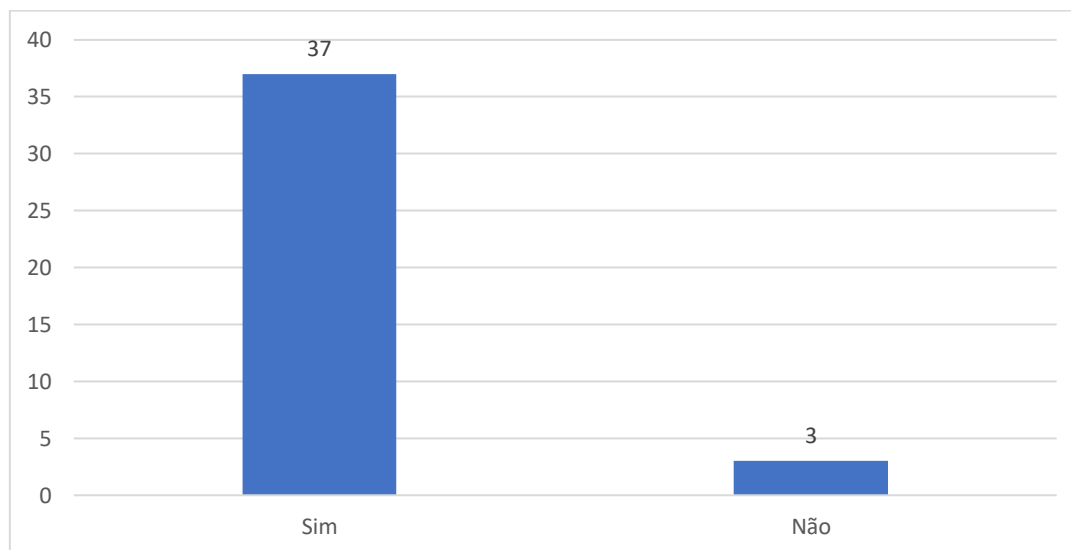
Fonte: Elaboração própria

Entre os 40 colaboradores que responderam a esta questão, 55%, nomeadamente 22 inquiridos, afirmam que se sentem mais conectados e motivados, enquanto 13 afirmam que a sua motivação não mudou e 5 afirmam que se sentem menos conectados ou motivados. As respostas para esta questão surgem de forma surpreendentemente de maioria positiva.

Como já referido anteriormente, todos os novos colaboradores têm de passar por uma formação do hotel chamada *brand introduction training*, ou seja, uma introdução à marca Hard

Rock. Esta formação é realizada em todo o grupo Hard Rock como forma de, justamente, criar uma relação entre o colaborador e a marca desde o início da sua atividade. Deste modo, esta questão surge como forma de introdução à secção 2, onde foi abordado apenas o tema da formação da introdução da marca. Aos inquiridos que responderam que sim, que participaram na formação, neste caso 37 dos 40, os mesmos passaram para a secção 2. Já os inquiridos que responderam negativamente, passaram diretamente para a secção 3.

**Figura 28: Participou no *Brand Introduction Training*?**

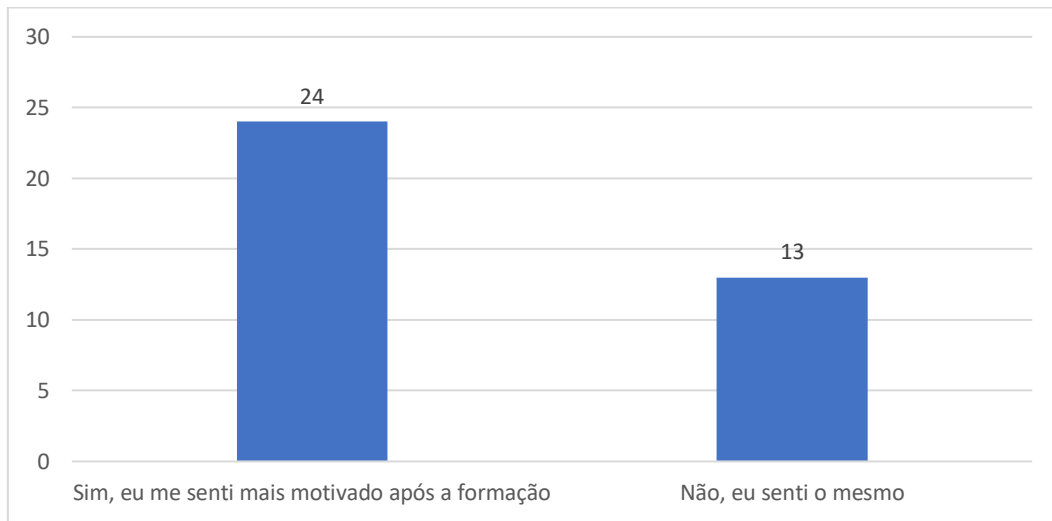


Fonte: Elaboração própria

A segunda secção foi composta por três questões que possibilitaram entender como os colaboradores veem esta formação que é considerada de elevada importância para o grupo Hard Rock, sendo realizada em todas as suas unidades de negócios, não apenas em hotéis. Deste modo, a primeira questão desta secção questiona a clareza das informações transmitidas durante a formação, onde 100% das respostas foram positivas.

A segunda questão desta secção visa analisar o impacto da formação na motivação do colaborador. Visto ser uma formação dada antes do colaborador iniciar as suas funções, ou nos primeiros dias de trabalho, esta possui uma extrema importância no que toca à primeira impressão dos colaboradores sobre a marca e pode influenciar diretamente a motivação dos mesmos. Assim, os inquiridos foram questionados sobre como a sua motivação para com a marca Hard Rock foi afetada após a formação, onde aproximadamente 65% afirmaram que se sentiram mais motivados, aproximadamente 35% responderam de forma neutra, ou seja, a sua motivação não foi alterada e nenhum inquirido teve a sua motivação reduzida após a formação.

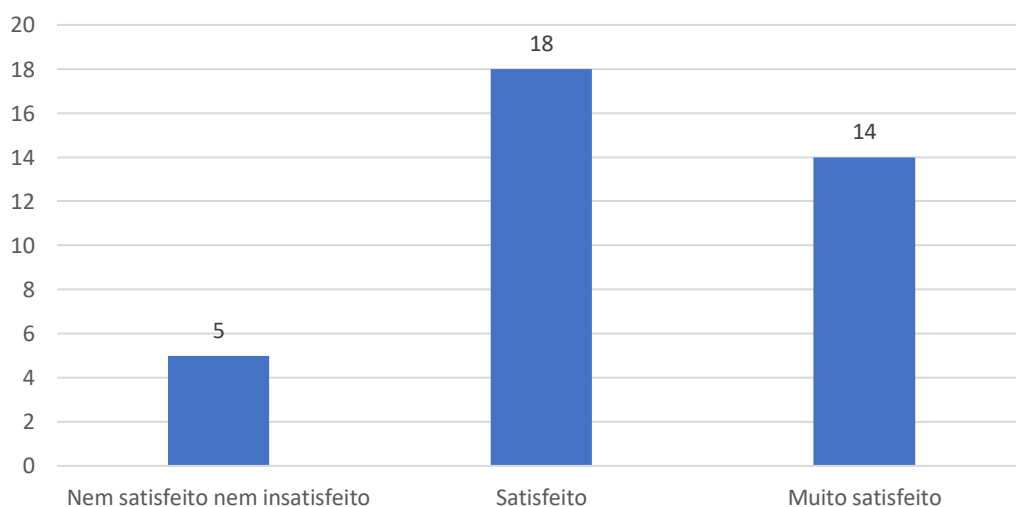
**Figura 29: Sua empolgação com a marca Hard Rock mudou após a formação?**



Fonte: Elaboração própria

Através das respostas da questão anterior já foi possível ter uma breve noção do impacto do *brand introduction training* na relação entre os colaboradores e a marca. Contudo, torna-se também relevante perceber a satisfação dos colaboradores em relação à formação em si, de modo a criar oportunidades para o hotel rever ou manter a forma com que a formação é dada. Com isso, foi pedido aos inquiridos que selecionassem, numa escala de 1 a 5, a opção que correspondesse à sua satisfação em relação à formação, sendo a opção 1 muito insatisfeito e a opção 5 muito satisfeito. No gráfico a seguir é possível ver uma maioria de respostas positivas, sendo que 32 inquiridos afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos e apenas 5 inquiridos afirmaram estar nem satisfeitos nem insatisfeitos. Nenhum colaborador afirmou estar parcialmente ou totalmente insatisfeito.

**Figura 30: Qual é o seu grau de satisfação geral com a formação?**

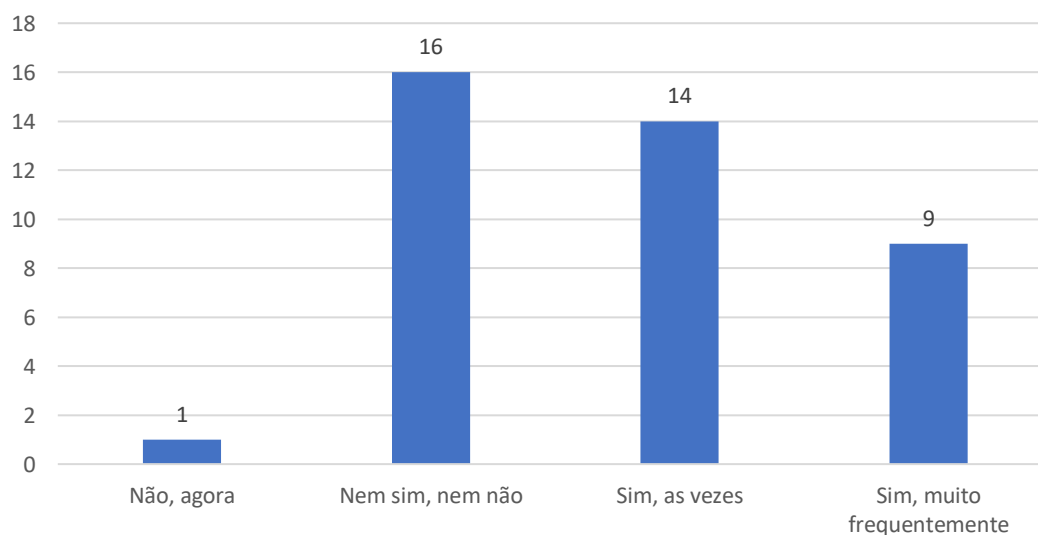


Fonte: Elaboração própria

Ao dar início à terceira secção, todos os inquiridos recebem a informação para responder às perguntas preenchendo as linhas com a sua opinião, lembrando que a escala das repostas seria: 1 representa a resposta mais negativa, 3 a resposta neutra e 5 a resposta mais positiva. Como referido anteriormente, esta secção está composta por questões relacionadas diretamente ao *branding* interno e, através das respostas obtidas, será possível obter uma conclusão sobre o impacto do *branding* interno nos colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American.

As primeiras três questões desta secção visam o tema da promessa da marca, ou seja, a missão, visão, valores, lemas da Hard Rock e o que a marca promete ser e defender. Através destas questões foi possível perceber o impacto dessa promessa nos colaboradores, como os mesmos sentem, percebem e são influenciados pela promessa de marca da Hard Rock. Com isso, a primeira questão aborda a inspiração transmitida para os colaboradores pela missão, lema e valores da marca, pelo qual, numa perspetiva geral, as respostas foram maioritariamente positivas, com 23 respostas (14 concordam parcialmente e 9 concordam totalmente). Contudo, é de salientar que a resposta mais comum é neutra, ou seja, os inquiridos que seleccionaram o número 3 sentem que a missão, lemas e valores da marca não influenciam nem positivamente nem negativamente, o que mostra uma certa falta de conexão entre a promessa da marca e os colaboradores. Nenhum colaborador afirmou nunca se ter sentido inspirado pela missão, lemas e valores da marca.

**Figura 31: Sente-se inspirado pela missão, lemas e valores da Hard Rock?**

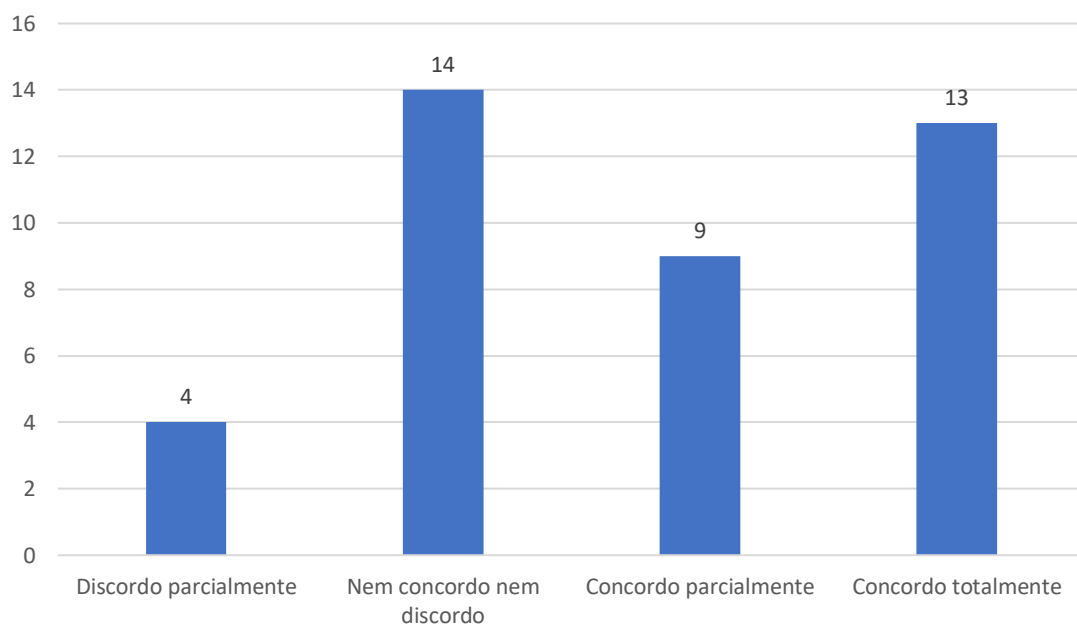


Fonte: Elaboração própria

Para os colaboradores se sentirem influenciados pela promessa da marca, é necessário que os mesmos acreditem que a marca faz jus àquilo que é declarado na sua missão, lemas e valores. Deste modo, os colaboradores estarão mais propensos a terem uma

maior relação com a marca, assim como em pôr em prática e transmitir aquilo que a marca deseja. No caso do Hard Rock Hotel Amsterdam American, a maioria dos inquiridos, nomeadamente 22, acredita parcialmente ou totalmente que a marca Hard Rock faz jus aos seus lemas e valores. Contudo, 14 inquiridos, responderam de forma neutra, ou seja nem acreditam nem desacreditam, sendo esta a resposta mais comum, refletindo uma certa indiferença ou resistência por parte dos colaboradores em relação ao que a marca Hard Rock deseja transmitir e o que ela defende.

