

***Relatório de estágio no Novotel Barcelona City:  
Departamento de Revhub***

**Paula Estefania Amores Salgado**

2023

***Relatório de estágio no Novotel Barcelona City:  
Departamento de Revhub***

**Paula Estefania Amores Salgado**

Relatório de Estágio apresentada à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, realizada sob a orientação científica do professor Doutor Nuno Miguel Castanheira Almeida

2023

***Relatório de estágio no Novotel Barcelona City:  
Departamento de Revhub***

Copyright © Paula Estefania Amores Salgado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Politécnico de Leiria

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

## Agradecimentos

---

Os meus agradecimentos em primeiro lugar aos meus pais Iván e Karol, por sempre me apoiarem em todas as minhas decisões e por serem muito importantes na minha vida, sem eles nada teria sido possível. Ao meu irmão Iván Alejandro por ser o meu ídolo.

Um obrigada à minha supervisora de estágio, Cecilia García, responsável do departamento de reservas, por me acolher no seu departamento e por procurar sempre a minha melhoria constante, agradeço também aos responsáveis de cada departamento nos que estive involucrada e os meus colegas que se tornaram amigos.

Relativamente ao orientador de estágio, Doutor Nuno Almeida, um agradecimento especial por me ter motivando para que conseguisse concluir esta tão importante etapa na minha vida de estudante e profissional.

## Resumo

---

Neste relatório foram identificadas as debilidades de aptidões integrais do talento humano no hotel Novotel Barcelona City, por tanto, tem como propósito aplicar de maneira prática e eficaz os conhecimentos acadêmicos obtidos durante um período de 9 meses. Durante essa experiência, um dos aspetos mais notáveis foi a oportunidade de obter uma visão mais clara e específica do rendimento profissional. O envolvimento direto no departamento de revenue durante o estágio solidificou o interesse nessa área específica da indústria hoteleira.

Os conhecimentos previamente adquiridos no mestrado em Gestão e Direção Hoteleira do Instituto Politécnico de Leiria desempenharam um papel crucial ao fornecer uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades relacionados ao revenue management para otimização da eficiência hoteleira. Essa base acadêmica enriqueceu a experiência prática, direcionando de maneira clara e focalizada no aprimoramento do rendimento profissional e do efeito no rendimento organizacional.

A estratégia adotada neste projeto fundamenta-se na aplicação de uma metodologia científica qualitativa, respaldada por técnicas de *focus group*. A intenção é criar uma proposta abrangente para a melhoria de processos no contexto hoteleiro. Essa metodologia busca não apenas aplicar os conhecimentos teóricos de maneira prática, mas também integrar feedbacks valiosos de grupos focais para desenvolver soluções mais eficazes e alinhadas com as necessidades específicas do ambiente hoteleiro.

Palavras-chave: Eficácia, Habilidade, Rendimento, Conhecimento

## Abstract

---

This report identifies the weaknesses in the integral skills of human talent at the Novotel Barcelona City hotel, and therefore aims to apply the academic knowledge gained over a 9-month period in a practical and effective way. During this experience, one of the most notable aspects was the opportunity to gain a clearer and more specific vision of professional performance. Direct involvement in the revenue department during the internship solidified my interest in this specific area of the hotel industry.

The knowledge previously acquired in the master's degree in Hotel Management and Direction at the Polytechnic Institute of Leiria played a crucial role in providing an in-depth understanding of the challenges and opportunities related to revenue management for optimizing hotel efficiency. This academic basis enriched the practical experience, directing it in a clear and focused way towards improving professional performance and the effect on organizational performance.

The strategy adopted in this project is based on the application of a qualitative scientific methodology, supported by focus group techniques. The intention is to create a comprehensive proposal for improving processes in the hotel industry. This methodology seeks not only to apply theoretical knowledge in a practical way, but also to integrate valuable feedback from focus groups to develop more effective solutions aligned with the specific needs of the hotel environment.

Keywords: Effectiveness, Ability, Performance, Knowledge

## Índice

---

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Índice.....	iv
Índice de figuras .....	vi
Índice de tabelas .....	vi
Glossário de siglas .....	vi
Capítulo 1. Introdução.....	1
Capítulo 2. Apresentação de Accor .....	3
2.1. Apresentação da cadeia hoteleira