**Figura 32: Acredita que o Hard Rock faz jus aos seus lemas e valores declarados?**



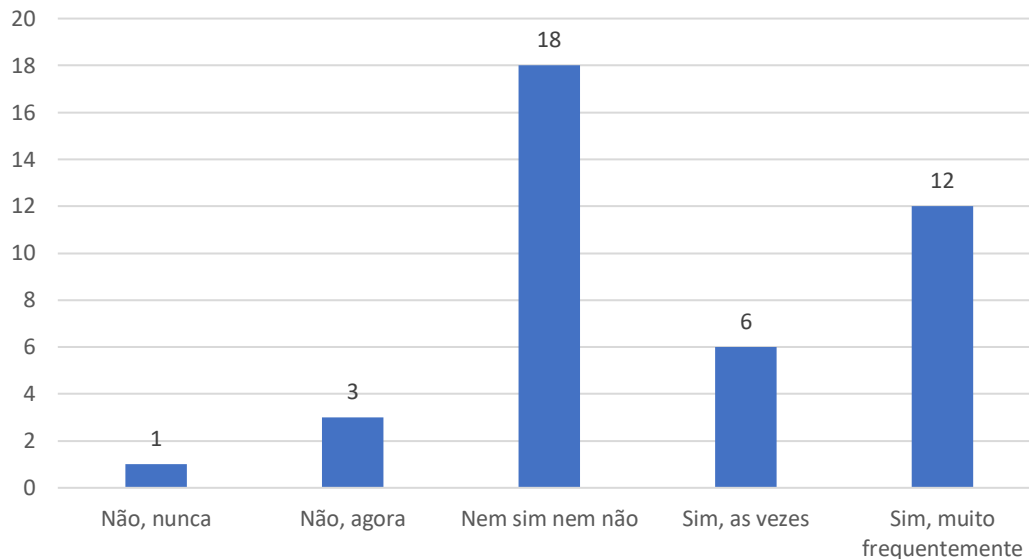
Fonte: Elaboração própria

A influência exercida horizontalmente (entre colaboradores da mesma posição) e verticalmente (entre colaboradores de posições hierárquicas distintas) possuem um impacto direto na forma como os colaboradores se conectam com a marca e como os mesmos criam uma imagem mental da marca. A comunicação, é, sem dúvida, um dos meios mais poderosos para se difundir uma ideia, uma opinião numa sociedade, e o mesmo acontece dentro das organizações. Por este motivo, concluiu-se ser de extrema relevância compreender como os colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American comunicam a marca entre eles, seja de forma horizontal como de forma vertical.

O resultado da questão “Você se sente inspirado por seu supervisor ou colegas em relação à promessa do Hard Rock (missão, lemas e valores)?” não obteve resultados tão positivos quanto as questões anteriores, onde menos de 45% dizem sentir inspirados parcialmente ou totalmente por seus supervisores e colegas, enquanto outros 45% responderam de forma neutra. É de salientar que 1 inquirido respondeu da forma mais

negativa possível afirmando que não se sente de todo inspirado por seus colegas e supervisores, sendo esta a primeira resposta de desacordo total.

**Figura 33: Sente-se inspirado por seu supervisor ou colegas em relação à promessa do Hard Rock (missão, lemas e valores)?**



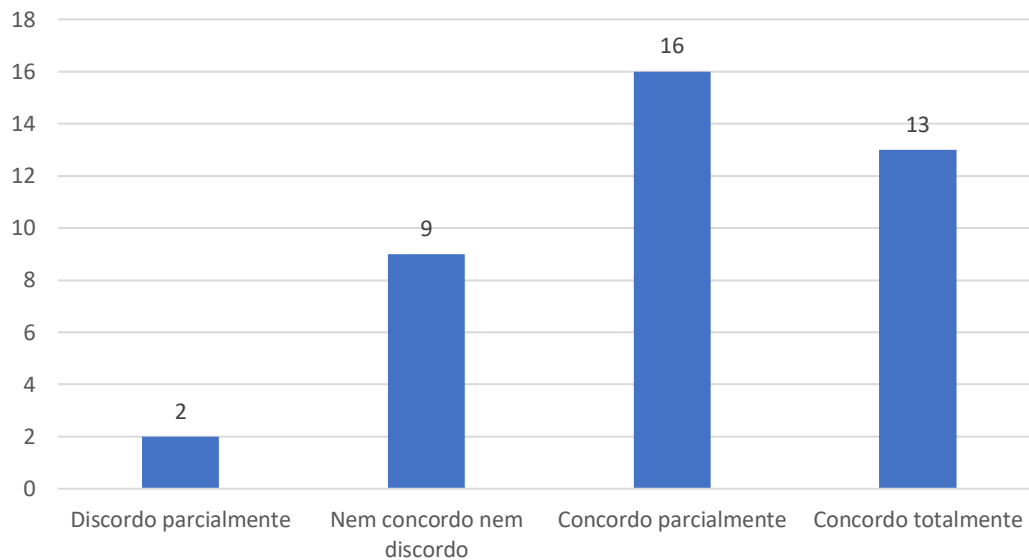
Fonte: Elaboração própria

Ao analisar as três primeiras questões que abordam a promessa da marca, tornou-se possível verificar que as respostas mais comuns foram neutras (3), ou seja, nem positiva nem negativa. A quantidade de respostas neutras pode indicar um forte sentimento de indiferença dos colaboradores sobre a marca, sendo este um sentimento perigoso que se não identificado e combatido pode influenciar o ambiente interno da organização e como os demais colaboradores sentem e se relacionam com a marca Hard Rock. Porém, existe uma clara tendência para o lado positivo, onde a maioria das respostas foram parcialmente (4) ou totalmente positivas (5), podendo, assim, identificar uma percepção favorável dos colaboradores sobre a missão, lemas e valores da Hard Rock. É necessário, também, reforçar a importância dada pela marca sobre esses aspectos, sendo reforçados diariamente e expostos em diferentes áreas do hotel, principalmente os lemas da Hard Rock, o que faz com que tais respostas positivas não sejam algo surpreendente.

As seguintes três questões tinham como principal objetivo analisar a conexão dos colaboradores com a marca, ou seja, qual a relação entre ambas as partes, analisada do ponto de vista dos colaboradores. Deste modo, a primeira questão destaca a relação entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores da marca Hard Rock, sendo questionado aos inquiridos se “os valores da Hard Rock se alinham com os seus valores pessoais?”. Mais

de 70% dos inquiridos, mais concretamente 29, afirmaram parcialmente ou totalmente que sim os valores de ambas as partes se alinham.

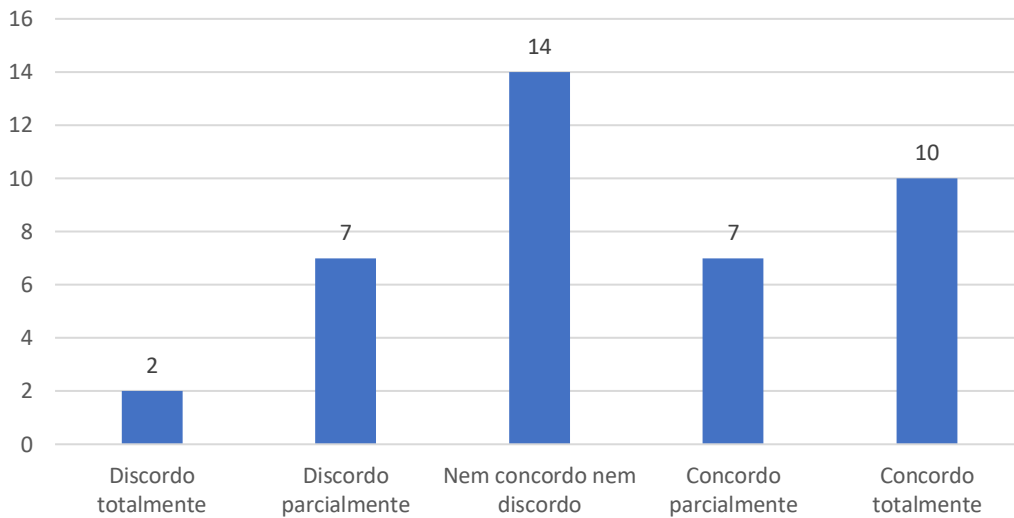
**Figura 34: Os valores do Hard Rock alinham-se com seus valores pessoais?**



Fonte: Elaboração própria

Uma das maiores formas de medir a fidelização e a lealdade das pessoas para com a marca é através da sua relação emocional com a mesma, sendo que quanto maior for o laço emocional entre ambas as partes, maior é a fidelização e a lealdade. Se a questão anterior teve uma clara tendência positiva nas respostas, a seguinte questão registou um maior equilíbrio entre respostas positivas e negativas quando questionado aos inquiridos se os mesmos se sentiam emocionalmente ligados à marca Hard Rock. Como pode ser visto no gráfico a seguir, a distribuição das respostas foi mais dispersa, com cerca de 42% dos inquiridos a responder de forma positiva, seja parcial ou total, 35% a responder de forma neutra e cerca de 23% a responder de forma negativa, seja parcial ou total, representando a mais quantidade de respostas negativas em uma questão em todo o questionário.

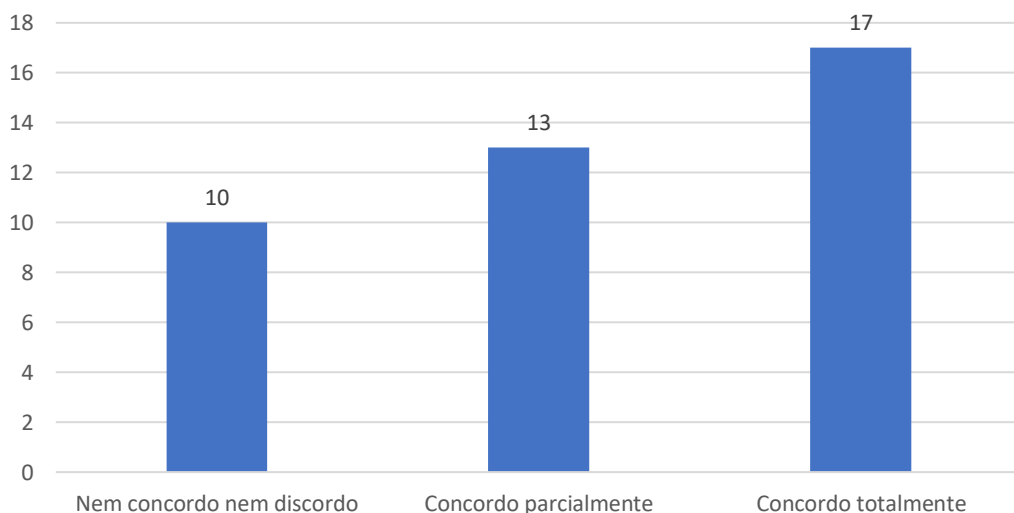
**Figura 35: Sente-se emocionalmente ligado à marca Hard Rock?**



Fonte: Elaboração própria

Sentir parte de um grupo é algo extremamente importante para a vida social de qualquer indivíduo e isso não se altera quando se trata de ambiente profissional. Se na questão anterior houve o maior número de respostas negativas, esta registou uma grande quantidade de respostas positivas quando os inquiridos foram questionados se se sentiam parte da banda (termo utilizado frequentemente no ambiente de trabalho da empresa como forma de fazer referência a música) do Hard Rock. 75% dos inquiridos afirmaram, de forma parcial ou total, se sentir parte da banda, sendo a taxa de respostas positivas mais elevada registada no questionário. Apenas 10 inquiridos responderam de forma neutra e não foram registadas respostas negativas a esta questão.

**Figura 36: Sente-se parte da “banda” do Hard Rock?**



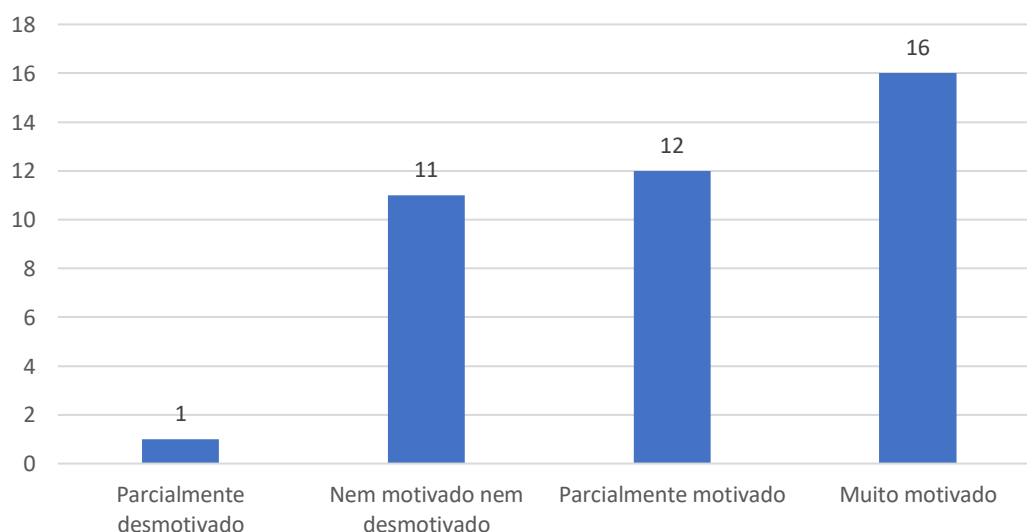
Fonte: Elaboração própria

As três questões anteriores demonstraram uma grande variação entre respostas positivas e negativas, o que pode dificultar o alcance de uma conclusão para o tema abordado, que neste caso era a conexão entre a marca e os colaboradores. Torna-se então de extrema importância cruzar os dados com as informações pessoais dos inquiridos como forma de encontrar uma tendência para tal variação. O cruzamento de dados, como já mencionado anteriormente, será feito na segunda fase da análise dos resultados.

Por fim, as quatro últimas questões foram integradas no grupo da construção da marca, ou seja, como os colaboradores constroem a imagem da marca e a sua reputação através da comunicação interna e externa. Através das quatro questões, o objetivo foi compreender qual a imagem que os colaboradores transmitem sobre a marca Hard Rock, agindo assim como advogados da marca, promovendo-a para colegas de trabalho, hóspedes do hotel, amigos e familiares, fazendo com que a marca atinja um maior número de pessoas com uma mensagem positiva.

A primeira questão deste grupo aborda a comunicação entre os colaboradores e os consumidores, algo que é extremamente valorizado internamente. Saber sobre a marca Hard Rock como um todo, entender o seu propósito e transmitir esse conhecimento com entusiasmo para os consumidores é algo que a Hard Rock tenta padronizar nos seus diversos estabelecimentos. No caso do Hard Rock Hotel Amsterdam American o objetivo era o mesmo e como pode ser visto no gráfico a seguir, 28 inquiridos afirmaram que se sentem parcial ou totalmente motivados para falar sobre a marca para os clientes. Para além disso, houve apenas 1 resposta negativa a esta questão e 11 respostas neutras, o que representa uma grande percentagem de respostas positivas.

**Figura 37: Quão motivado se sente para falar sobre a marca Hard Rock para os clientes?**

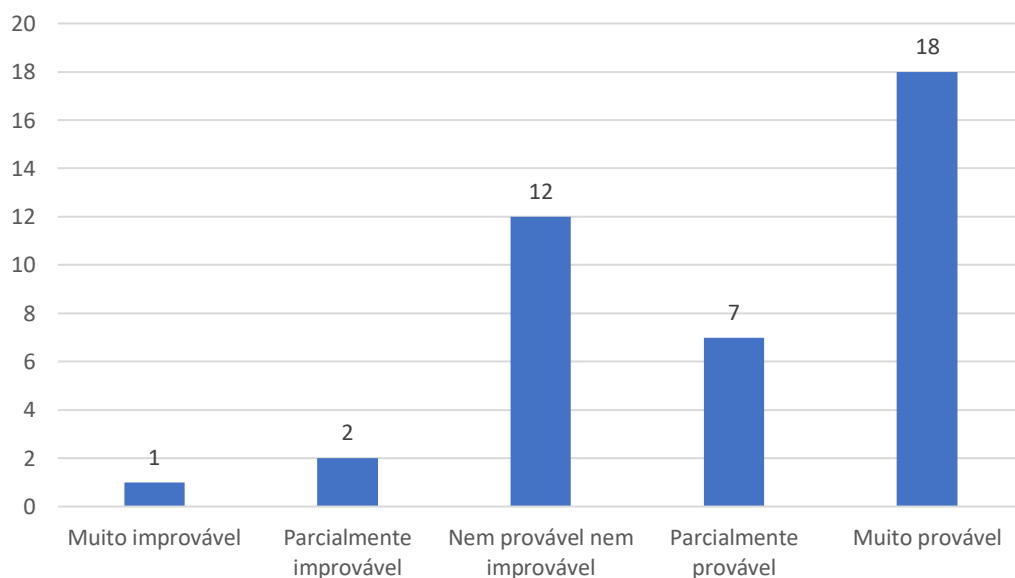


Fonte: Elaboração própria

O poder da comunicação e da troca de informações através do que popularmente se chama ‘passa palavras’ ou ‘*word-of-mouth*’, é refletido de diversas formas sobre uma organização. Esta é a forma mais antiga de se transmitir informações e opiniões e desempenha um papel fundamental na formação do seu comportamento e na mudança de atitude em relação a produtos, serviços, marcas e empresas (Huete-Alcocer, N., 2017). Ao se tratar de colaboradores ao invés de consumidores, pode-se concluir que o impacto da opinião do colaborador poderá ser igual ou ainda maior do que a de um consumidor, devido ao facto de que o colaborador conhece melhor a marca, os seus produtos e seus serviços, podendo ser uma fonte de informação mais confiável e fidedigna.

Neste âmbito, surge a questão “qual a probabilidade de defender o Hard Rock em uma conversa fora do local de trabalho?”, como forma de analisar, justamente, se os colaboradores do hotel estão propensos a defender a marca e divulgá-la positivamente ou em criticá-la em conversas fora do local de trabalho, ou seja, no seu círculo social. Cerca de 63% dos inquiridos afirmaram ser mais propensos a defender a marca, representando um valor importante, pois, para além disso apenas três inquiridos responderam a esta questão de forma negativa.

**Figura 38: Qual a probabilidade de defender o Hard Rock em uma conversa fora do local de trabalho?**

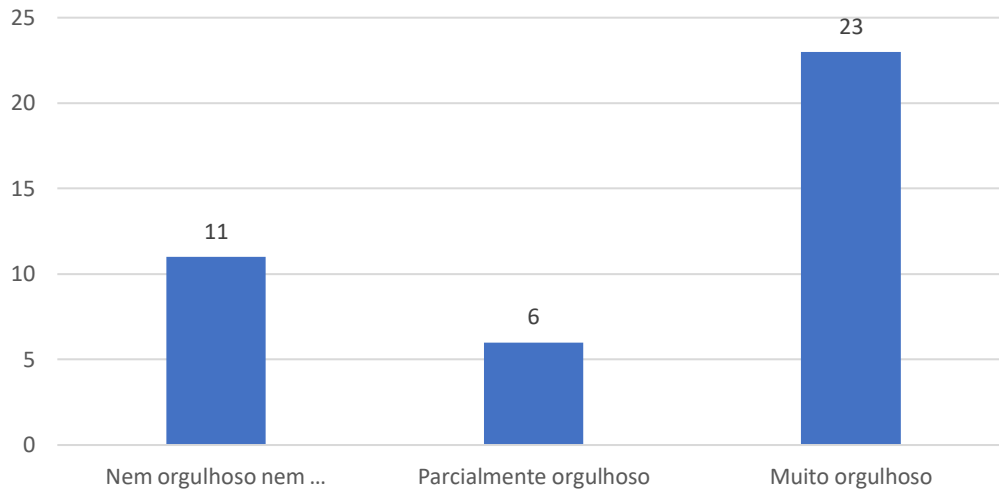


Fonte: Elaboração própria

De modo a seguir a linha de raciocínio da questão anterior, onde é analisado, a presente questão surge para averiguar se os inquiridos se sentem orgulhosos em dizer que fazem parte do grupo Hard Rock. De forma curiosa, as duas questões apresentam resultados distintos, sendo que nesta não houve respostas negativas e o número de respostas positivas

foi ligeiramente mais alto, o que representa que, por mais que certos colaboradores não estejam dispostos a defender a marca, os mesmos sentem orgulho em fazer parte do Hard Rock, contudo, devido a fatores que podem vir a ser alvos de investigação por parte da empresa, os mesmos não são prováveis em defender a marca.

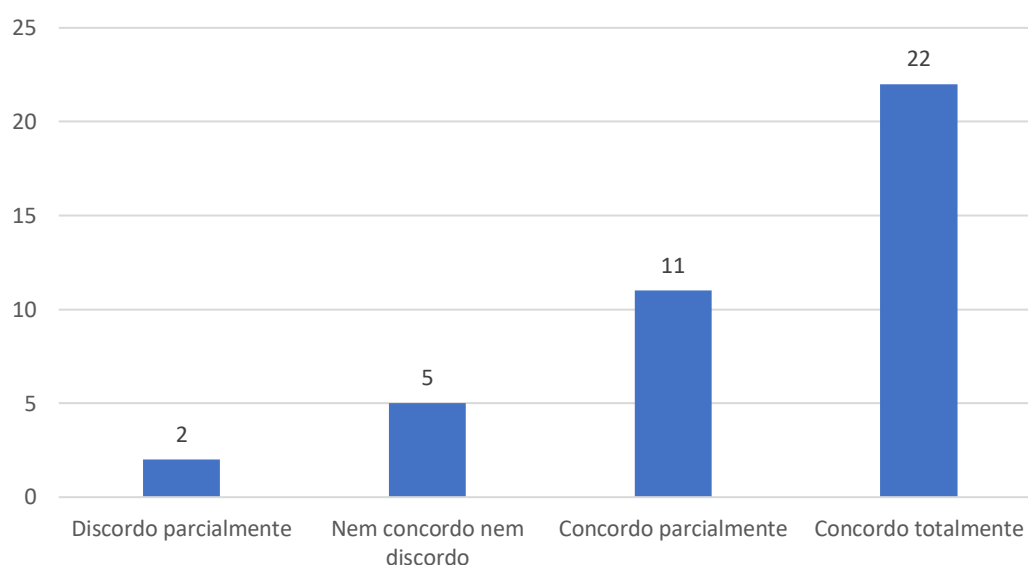
**Figura 39: Sente-se orgulhoso de dizer aos outros que faz parte do Hard Rock?**



Fonte: Elaboração própria

Como forma de encerrar este grupo de questões que abordam a construção da marca, foi questionado se os colaboradores recomendariam a organização, que neste caso se refere ao grupo Hard Rock como parte integrante do Hard Rock Hotel Amsterdam American. O elevado número de respostas positivas, 33 entre 40 inquiridos, representando o maior número de repostas positivas desta secção, pode indicar um elevado grau de satisfação com a empresa, a marca e o ambiente de trabalho em si, sendo este um fator fundamental para a divulgação do estabelecimento. Através da análise das respostas torna-se interessante perceber que, mesmo que certos inquiridos não estejam propensos a defender a marca fora do ambiente de trabalho, estes estão dispostos a recomendar a organização para amigos e familiares em busca de emprego.

**Figura 40: Recomendaria a organização a um amigo ou familiar em busca de emprego?**



Fonte: Elaboração própria

A última questão do questionário teve como intuito deixar um campo aberto aos inquiridos onde os mesmos poderiam dar a sua opinião sobre alguma melhoria na âmbito da marca Hard Rock. Contudo, das sete respostas obtidas, apenas uma foi de encontro com o tema do questionário, sendo nesta sugerida que o hotel oferecesse mais itens da marca Hard Rock, como camisolas e outros produtos comercializados na loja do Hard Rock, como forma de aumentar a conexão entre a marca e os colaboradores. Todas as respostas registadas se encontram na tabela a seguir:

**Tabela 8: Sugestões de melhoria**

<b><i>Do you have any suggestions for an improvement? Feel free to leave a comment!</i></b>
<i>No</i>
<i>Give rewards items to employees from the Hard Rock Brand, like shirts, pins, etc. Maybe this will increase the connection between the employee and the brand.</i>
<i>More employees so there will be less pressure on the team</i>
<i>Salary rate could have been better.</i>
<i>More qualified staff members instead of trainees only</i>
<i>I want to study more</i>
<i>it is a balancing act between Eden and Hardrock hotels.</i>

Fonte: Elaboração própria

### **5.2.2.2. Segunda Fase da Análise de Dados – Cruzamento de Dados**

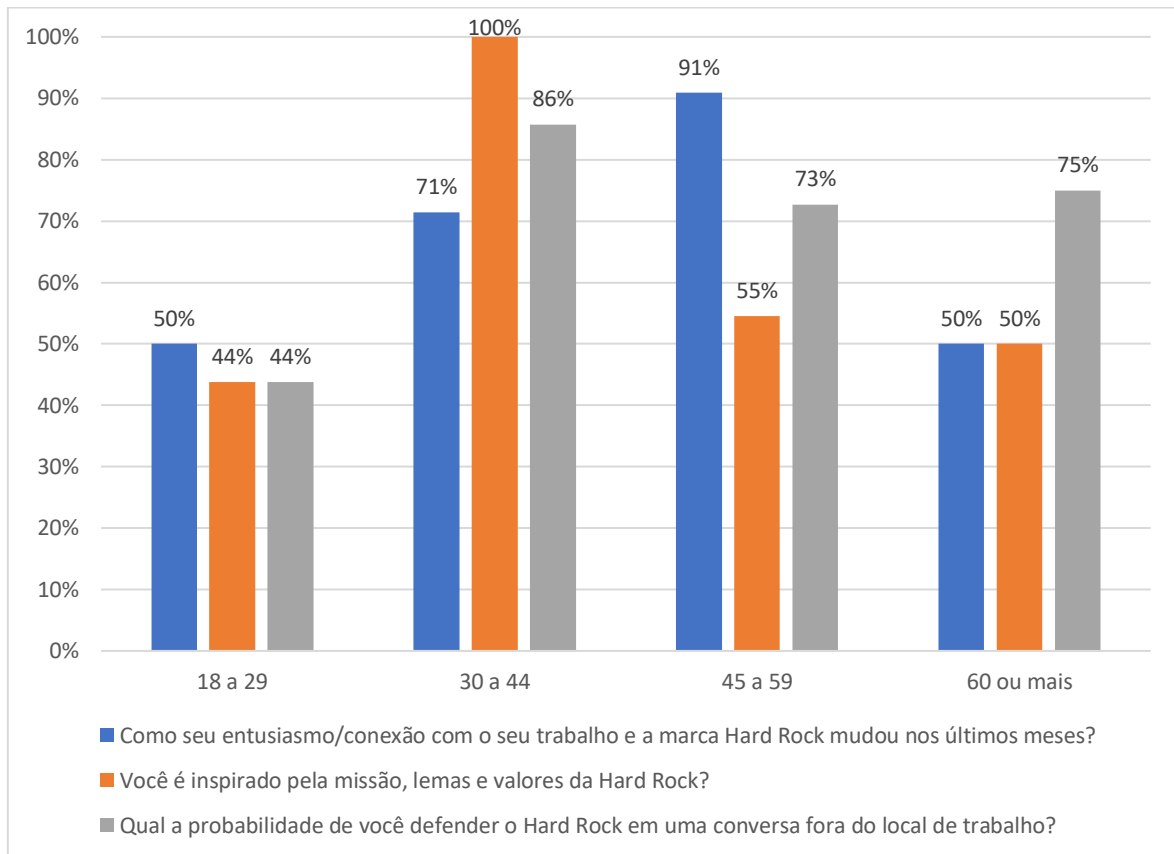
Na segunda fase da análise dos dados obtidos através do questionário foi realizada uma análise cruzada, isto é, irá ser comparado como os inquiridos pertencentes a diferentes grupos, poderão apresentar um padrão de respostas distintas. Através da identificação de certos padrões poderá ser possível identificar quais grupos possuem uma maior conexão com a marca, sendo este o principal objetivo da análise. Desta forma a seguinte análise foi dividida em grupos comparativos, sendo eles: departamento, faixa etária e posição na empresa.

- **Faixa Etária**

Para analisar como os colaboradores das diferentes faixa etárias interagem com a marca e se conectam com a mesma, foram divididos quatro grupos etários e foram analisadas todas as questões e como esses grupos responderam as mesmas. As faixas etárias foram divididas em 18 a 29 anos com 16 inquiridos, 30 a 44 anos com 7 inquiridos, 45 a 59 anos com 10 inquiridos e 60 ou mais anos com 4 inquiridos.

Sendo assim, foi possível identificar três questões onde as respostas apresentaram uma maior diferença, possibilitando concluir que as faixas etárias dos 30 aos 44 anos e dos 45 aos 59 anos são aquelas que apresentam uma maior conexão com a marca, enquanto a faixa etária de 18 a 29 anos é a que apresenta uma menor conexão. Nos gráficos a seguir estão representadas as percentagens de respostas positivas de modo representar o resultado de forma mais simples e direta.

**Figura 41: Percentagem de respostas positivas por Faixa Etária**



Fonte: Elaboração Própria

Na primeira questão, como seu entusiasmo/conexão com o seu trabalho e a marca Hard Rock mudou nos últimos meses, foi possível verificar uma clara tendência nas respostas, de modo que as faixas etárias de 30 a 44 anos e de 45 e 59 anos registraram cerca de 70% e 90% de respostas positivas, respetivamente. Por outro lado, as faixas etárias de 18 a 29 anos e de 60 ou mais anos apresentaram 50% das respostas positivas.

Quando os inquiridos foram questionados sobre se a missão, valores e lemas da Hard Rock os inspiravam, foi possível identificar uma tendência semelhante à questão referida anteriormente, com um maior número de respostas positivas registadas pelos inquiridos entre os 30 e 44 anos (100%) e um menor número de respostas positivas para os inquiridos entre os 18 e 29 anos (43,75%).

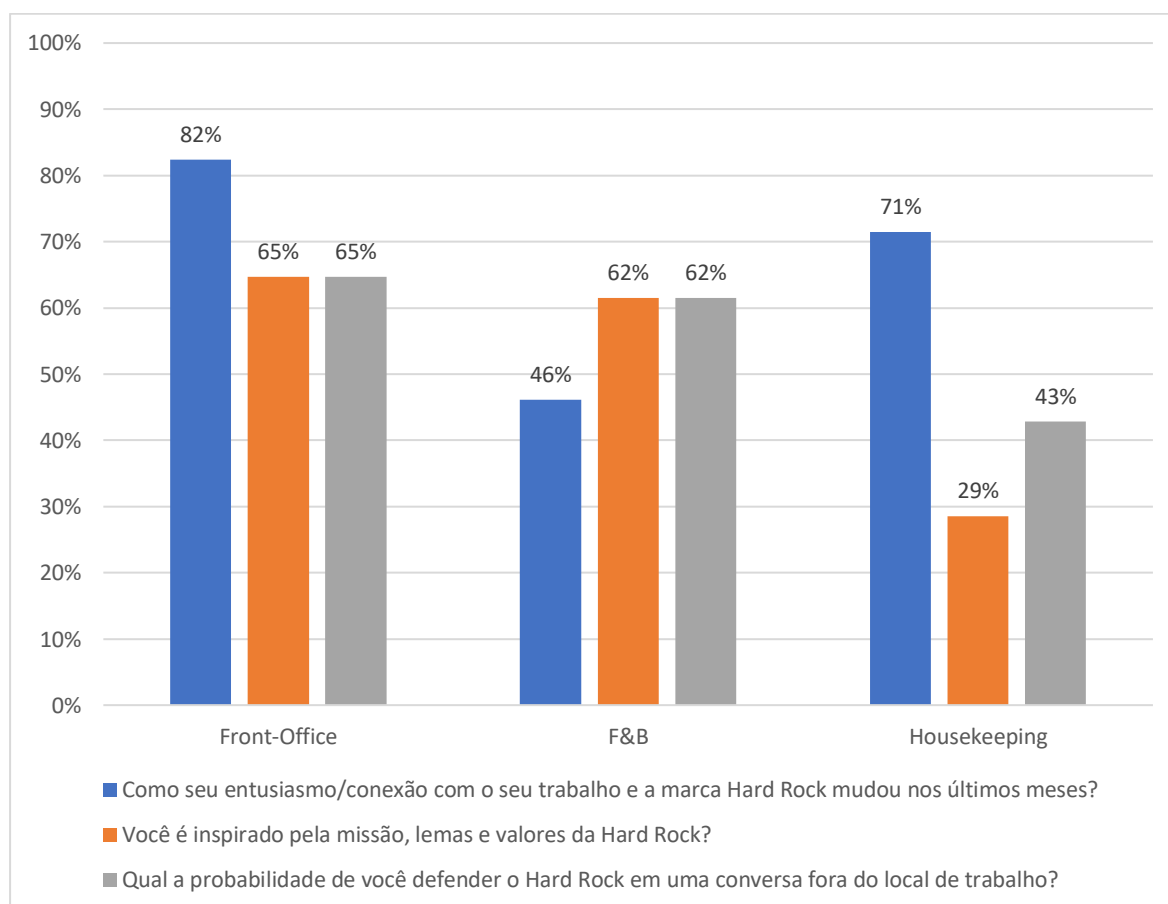
Por fim, a tendência verificada nas questões anteriores foi confirmada quando os inquiridos foram questionados sobre a probabilidade de defender o Hard Rock numa conversa fora do local de trabalho. Nesta questão, o destaque pela negativa foi, novamente, a faixa etária entre os 18 e os 29 anos, com apenas 43,75% das respostas positivas, enquanto os outros grupos etários apresentaram mais de 70% das respostas positivas com destaque ao grupo dos 30 a 44 anos, com cerca de 85%.

- **Departamento**

Relativamente à relação sentida entre os departamentos e a conexão entre os colaboradores e o Hard Rock, foi possível perceber uma relação mais próxima entre o *Front-Office* e a marca. Por mais que algumas das respostas tivessem resultados muito semelhantes entre departamentos, algumas das questões apresentaram diferenças significativas nas respostas consoante cada departamento. Nesta fase da análise, o Bar American e o Café American foram analisados em conjunto de forma que o departamento de F&B fosse analisado numa perspetiva geral.

Para esta análise, foram tido em consideração os departamentos de *Front-Office* com 17 respostas, *Housekeeping* com 7 respostas e do F&B com 14 respostas, sendo estes os departamentos que tiveram uma maior quantidade de respostas, possibilitando uma análise mais concreta. Assim como na análise anterior, para uma melhor compreensão dos resultados, foi criado um gráfico onde estão representadas as percentagens de respostas positivas registadas por cada departamento.

**Figura 42: Percentagem de respostas positivas por Departamento**



Fonte: Elaboração Própria

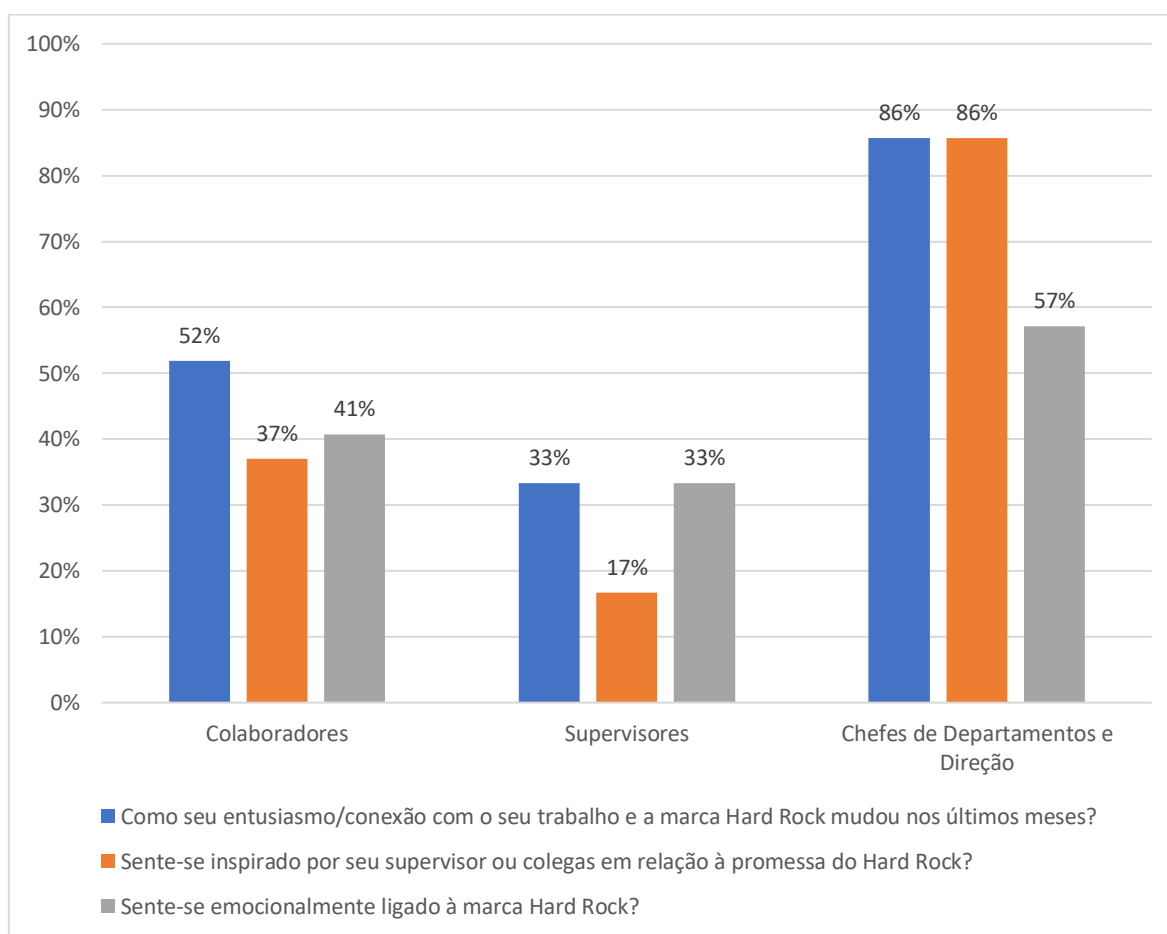
Quando questionado como é que o seu entusiasmo/conexão com o seu trabalho e a marca Hard Rock mudou nos últimos meses, o departamento de *Front-Office* destaca-se com cerca de 80% dos inquiridos a afirmarem que se sentem mais conectados/entusiasmados, por outro lado, no departamento de F&B, apenas 46% dos colaboradores sentem o mesmo, enquanto os restantes 54% afirmam que não sentiram quaisquer mudança. Posteriormente, quando realizadas as questões “Você é inspirado pela missão, lemas e valores da Hard Rock?” e “Qual a probabilidade de você defender o Hard Rock em uma conversa fora do local de trabalho?”, em ambas as questões os departamentos de *Front-Office* (64% em ambas) e de F&B (61% em ambas) obtiveram mais de 60% das respostas positivas, enquanto no departamento de *Housekeeping* apenas 28% responderam de forma positiva à primeira questão e cerca de 40% à segunda questão, representando uma diferença significativa da relação entre os colaboradores do *Housekeeping* e a marca Hard Rock comparativamente com os departamentos do *Front-Office* e do F&B.

- **Posição na Empresa**

Por último, foi também analisado como a posição na empresa, ou seja, o cargo desempenhado influencia na conexão entre a marca e os colaboradores. Seguindo o modelo definido previamente pelo hotel, foram divididos três grupos, compostos por um total de 27 colaboradores, 6 supervisores e 7 diretores, sendo que cada um deles desempenha papéis específicos, possuindo, também, uma diferente relação com a marca. Portanto tornou-se relevante perceber como cada um desses grupo interage com a mesma.

Seguindo o método utilizado anteriormente, após a análise de todas as questões foram selecionadas três onde foram registadas maiores diferenças entre as respostas de cada grupo e uma tendência entre as mesmas, sendo assim para uma melhor compreensão dos resultados, foi criado um gráfico onde estão representadas as percentagens de respostas positivas registadas por cada grupo.

**Figura 43: Percentagem de respostas positivas por Posição**



Fonte: Elaboração Própria

Assim como nos grupos anteriores, a questão como seu entusiasmo/conexão com o seu trabalho e a marca Hard Rock mudou nos últimos meses foi primeira onde foi identificada uma maior diferença entre os três grupos, sendo que cerca de 87% dos 7 chefes de departamentos e membros da direção responderam positivamente à questão, enquanto cerca de 50% dos 27 colaboradores responderam de forma positiva. Em relação aos supervisores, o grupo com maior destaque negativo, das 6 respostas obtidas por supervisores dos Hard Rock Hotel Amsterdam American, 2 (33,33%) afirmaram se sentir mais entusiasmados/conectados com o trabalho e a marca, 2 (33,33%) afirmaram não sentir quaisquer mudança e 2 (33,33%) afirmaram se sentir menos entusiasmados/conectados.

Diferentemente dos grupos analisados anteriormente, a segunda questão onde foi sentida uma diferença significativa nas respostas obtidas diz respeito à inspiração e motivação que outros colegas de trabalho e supervisores transmitem em relação a promessa da marca Hard Rock, ou seja, a missão, valores e lemas. Seguindo a tendência verificada antes, os chefes de departamentos e membros da direção mantiveram uma alta taxa de respostas positivas (87%), enquanto os supervisores também mantiveram o destaque

negativo com apenas 1 resposta positiva (16,66%). Já os colaboradores também apresentaram apenas 10 repostas positivas (37%) e um elevado número de respostas neutras, ou seja, nem positivas, nem negativas, com mais de 50% dos inquiridos do grupo a escolher essa opção.

Por último, ao analisar a ligação emocional dos inquiridos com a marca Hard Rock, foi possível verificar, novamente, uma maior afluência de respostas positivas por parte dos chefes de departamentos e membros da direção com cerca de 57%, ou seja, 4 inquiridos, ainda que um número inferior às respostas positivas anteriores do grupo. Relativamente aos supervisores, que contaram com 2 respostas positivas (33,33%), o destaque fica pelo facto de que a maioria dos supervisores, 3 neste caso, afirmaram não ter qualquer tipo de ligação emocional com a marca. Os colaboradores também não apresentaram um elevado número de respostas positivas, com apenas 11 inquiridos dos 27 a afirmarem que sentem algum tipo de ligação emocional com a Hard Rock.

### **5.2.2.3 Análise Final**

Ao longo da análise com o cruzamento de dados, foi possível extrair informações de extrema importância para perceber de facto qual era o impacto da marca Hard Rock sobre os colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American. Foi possível, então verificar que as faixas etárias dos 30 aos 44 anos e dos 45 aos 59 anos possuem uma maior conexão com a marca. É de salientar que grande parte dos inquiridos inseridos nesta faixa etária já faziam parte do Hotel American antes da parceria com a marca Hard Rock, ou seja, são colaboradores do hotel há, pelo menos, 2 anos. Para além disso, é importante referir que 6 dos 7 chefes de departamentos e membros da direção que responderam ao inquérito fazem parte deste grupo etário, sendo desta forma possível estabelecer uma conexão entre os resultados de ambos os grupos.

Relativamente aos departamentos, o *Front-Office* destacou-se de forma positiva, contudo era um resultado, de certa forma, esperado, visto que o F&B, ainda que faça parte do mesmo hotel, trabalham sob o nome de Café e Bar Americain, possuindo assim uma identidade própria. O *Front-Office*, sendo a cara do Hard Rock Hotel Amsterdam American, por ter o primeiro contacto direto com o público que, ocasionalmente, são entusiastas sobre a marca, por terem de transmitir diversas informações sobre a Hard Rock durante todo o contacto com o hóspede, acabam por estabelecer uma maior conexão com a mesma, de modo que se transmita um maior entusiasmo ao hóspede, sendo este um dos objetivos da marca.

Através da aplicação do questionário aos colaboradores do Hard Rock Amsterdam American, foi possível adotar uma visão distinta daquilo que era o meu sentimento no dia-a-dia operacional do hotel. Sendo um hotel incorporado recentemente à marca Hard Rock, passando por diversas transformações tanto ao nível de procedimentos quanto ao nível da infraestrutura do edifício, esperava-se que os colaboradores com mais anos de colaboração refletissem uma menor conexão com a marca, porém as respostas mostraram o contrário. No Hard Rock Amsterdam American, os colaboradores mais jovens e, conseqüentemente, que estão no hotel há menos tempo, representam o grupo etário com menor conexão para com a marca Hard Rock.

Numa perspectiva geral, o questionário registou respostas maioritariamente positivas, sendo este um ponto de extrema importância para o Hard Rock Hotel Amsterdam American devido aos desafios que o hotel enfrentava em termos de recursos humanos. Porém, por mais que o questionário aplicado represente uma grande oportunidade de obter informações valiosas sobre o tema, conclui-se que seria necessário uma análise contínua de modo a verificar se as tendências mantêm-se e como os colaboradores reagem à marca em diferentes horizontes temporais, por exemplo, durante crises, fases de transição e de estabilidade.

Esta página foi deixada propositadamente em branco

## 6. Conclusão e Recomendações

O Hard Rock Hotel Amsterdam American combina a história de um icónico edifício de Amsterdão, património da cidade, com a modernidade e sucesso do grupo Hard Rock International, uma combinação que se mostrou um ponto chave para o sucesso da unidade hoteleira. Enquanto edifício e antigo Hotel American, a importância do mesmo para a cidade e para a comunidade local foi sentida durante todo o estágio pela frequência de hóspedes fiéis, que visitam o hotel há diversos anos, e pela utilização do espaço pela comunidade local, maioritariamente do Bar Americain e do Café Americain, mas também através de eventos realizados no hotel.

O impacto, a dimensão e a relevância da marca Hard Rock foi, de facto, o que mais chamou a atenção e despertou o interesse em aprofundar o meu conhecimento sobre o assunto, tendo assim origem o tema do presente relatório. Mais que clientes fidelizados, a Hard Rock possui fãs, colecionadores e pessoas de todo o mundo que viajam em busca de conhecer o maior número de estabelecimentos Hard Rock possível. O poderoso *branding* da Hard Rock, para além de trazer e criar clientes fiéis, tem o poder de criar colaboradores entusiastas pela marca, sendo este um dos objetivos passados pelo Hard Rock Hotel Amsterdam American aquando do início do estágio, objetivo que foi alcançado diversas vezes.

Desta forma, aprofundar o conhecimento sobre o *branding* e entender o impacto do mesmo sobre os colaboradores do Hard Rock Hotel Amsterdam American foi o objetivo principal do presente relatório de estágio. Para tal, foram utilizadas diversas obras bibliográficas para um melhor entendimento do tema, o que permitiu compreender de melhor forma o conceito de *branding* e, mais especificamente, de *branding* interno e a sua importância para a organização. Uma maior satisfação dos clientes, menor rotatividade de colaboradores, um melhor ambiente de trabalho são algumas das vantagens trazidas através da adoção de uma estratégia de *branding* interno. A pesquisa teórica sobre o assunto abriu um vasto campo de opções de estudo e aplicações práticas, sendo este um possível desafio seguinte, o desenvolvimento de uma estratégia de *branding* interno, tendo em vista a aplicação prática da mesma para uma unidade hoteleira.

O questionário aplicado aos colaboradores do hotel permitiu a recolha de uma grande quantidade de informação útil, informação que, para além da utilização no presente relatório, foi partilhada com os diretores do Hard Rock Hotel Amsterdam American, de modo a perceber, num contexto atual, qual é a opinião e a relação dos colaboradores com a marca Hard Rock. O questionário, que contou com 40 respostas, analisadas de diferentes formas, apresentou resultados interessantes que podem, em última análise, criar oportunidades para

o hotel, no sentido de criar novas estratégias e adotar novas medidas para manter a relação daqueles grupos destacados positivamente e aumentar a relação dos grupos que apresentaram um desempenho mais baixo.

Relativamente ao percurso prático no Hard Rock Hotel Amsterdam American, conclui-se que o estágio possuiu uma elevada importância no meu desenvolvimento enquanto profissional da área da hotelaria e terá, sempre, um impacto extremamente positivo para a minha carreira. O estágio realizado, maioritariamente, a desempenhar as funções de rececionista e *duty manager*, permitiu o desenvolvimento de uma visão holística sobre o funcionamento de um hotel. Permitiu perceber a elevada quantidade e complexidade dos desafios diários para manter um bom funcionamento de toda a unidade, seja no contacto com o hóspede durante o check-in e o check-out e pela colaboração entre departamentos, seja pela manutenção da infraestrutura do edifício e pela resolução rápida e eficaz de problemas. O estágio curricular permitiu compreender o papel de cada departamento e de cada colaborador para o funcionamento diário do hotel, sendo todos os colaboradores, tarefas a serem realizadas e problemas a serem resolvidos peças essenciais para que o hotel mantenha o seu funcionamento e a sua qualidade durante 24 horas, sete dias por semana.

## Bibliografia

Aldousari, A. et. al. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185 – 206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 – 18.

Aslam, S. et. al. (2016). Gender perceptions: Employer branding through attractiveness, job characteristics and organizational attributes. *American Journal of Trade and Policy*, 2(3), 161–166. <https://doi.org/10.18034/ajtp.v3i2.400>

Associação Americana de Marketing (2017). Definitions of Marketing. Consultado a: 14/05/2022. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501 – 517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bardi, J. (2003). *Hotel Front-Office Management* (3ª edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39 (2010), 1250 – 1260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.022>

Booking.com (s.d.) Hard Rock Hotel Amsterdam American. Consultado em: 08/12/2021. Disponível em: <https://www.booking.com/hotel/nl/hard-rock-amsterdam-american-amsterdam.nl.html>

Byron, K. (2006). Hard Rock Cafe sold to Native Americans. Consultado em: 20/12/2021. Disponível em: [https://money.cnn.com/2006/12/07/news/companies/hardrock\\_seminole/](https://money.cnn.com/2006/12/07/news/companies/hardrock_seminole/)

Carrubi, D. *et. al.* (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836-1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>

CBS (2022). Hotels; capacity, type of accommodation, beds, star rating. Consultado a: 03/12/2022. Disponível em: <https://www.cbs.nl/en-gb/figures/detail/84040ENG>

CBS (2022a). Overnight accommodation; capacity, type of accommodation, beds, region. Consultado a: 03/12/2022. Disponível em: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/en/dataset/82062ENG/table?ts=1598526673839>

CBS (2022b). Toerisme in 2021 licht hersteld. Consultado a: 02/12/2022. Disponível em: <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/de-nederlandse-economie/2022/toerisme-in-2021-licht-hersteld?onepage=true>

Costa, C. & Ramos D., (2017). Turismo: Tendências de Evolução. Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, 10(1), 21 – 33. <http://dx.doi.org/10.18468/pracs.2017v10n1.p21-33>

Cunha, L. (2010). A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário. ReCiL - Repositório Científico Lusófona. Consultado a: 20/11/2022. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/A%20Defini%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20e%20o%20%C3%83%E2%80%9Ambito%20do%20Turismo.pdf?sequen ce=1>

Díaz, N. & Rodríguez, F, (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207 – 215. <https://doi.org/10.6018/analesps>

DutchNews.nl (2022). Hotel prices and occupancy rates rise in the Netherlands. Consultado a: 25/11/2022. Disponível em: <https://www.dutchnews.nl/news/2022/09/hotel-prices-and-occupancy-up-in-the-netherlands/>

Eden Hotels (2020) Hard Rock Hotel Amsterdam American opent in 2020. Consultado em: 18/11/2021. Disponível em: <https://www.edenhotels.nl/nl/inspiratie/pers/hard-rock-hotel-amsterdam-american-opent-2020/>

Eden Hotels (s.d.). History. Consultado a: 12/05/2022. Disponível em: <https://www.edenhotels.nl/en/our-story/history/>

Eden Hotels (s.d.a). Hotels. Consultado a: 12/05/2022. Disponível em: <https://www.edenhotels.nl/en/sleep/hotels/>

Eden Hotels (s.d.b). Our Brands. Consultado a: 12/05/2022. Disponível em: <https://www.edenhotels.nl/en/our-story/brands/>

Gehrels, S. & de Looij, J. (2011). Employer Branding: A New Approach for the Hospitality Industry. *Research in Hospitality Management*, 1(1), 43 – 52. <https://doi.org/10.1080/22243534.2011.11828275>

Ghisleni, C. (2021). What is Art Deco Architecture?. Consultado a: 14/09/2022. Disponível em: <https://www.archdaily.com/972018/what-is-art-deco-architecture#:~:text=Art%20Deco%20architecture%20derives%20from,art%2C%20in%20adition%20to%20architecture.>

Half, R. (2021). Modelo de estruturas organizacionais. Consultado a: 10/04/2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/modelos-de-estrutura-organizacional-conheca-principais-rc>

Hard Rock (s.d.) Living our mottos. Consultado em: 19/03/2022. Disponível em: <https://www.hardrock.com/living-our-mottos.aspx>

Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.) Gallery. Consultado em: 18/11/2021. Disponível em: <https://www.hardrockhotels.com/amsterdam-american/gallery.aspx>

Hard Rock Hotels (s.d.). Sound Of Your Stay. Consultado em: 01/04/2022. Disponível em: <https://www.hardrockhotels.com/sound-of-your-stay.aspx>

Hard Rock Live (s.d.) Hard Rock Live. Consultado em: 19/03/2022. Disponível em: <https://www.hardrock.com/live/>

Hard Rock Rewards (s.d.). Program Benefits. Consultado a: 01/04/2022. Disponível em: <https://members.hardrock.com/rewards-benefits>

Hax, A. & Majluf, N. (1981). Feature Article—Organizational Design: A Survey and an Approach. *Operations Research*, 29(3), 417-447. <https://doi.org/10.1287/opre.29.3.417>

Herman, S. (2019). American Hotel wordt eerste Hard Rock Hotel in Nederland. Consultado em: 06/04/2022. Disponível em: <https://www.parool.nl/nieuws/american-hotel-wordt-eerste-hard-rock-hotel-in-nederland~b0b23572/>

Historic Hotels Of The World (s.d.). American Hotel Amsterdam. Consultado a: 14/11/2021. Disponível em: <https://www.historichotelsthenandnow.com/americanamsterdam.html>

Hohenadel, K. (2022). What Is Art Nouveau Architecture?. Consultado a: 14/09/2022. Disponível em: <https://www.thespruce.com/what-is-art-nouveau-architecture-5194926>

Hospitality Management (2022). *Billy Skelli-Cohen nieuwe CEO Eden hotels*. Consultado em: 12/05/2022. Disponível em: <https://www.hospitality-management.nl/billy-skelli-cohen-nieuwe-ceo-eden-hotels>

Huete-Alcocer, N. (2017) A Literature Review of Word of Mouth and Electronic Word of Mouth: Implications for Consumer Behavior, 8(1256), 1 – 4.

IHG Hotels & Resorts (s.d.) Our Brands. Consultado a: 26/05/2022. Disponível em: <https://www.ihg.com/content/gb/en/about/brands>

Ilyas, M. *et. al.* (2017). Developing Employee Brand Loyalty through Employer Branding; a Strategy to win the Unconventional War for Talent Retention. *International Journal of Economic Research*, 14(14), 1 – 9.

Ilyas, M. *et. al.* (2019). Conceptualizing the Relationship between Employer Brand Pride, Employer Brand Reputation, Employee Engagement and Employee Brand Loyalty. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(5), 356 – 361.

Itam, U. & Singh, S. (2017). Examining the Mediation Effect of Employee Engagement on Internal Brand Practices and Outcome Variables in the Organized Retail Sector. *International Business Management*, 11, 673-682. DOI: 10.36478/ibm.2017.673.682

Gokmem, S. (2022). The Transport System of The Netherlands. Consultado a 01/12/2022. Disponível em: <https://www.ilabour.eu/blog/the-transport-system-of-the-netherlands/>

Kanten, P. *et al.* (2015). The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. *Procedia Economics and Finance* 23 (2015), 1358 – 1366. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00523-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00523-7)

Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.

Kimpton de Witt (s.d.). Hotel. Consultado a: 26/05/2022. Disponível em: <https://www.kimptondewitthotel.com/en/boutique-hotel-amsterdam/>

Kotler, P. & Keller, K. (2015). *Marketing Management* (14ª edição). New Jersey: Prentice Hall

KSL Capital Partners (2021). *KSL Capital Partners enters majority ownership of Eden Hotels in The Netherlands*. Consultado a: 12/05/2022. Disponível em: <https://www.kslcapital.com/press-article/ksl-capital-partners-enters-majority-ownership-of-eden-hotels-in-the-netherlands>

Lee, A. et al. (2015). *The Strategy of Global Branding and Brand Equity*. Abingdon: Routledge

Lusa (2022). *Empresários da Hotelaria e Restauração Preocupados com Escassez de Mão de Obra e Inflação*. Consultado a: 01/06/2022. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/05/05/empresarios-da-hotelaria-e-restauracao-preocupados-com-escassez-de-mao-de-obra-e-inflacao/>

Mahnert, K. & Torres, A. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding - Special Issue on Irish Perspectives on Marketing Relationships and Networks. *Irish Marketing Review*, 19(1 & 2), 54 – 63.

Matias, A. (2018). Tipos de estrutura organizacional: tire suas principais dúvidas. Consultado a: 21/04/2022. Disponível em: <https://blog.inepadconsulting.com.br/tipos-de-estrutura-organizacional/>

Melnikov, V. et al. (2015). Data-driven Modeling of Transportation Systems and Traffic Data Analysis During a Major Power Outage in the Netherlands. 4<sup>th</sup> International Young Scientists Conference on Computational Science, Volume 66, 336 – 345. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.11.039>

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 – 89.

Miljkovic, N. & Perret, S. (2022). Amsterdam Hotel Market: The Enduring Appeal. Consultado a: 03/12/2022. Disponível em: <https://www.hvs.com/article/9395-amsterdam-hotel-market-the-enduring-appeal>

Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. Harvard Business Review. Consultado a: 25/05/2022. Disponível em: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>

Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Brand Management*, 15(2), 123 – 134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>

Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. Harvard Business Review. Consultado a: 31/05/2022. Disponível em: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

Moura, L. *et. al.* (2019). Test and validity of the Brand Resonance Model's. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 19 (1), 4 – 24. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i1.1466>

Nakashima, S. & Calvente, M. (2016). A História do Turismo: Epítome das Mudanças, *Turismo e Sociedade*, 9(2), 1 – 20.

NBTC (2019). Perspective Destination The Netherlands 2030. Consultado a: 30/11/2022. Disponível em: <https://www.nbtc.nl/en/site/download/perspective-destination-nl-2030-en.htm?disposition=inline>

NBTC (s.d.). Making Impact Together, Strategy and Approach 2022 – 2023. Consultado a: 30/11/2022. Disponível em: <https://www.nbtc.nl/en/site/download/download-making-an-impact-together.htm?disposition=inline>

NS (2021). Annual Report 2021. Consultado a 25/11/2022. Disponível em: <https://www.nsannualreport.nl/annual-report-2021>

ONU & OMT (1994). Recommendations on Tourism Statistics, Statistical Paper, Série M (83). Disponível em: [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83e.pdf)

Oracle (s.d.). Routing Transactions. Consultado a: 16/02/2022. Disponível em: [https://docs.oracle.com/cd/E53533\\_01/opera\\_5\\_5\\_1\\_0\\_core\\_help/routing\\_transactions.htm](https://docs.oracle.com/cd/E53533_01/opera_5_5_1_0_core_help/routing_transactions.htm)

Park Centraal (s.d.). Park Centraal Amsterdam. Consultado a: 26/05/2022. Disponível em: <https://www.parkcentraal.com/amsterdam/>

Publituris Hotelaria (2021). Opinião: A Retoma e o Desafio da Atração de Talento na Hotelaria. Consultado a: 01/06/2022. Disponível em: <https://www.publiturishotelaria.pt/2021/09/24/opinio-a-retoma-e-o-desafio-da-atracao-de-talento-no-turismo/>

Raut, U. *et. al.* (2020). Analysis of Brand Resonance Measures to Access, Dimensionality, Reliability and Validity. *Global Business Review*, 21 (1), 162 – 175. <https://doi.org/10.1177/0972150919846964>

Ravens, C. (2014). *Internal Brand Management in an International Context*. Leipzig: Springer Gabler

Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103 – 116. <https://doi.org/10.5700/rausp1226>

Rutherford, G. & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations* (4ª edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rutherford, G. (1985). Front-Office Manager: Key to Hotel Communications. *Hospitality Review*, 3(2), 38 – 48. <https://doi.org/10.1177/004728758602500122>

Schipol (2019). Traffic Review 2019. Consultado a: 30/11/2022. Disponível em: <https://www.schiphol.nl/en/schiphol-group/page/traffic-review/>

Shropshire, D. (2018). Definition of a Duty Manager in a Hotel. Consultado em: 31/03/2022. Disponível em: <https://careertrend.com/positive-negative-aspects-having-job-hotel-manager-10103.html>

Sircle Collection (s.d.). Sircle Collection. Consultado a: 26/05/2022. Disponível em: <https://sirclecollection.com/>

Steenkamp, J. (2017). *Global Brand Strategy - World-wise Marketing in the Age of Branding*. Londres: Palgrave Macmillan

Strauss, J. & Frost, R. (2014). *E-Marketing* (7ª edição). New Jersey: Pearson Education Inc.

The Hoxton Amsterdam (s.d.). The Hotel. Consultado a: 26/05/2022. Disponível em: <https://thehoxton.com/amsterdam/>

TripAdvisor (s.d.). Hard Rock Hotel Amsterdam American. Consultado em: 08/12/2021. Disponível em: [https://www.tripadvisor.nl/Hotel\\_Review-g188590-d229477-Reviews-Hard\\_Rock\\_Hotel\\_Amsterdam\\_American-Amsterdam\\_North\\_Holland\\_Province.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.nl/Hotel_Review-g188590-d229477-Reviews-Hard_Rock_Hotel_Amsterdam_American-Amsterdam_North_Holland_Province.html#REVIEWS)

UNWTO (2022). Tourism Grows 4% In 2021 But Remains Far Below Pre-Pandemic Levels. Consultado a: 06/11/2022. Disponível em: <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>

UNWTO (2022a). Tourism Recovery Accelerates To Reach 65% Of Pre-Pandemic Levels. Consultado a: 06/11/2022. Disponível em: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347#:~:text=Global%20tourism%20experienced%20a%204,to%20preliminary%20estimates%20by%20UNWTO>

UNWTO (2022b). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex. UNWTO World Tourism Barometer, 20(5). <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

UNWTO (2022c). International Tourism and COVID-19. Consultado a: 07/11/2022. Disponível em: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

Vieira, C. (2016). Opinião: “Formação e Retenção de Talentos na Hotelaria”. Consultado a: 31/05/2022. Disponível em: <https://www.ambitur.pt/opiniao-formacao-e-retencao-de-talentos-na-hotelaria/>

Werken in een hotel.nl (s.d.). Duty Management. Consultado em: 31/03/2022. Disponível em: [https://www.werkenineenhotel.nl/horeca-carriere/hotel/hotel\\_dutymanager\\_vacatures\\_banen\\_stage/](https://www.werkenineenhotel.nl/horeca-carriere/hotel/hotel_dutymanager_vacatures_banen_stage/)

Wilden, R, *et. al.* (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56 – 73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

World Atlas (s.d.). Maps of The Netherlands. Consultado a: 03/12/2022. Disponível em: <https://www.worldatlas.com/maps/netherlands>

## **Apêndices**

Apêndice 1 - Mapa do estágio.....	106
Apêndice 2 - Organograma Hard Rock Hotel Amsterdam American .....	107
Apêndice 3 - Documento com sugestões enviadas a <i>Front-Office Manager</i> e ao <i>Front-Of-House Manager</i> .....	108

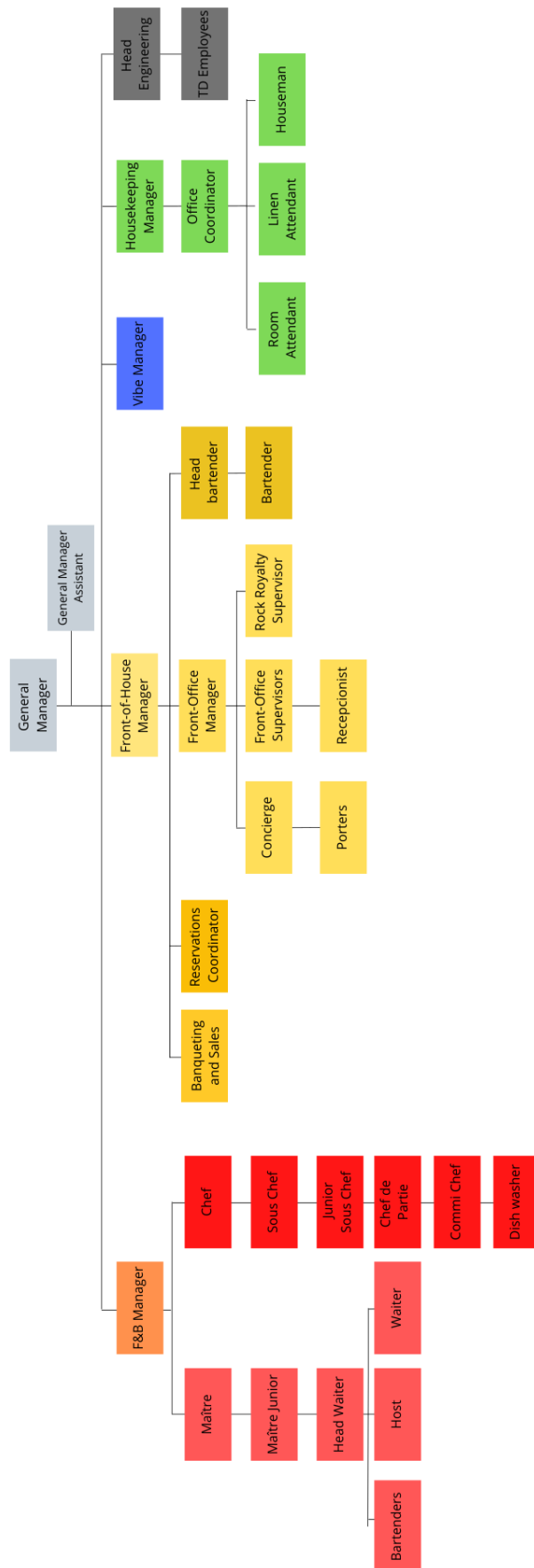
## Apêndice 1 - Mapa do estágio

	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	
1	R	R	X	R&D	X	B	R&D	R&D	R&D	
2	P	R	X	R&D	X	R&D	R&D	R&D	R&D	
3	M	R	R&D	R&D	R&D	X	M	R&D	R&D	
4	M	R	R&D	R&D	R&D	R&D	X	R&D	X	
5	X	R	R&D	R&D	R&D	X	R	R&D	R&D	
6	R	X	X	X	R&D	X	R	X	R&D	
7	X	X	X	R&D	R&D	R&D	R	X	R&D	
8	R	R	R&D	R&D	X	R&D	R&D	R&D	R&D	
9	R	R	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	
10	R	R	R&D	R&D	R&D	P	R&D	R&D	X	
11	R	P	R&D	R&D	R&D	P	X	R&D	R&D	
12	X	M	M	X	X	X	X	R&D	R&D	
13	R	X	X	X	X	R&D	R&D	X	X	
14	X	R	X	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	X	
15	B	R	R&D	X	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	
16	B	R&D	R&D	X	X	S&D	R&D	R&D	R&D	
17	B	R&D	R&D	R&D	R&D	S&D	R&D	X	R&D	
18	B	R&D	R&D	R&D	R&D	X	R&D	R&D	R&D	
19	B	X	X	R&D	R&D	X	X	R&D	R&D	
20	B	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	X	R&D	X	
21	B	R&D	R&D	X	R&D	R&D	X	R&D	R&D	
22	X	X	R&D	X	X	R&D	R&D	R&D	R&D	
23	R	R&D	X	R&D	X	R&D	R&D	R&D	R&D	
24	R	X	X	R&D	R&D	X	F	R&D	R&D	
25	R	X	X	R&D	R&D	R&D	X	X	X	
26	R	R	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	X	R&D	
27	R	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	R&D	X	R&D	
28	R	R&D	R&D	R&D	R&D	X	R&D	X	R&D	
29	X	R&D	R&D		X	X	X	R&D	R&D	
30	X	R&D	R&D		R	R&D	X	R&D	X	
31		R&D	X		R&D		X		X	
Total de dias	16	24	20	21	22	20	21	22	23	189
Total de horas	128	192	160	168	176	160	168	176	184	1512

Total de dias / horas

R	Receção
P	Porteiro
M	Reuniões
B	Baixa - Doente
F	Formação
R&D	Receção e Duty Manager
S&D	Front-Office Shift leader e Duty Manager

## Apêndice 2 - Organograma Hard Rock Hotel Amsterdam American



## Apêndice 3 - Documento com sugestões enviadas a *Front-Office Manager* e ao *Front-Of-House Manager*



### Suggestions

Hello, I will let here some possible suggestions to make the experience of our lovely rockstars even better.

#### Trash bins

- Put a trash bin in every floor, close to the elevators. During the security rounds I find trash in the floors or in the small tables beside the elevators. A trash bin could help to increase the cleanliness of the hotel.
- Do we have a specific reason to not put the bins in each floor?

#### Check-in

- Make the check-in shorter. Sometimes I can feel the guest is “tired” with all the information that we must provide during the check-in (opening hours of the Café and the Bar, breakfast time, the gym, SOYS, events).

Some of this information could be put in the room or in a paper that we could give to the guest on the check-in. This would make the check-in shorter, what is important in busy days, and would let the receptionist be “free” to be more authentic and to have a better interaction with the guest.

I think we always need to read the guest and feel what is your expectations at the check-in (a warm and calm welcome, in this case, most of the information should be given at the check-in or go to the room asap, in this case it would be great if we have a back-up paper in the room or at the reception to give to the guest, containing all the necessary informations).

#### Training

- Give an PMS Opera training to the new employees (online or presential). Sometimes Opera can be hard to use and understand for the new ones (I felt that on the beginning) and most of the time the supervisors don’t have enough time to explain everything, what is perfectly normal.

On the internet there are some Opera courses. This could help to increase the professionalism felt by the guest during the contact with the reception and could increase the receptionist ability to resolve problems and unexpected situations or requests, increasing the guest satisfaction.

### Banqueting

- When we have banqueting, maybe it could be an option to put one or two persons responsible to take care of it. Communicate with these persons with some days in advance would be great, in my opinion, so then they can be more prepared to deal with the situation itself and provide a better service to the guests.  
**Sometimes this already happen**, but most of the times, people are informed in the day of the event, which can be a little bit stressful for the person, since there is no preparation for it.

### Surprises

- Regarding the surprises that we can put in the rooms, maybe we can be more authentic. For the non-Dutch leisure guests, Dutch products or Hard Rock related products can be an idea. Just an example, in Albert Heijn they sell some stropwafels in a metal box (my father loved when he was here) or could be seasonal products (like Oliebollen).

### Guest Communication

- Create a "rule", which **whenever it's possible**, the guest should be answered in their language. For example, if there is a Dutch guest who needs to do a check-in or needs help and there are two receptionists available, one that speaks Dutch and the other who does not, there is no reason for the non-Dutch-speaker receptionist to deal with that guest. The same should happen for Portuguese/Spanish speaker's guests. This would create a better communication between the hotel and the guest.

Enzo Pelegrini

24/02/2022

## **Anexos**

Anexo 1 - Fotos do Hotel .....	111
Anexo 2 - <i>SOP Check-in</i> .....	121
Anexo 3 - <i>SOP Check-out</i> .....	127
Anexo 4 - <i>Check-List Morning Shift</i> .....	129
Anexo 5 - <i>Check-List Evening Shift</i> .....	130
Anexo 6 – <i>Sound Check</i> .....	131

## Anexo 1 - Fotos do Hotel

**Figura 44: Exterior - Leidseplein**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 45: Exterior – Vista Aérea**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 46: Lobby**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 47: Escadaria Principal**



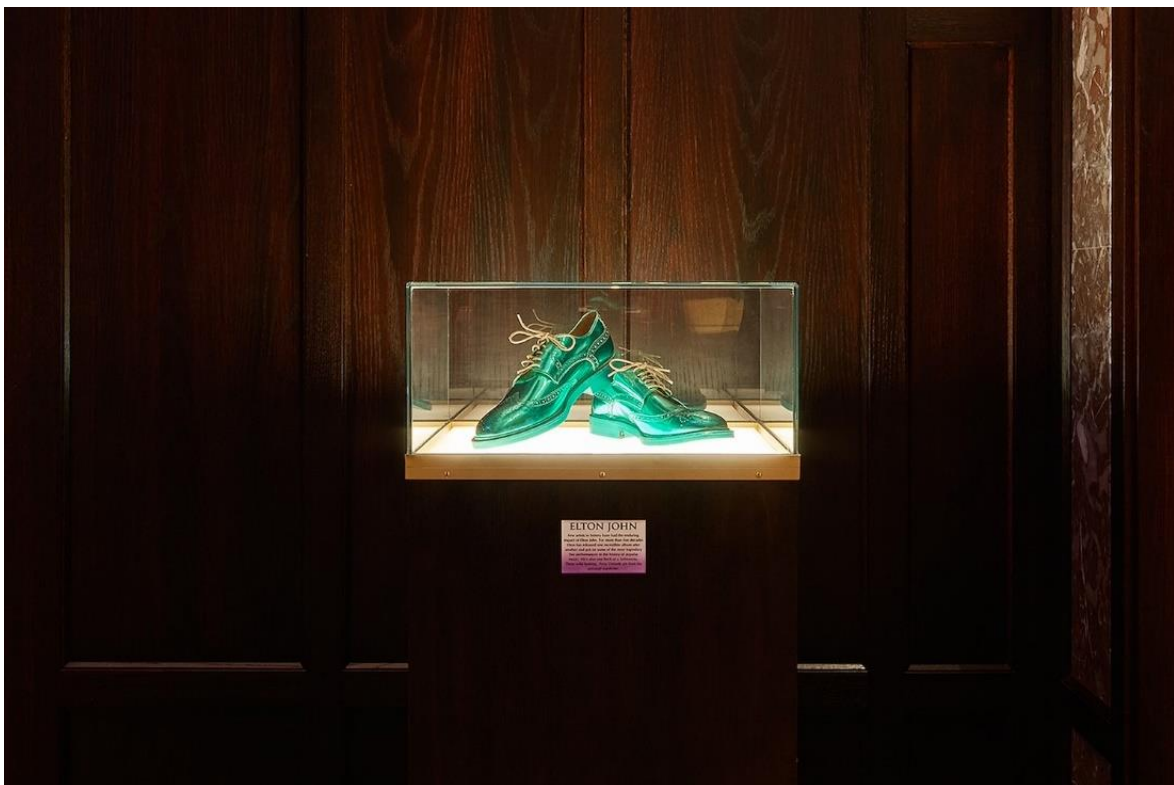
Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 48: Recepção e porta de entrada do Bar American**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 49: Sapatos do Elton John no Lobby**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 50: Fato do Elton John (esquerda) e do Elvis Presley (direita)**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 51: Rock Royalty Lounge**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 52: Rock Royalty Lounge - Bar**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 53: Sala de reuniões GMT+1**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 54: Quarto *Classic Double Balcony***



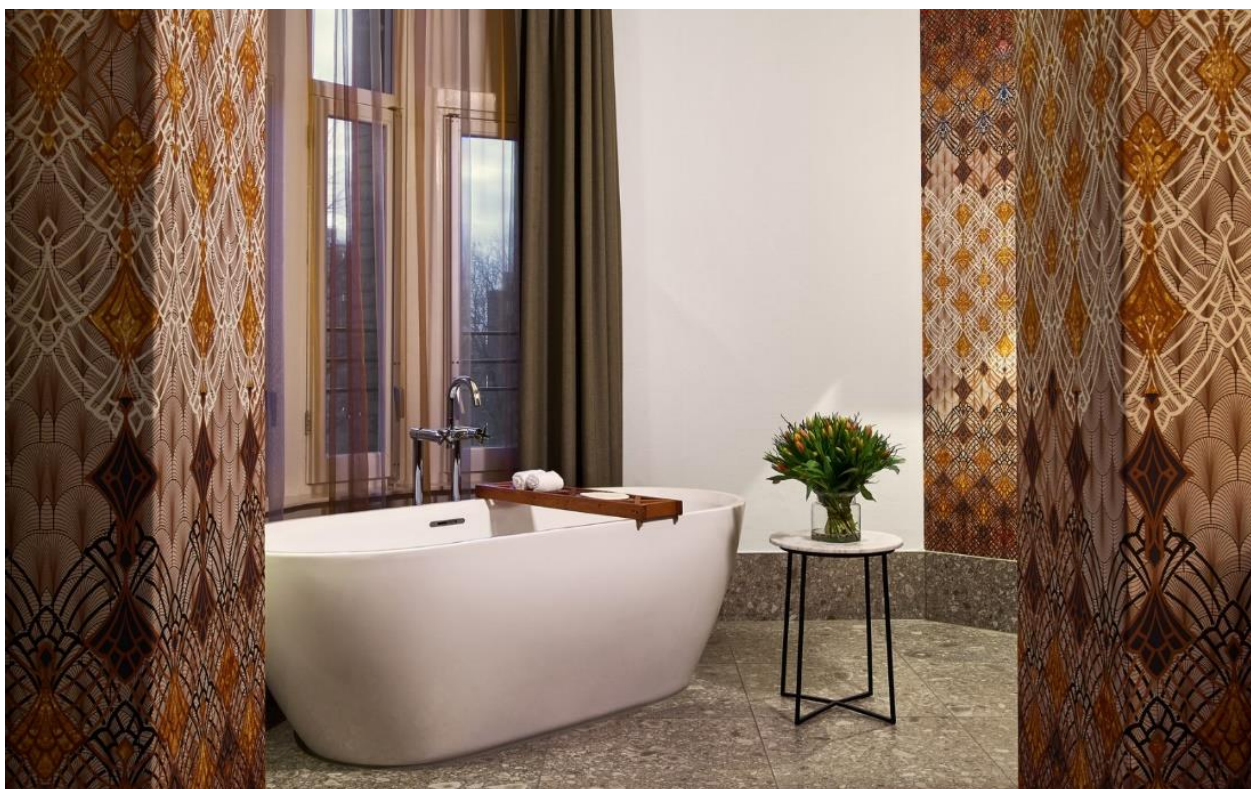
Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 55: Quarto *Superior Twin***



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 56: Junior Suite (Casa da Banho)**



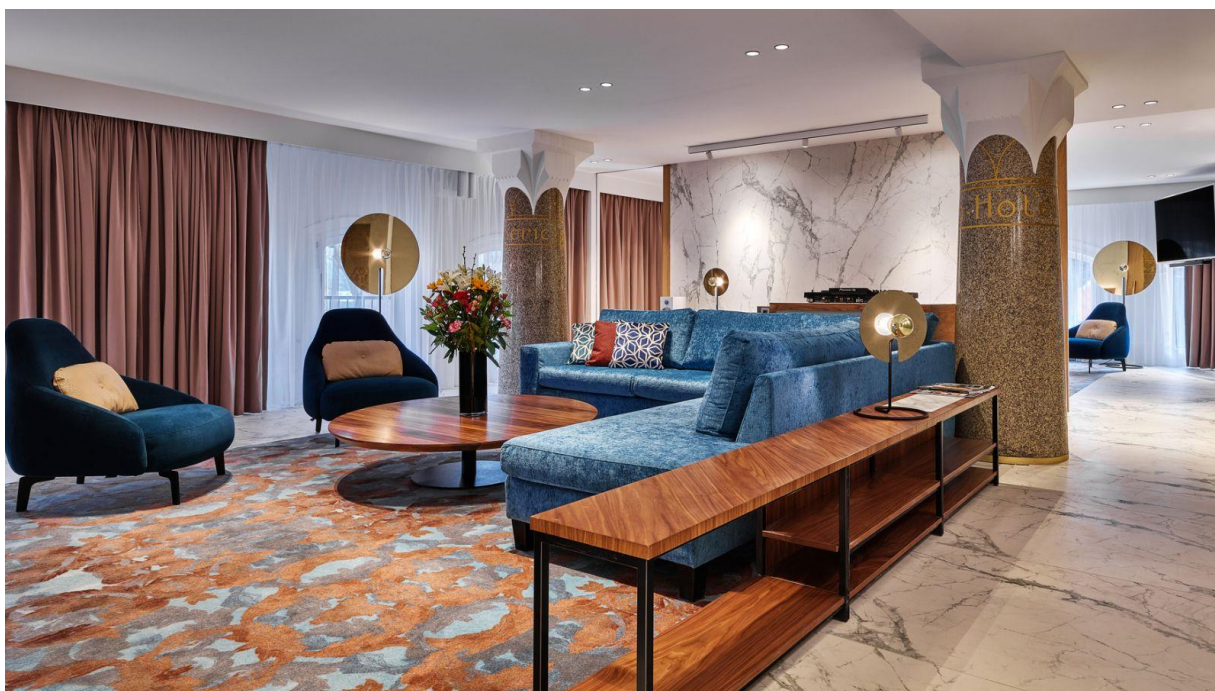
Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 57: Junior Suite**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 58: Rock Star Suite – Sala de Estar**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 59: Rock Star Suite**



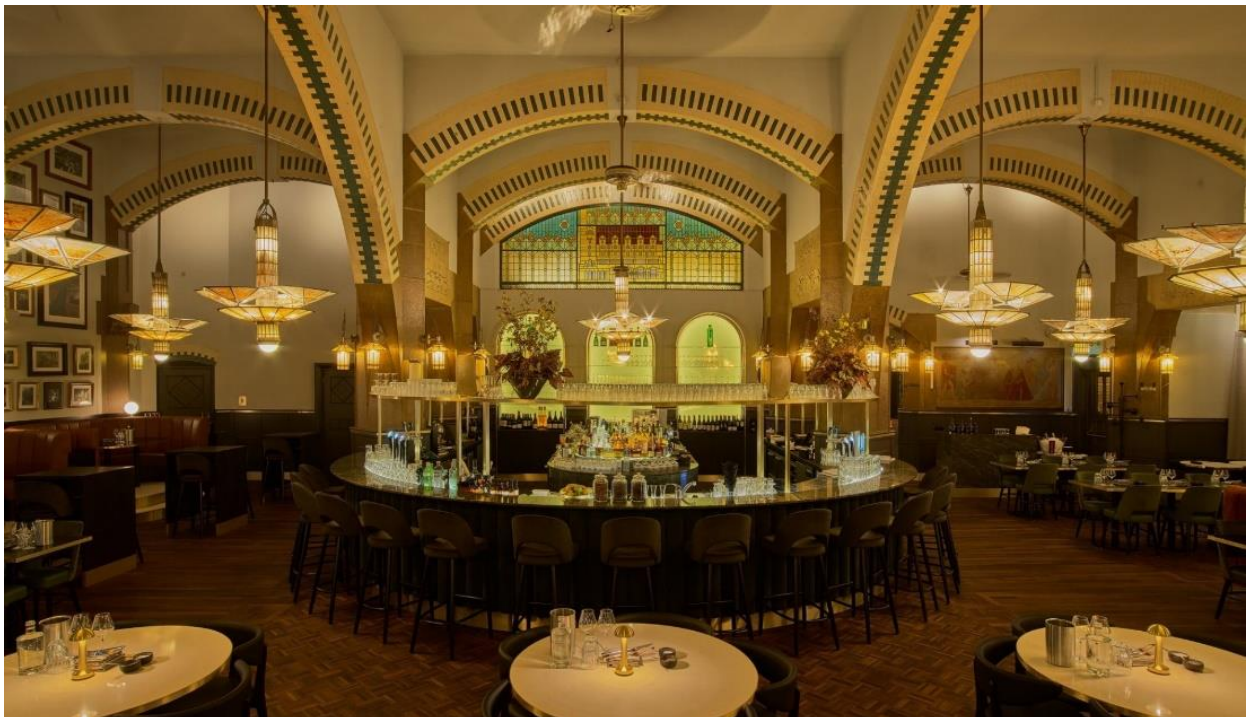
Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 60: Ginásio**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 61: Café Americain**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

**Figura 62: Bar Americain**



Fonte: Hard Rock Hotel Amsterdam American (s.d.)

## Anexo 2 - SOP Check-in



## Front Office Standard Operating Procedures

### CHECK IN

In this SOP, each step is done from the reservation screen below this page. Each new screen is displayed separately for each part.

#### 1. Welcome, look up and review reservation

- Start by welcoming the guest. Ask for the last name of the reservation. Try to start a conversation with the guest about the plans in Amsterdam and ask how their trip was.
- To look up the reservation, go to front desk → Arrivals → Search. Now you get all the arrivals for that day. Find the right last name, ask for identification and check if the right guest is in front of you. Double click on the reservation and it will open as below.
- Give the guest the correct registration card and ask to complete the details. And always ask for a signature at the bottom for the no smoking policy in the hotel and the hotel rooms.
- Go through the reservation together with the guest, number of nights, room type, with or without breakfast, ect.

HRHAA - Reservation 84790 RESERVED

Name	van den Berg	Phone		Agent	
First Name	Jesse	Member Type		Company	Hard Rock Internatio
Title	Mr	Member No.		Group	
Country	NL	Member Lvl.		Source	
Language	E	Party		Contact	
VIP					
Email					

More Fields

Arrival	01.04.21	Thursday	Res. Type	NON	Non Garant	Guest Balance	0.00
Nights	2		Market	BAR	BAR	Disc. Amt.	%
Departure	03.04.21	Saturday	Source	DIR1	Direct	Reason	
Adults	2	Child 0	Origin			Features	
No. of Rms.	1		Payment	CA		Specials	
Room Type	SUDN	RTC: SUDN	Credit Card No.			Comments	I would like to req
Room		DNM	Exp. Date			Music Pref	CLASSIC ROCK
Rate Code	BARIE	Fixed Rate	CRS No.	9653SC015648		Item Inv.	
Rate	230.00	Total	TA Rec Loc			Custom Ref.	
Packages			Approval Code			Checked?	YES
Block Code		ETA 15:00	Approval Amt.			Confirmation	
		ETD	Suite With				

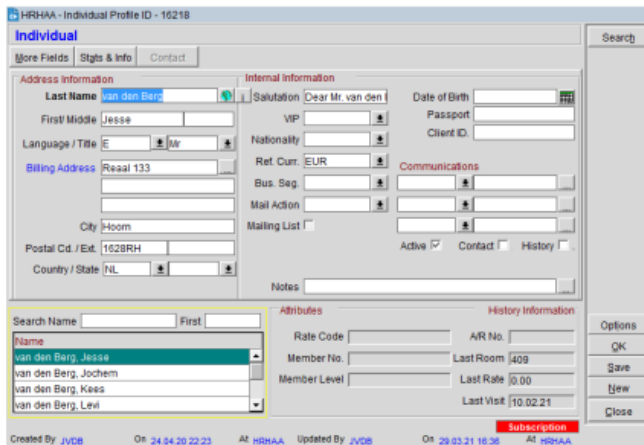
Daily Details | Comments

Created By JVDB On 29.03.21 16:36 Updated By \*LIBRA\* On 29.03.21 16:37

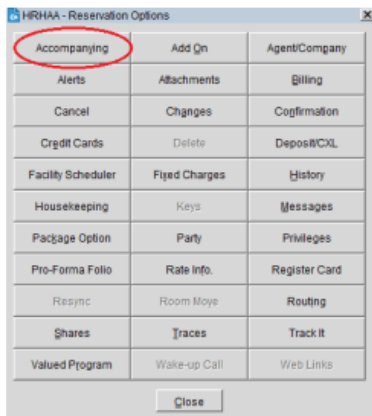
Save QK Options Close

## 2. Fill in guest details and choose a room

- Click on the double tunes next to the guest's name to check the guest's additional details and enter the date of birth. Click Ok to save this action.

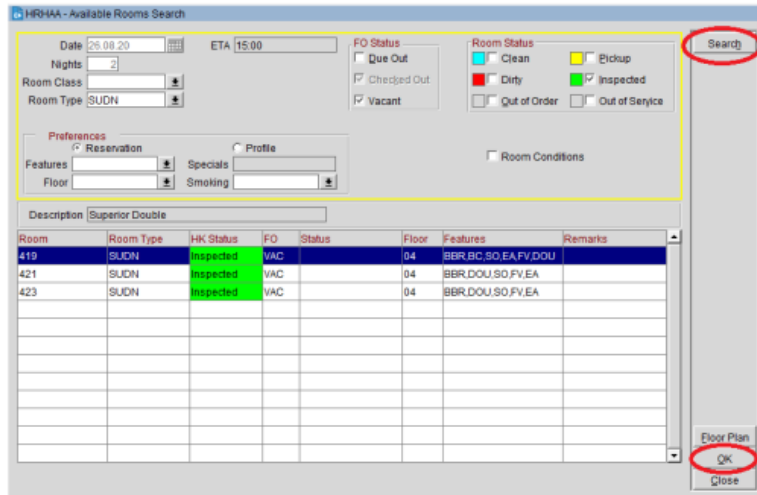


- To register the second guest go to options → accompanying → fill in the last name of the second guest in → search → no details? Press New → fill data → press OK



Accompanying	Add On	Agent/Company
Alerts	Attachments	Billing
Cancel	Changes	Confirmation
Credit Cards	Delete	Deposit/CXL
Facility Scheduler	Fixed Charges	History
Housekeeping	Keys	Messages
Package Option	Party	Privileges
Pro-Forma Folio	Rate Info.	Register Card
Resync	Room Move	Routing
Shares	Traces	Track It
Valued Program	Wake-up Call	Web Links

To select a room, click on the arrow next to "room" and you will be taken to the next screen.



HRHAA - Available Rooms Search

Date: 26.08.20    ETA: 15:00

Nights: 2

Room Class: [Dropdown]

Room Type: SUDN

FO Status:  Que Out,  Checked Out,  Vacant

Room Status:  Clean,  Dirty,  Out of Order,  Out of Service,  Pickup,  Inspected

Preferences:  Reservation,  Profile

Features: [Dropdown], Specials: [Dropdown], Room Conditions:

Floor: [Dropdown], Smoking: [Dropdown]

Description: Superior Double

Room	Room Type	HK Status	FO Status	Floor	Features	Remarks
419	SUDN	Inspected	VAC	04	BBR,BC,SO,EA,FV,DOU	
421	SUDN	Inspected	VAC	04	BBR,DOU,SO,FV,EA	
423	SUDN	Inspected	VAC	04	BBR,DOU,SO,FV,EA	

Buttons: Search, Floor Plan, OK, Close

- Make sure you choose a room according to the wishes of the guest, otherwise the guest may come back to change his room. Think of bed type, view or quiet room.
- If you only check inspected and click on "search" you will get all the rooms that have already been cleaned and inspected. Ready to check in!
- If you also check clean and click on "search" you will get all the rooms that have been inspected and still need to be inspected. The clean rooms are not yet allowed to be checked in, but can be blocked for the guest.
- Are you looking for a room with specific characteristics e.g. central heating or BAL. Then you can check an attribute or several under the heading features. If you check both CV & BAL you will only get the rooms with balcony & canal view. This is of course also possible with other characteristics.

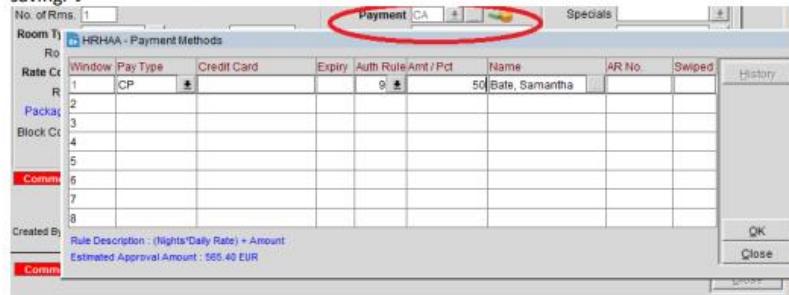
### 3. Room Guarantee

Before the room can be checked in, there must be a guarantee for the room. This can be done with a credit card or with a direct payment. There are exceptions of reservations where no guarantee needs to be requested, this is always indicated in the alerts or comments. This usually concerns VIP guests (3, via GM and EM).

#### Guarantee with a credit card

Ask the guest for a credit card for the guarantee of the stay. Here we have 2 different options.

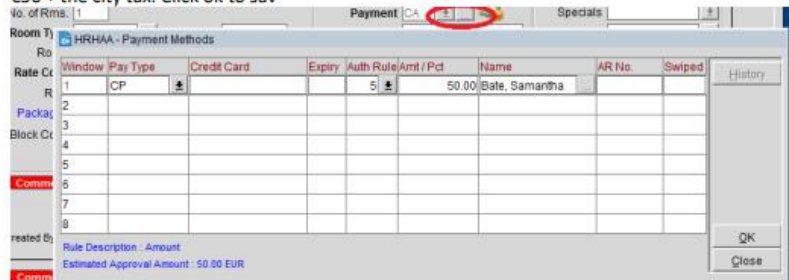
- The room has not yet been paid for. We therefore need a guarantee for the room rate, city tax and the €50 deposit for any extras and / or incidents. Press the dots for this field. **Paytype: NOTE** is always CP (chip and pin). **Auth rule 9** (night\*dailyrate) **Amount** €50 for the deposit. ok for saving. →



Window	Pay Type	Credit Card	Expiry	Auth Rule/Amt / Pct	Name	AR No.	Swiped	History
1	CP			9	50	Bate, Samantha		
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

Rule Description : (Nights\*Daily Rate) + Amount  
Estimated Approval Amount : 565.40 EUR

- The room has already been paid for by the agency or will be paid for by the agency after check-out. In this case, we only need a guarantee for the city tax and the deposit. Calculate the city tax 7% of the room price + €3 per person per night. **Auth rule 5** (amount). Enter the correct amount €50 + the city tax. Click ok to save



Window	Pay Type	Credit Card	Expiry	Auth Rule/Amt / Pct	Name	AR No.	Swiped	History
1	CP			5	50.00	Bate, Samantha		
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

Rule Description : Amount  
Estimated Approval Amount : 50.00 EUR

- What to do if the guest doesn't have a credit card?  
The guest can then prepay the room rate, city tax and deposit. Via pin or cash. At check-out, the guest will receive the deposit back in cash. Then make sure that the **paytype** is set to CA and the **res type** is set to NON. You also have to fill in an arrival time.

Window Pay Type	Credit Card	Expiry	Auth Rule	Amnt / Pct	Name	AR No.	Swiped
CP					Choudhary, Jatin		

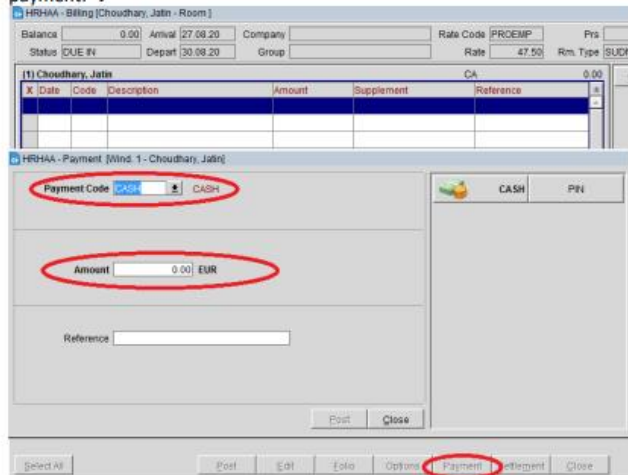
You cannot open the billing field for check-in to complete the payment. go to options privileges.

→→

Once you have done that, you can check pre stay charging and the billing field will appear next to the options. If you make a payment by pin, use the code 9037 to book it. With cash you use the code 9000 to book an amount.

When you are in the billing screen go to payment. If you make a payment →by pin, use the code 9037 to book it. The payment must be made with the separate pin terminal located at the counter on the side of the bar. With cash you use the code 9000 to book an amount. With payment code you can choose the right payment method. With a debit card always use CP to make a payment.

If you have entered the payment code and post the amount to activate the pin terminal and complete the payment. →



If the payment method is filled in correctly and the room is ready, you can check in the reservation. By clicking OK. Opera then asks if you want to check in the guest. Then click yes. Opera asks if you want to print the registration card then click no. Pin terminal is enabled to complete the authorization. When the authorization is completed, you can create the keys. Your guest is in the house! →→→→→

1. Inform the guest about the wifi (HRH Amsterdam American)
2. Inform the guest about breakfast from 07:00 till 11:00.
3. Informeer de guest over sound of your stay and the Rock-om Program.
4. Ask if they want a city map.
5. Give the keys and explain which lift to use.
6. Ask if we can bring the luggage upstairs.
7. Finish with a smile, and the last word.



## Anexo 3 - SOP Check-out



# Front Office Standard Operating Procedures

## Check Out

Your responsibilities at a check-out are:

1. Ask the guest about their stay
2. Check the invoice
3. Settle the invoice
4. Closing off

### 1. Ask the guest about their stay

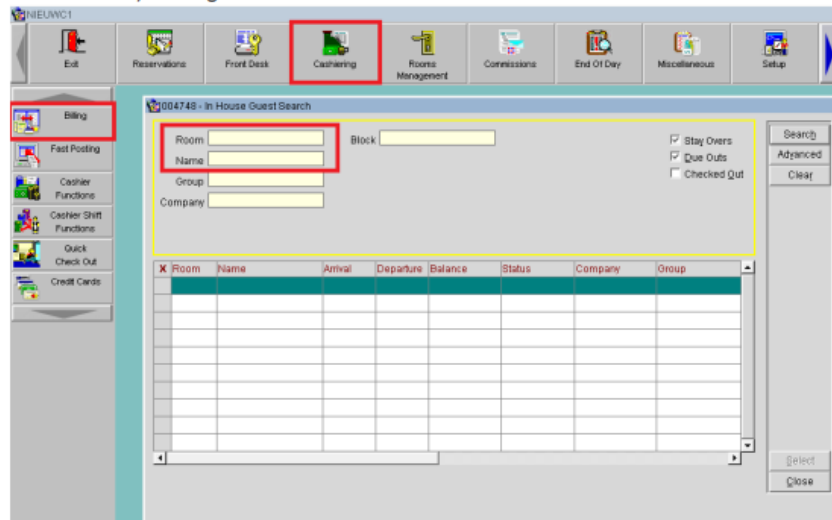
When a guest comes to the Front Desk to check-out you ask for the name of the guest (never start with asking for the room number). If you do not properly hear the name, you can ask for the room number.

Once you know the name of the guest make sure you use it at least **twice** during the check-out.

While you are opening the invoice on Opera you ask the guest an open question about their stay, e.g.: How was your stay?

### 2. Check the invoice

To open the invoice you go to Cashiering → Billing → Open the invoice by filling out the name (or room number) of the guest.



Select the reservation by clicking on it and the invoice will appear on your screen. Check the invoice with the guest; if the invoice is short and simple, you can tell the guest what is on the invoice. If the invoice is complicated and/or for a long stay, print out the invoice and let the guest check if everything is ok.



## Front Office Standard Operating Procedures

---

- Check-out time is at 12pm. A late check-out is possible on request and **the extra costs are € 25,-** per hour. Guests can always store their luggage with us after check-out.

### 3. Settle the invoice

### 4. Closing off

Now that the check-out is completed you ask if the guest would like to have his invoice in an envelope. If the guest has not handed over their keys yet, please ask so.

Close off with thanking the guest for staying at our hotel and ask if there is anything else you can do for the guest.

## Anexo 4 - Check-List Morning Shift



### **Morning Checklist: initial which tasks you will complete by the end of shift**

<b>Print the back-up report</b>
<b>Read traces and attempt to solve them.</b> Keep looking and resolving for your entire shift
<b>Look to Ctrl F2 and know your room inventory.</b> Do this throughout the day and don't overbook. Read FO logbook and Duty logbook.
<b>Start GoTickin</b> and answer messages
<b>Look up all Rock Royalty rooms for today.</b> Make sure there are traces to refill minibar every day. Also make sure there is a second trace to prepare their welcome envelope.
<b>Keep an eye on emails, booking.com, Expedia, Revinate, whatsapp, etc</b>
Look up reservations for today that are from a 3 <sup>rd</sup> party agent, for example Expedia or Booking virtual credit card, Hotelbeds, Voyage Privé and others. <b>Make sure there is a routing set up and auth rule is correct.</b> Notify Shift leader if this is not done correctly.
<b>Look at the comments for today.</b> Is the guest requesting something? Are they celebrating something? Did they have a bad last stay and we need to up our game? Satisfy the guest by doing something for them. Put traces in if we need to take action, add a comment, add an alert, update Opera.
When a room is not ready at check in, do ALL the pre-registration in advance. Print and sign registration card. Update Opera with ID and ACC guest. Go over all the details of the booking with the guest. <b>Ask guarantee of payment.</b> Put room in Q in Opera and also in Q in GoTickin with medium priority. Put Q and your initial on reg card and place on center desk.
<b>Check banqueting</b> – In case of have banqueting today, make sure the meeting rooms are correctly prepared
<b>Check departures</b>
<b>13:00 - credit report.</b> Guest needs to have enough money to pay room/taxes for entire stay, they need to cover the extras that they have already incurred, and they need to always have deposit. If you need more MOP leave trace, put No Post in Opera, possibly make a new key. Give the credit issue to shiftleader.
<b>14:00 - look at the Q rooms and ask Shiftleader if you can check them in.</b> When you check in guest read Opera to make sure you resolve any trace, give the correct room type, double check if auth has been taken, do they need an envelope or drink voucher. Make the keys and attach to reg card and place in middle desk
<b>Do floor check and start cleaning up the desks, refilling pens/paper, empty bins, clean coffee cups</b>

## Anexo 5 - Check-List Evening Shift



### **Evening Checklist: initial which tasks you will complete by the end of shift**

<b>Print the back-up report</b>
<b>Read traces and attempt to solve them.</b> Keep looking and resolving for your entire shift
<b>Look to Ctrl F2</b> and know your room inventory. Do this throughout the day and don't overbook.
<b>Read FO logbook, Duty logbook.</b>
<b>Start GoTickin</b> and answer messages
<b>Keep an eye on emails, booking.com, Expedia, Revinate and whatsapp</b>
<b>Look at Q rooms and check in ASAP</b> since its 15:00 and we guarantee rooms at 15:00. Read traces, alerts, comments when you check in for important info. <b>Make sure CC auth has been taken.</b> Complete any special request (ex bed, pillows, gift in room). Attach reg card to keys and also any vouchers guest might have.
<b>Follow up with any remaining departures</b>
Look up reservations for next 3 days that are from a 3 <sup>rd</sup> party agent, for example (Expedia or Booking virtual credit card, Hotelbeds, Voyage, and others). <b>Make sure there is a routing set up and auth rule is correct. Notify Shift leader if this is not done correctly.</b>
<b>Look at the comments for next 3 days.</b> Is the guest requesting something? Are they celebrating something? Did they have a bad last stay and we need to up our game? Satisfy the guest by doing something for them. Put traces in if we need to take action, add a comment, add an alert, update Opera.
<b>Look up all RR rooms for the next 3 days.</b> Make sure there are traces to refill minibar every day. Also make sure there is a second trace to prepare their welcome envelope.
<b>Check banqueting</b> – In case of have banqueting today, make sure the meeting rooms are correctly prepared
<b>20:00 - Do credit report.</b> Make traces in Opera asking for more MOP. Put No privileges/No Post in Opera, make new keys so guest will pass by FO *** if someone is paying for the room make sure there are comments in BOTH reservations and alerts at check saying who is paying for what. **** Any credit issue notify shiftleader
<b>Bucket check</b> – Take the departure's registration cards out of the bucket.
<b>Take bikes inside, flowers and tidy outside table if dirty, do floor check and start cleaning up the desks, refilling pens/paper, empty bins, clean coffee cups.</b>

## Anexo 6 – Sound Check



### OUR BRAND

#### TRIVIA QUESTION:

Which album by the Beatles required over 700 hours of recordings?

- A. Abbey Road                      B. Let It Be  
C. Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band

#### ANSWER:

C-Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band  
The Beatles began recording the album in late November of 1966, with a limitless recording budget and no deadline for completion. According to the engineer, the album's recording took over 700 hours. Most of the time was spent working on arrangements and practicing songs.

#### MISSION, MOTTO, VALUE:

Practice Honest, Integrity and Professionalism!

#### AMPLIFIED SERVICE FOCUS:

How well do you know our brand and products?  
Do you have a favorite piece of memorabilia?  
When we are excited and passionate about the brand it makes it easier for us to connect and have a conversation with our guests.

#### MEMORABILIA OF THE MONTH:

#### ARTIST BIRTHDAYS:

Kendrick Lamar  
Mickey Guyton  
Paulina Rubio

### OUR SHIFT

#### BANDMEMBER NEWS

--

#### VIP GUESTS ON ARRIVAL

--

# STAYING IN *Tune*

Today's PLAYLIST:

VIP GUESTS INHOUSE

BANQUETING / FOTOSHOOTS / INTERVIEWS

GMT+1:

MATA HIDEAWAY:

CAFE AMERICAIN:

BAR AMERICAIN: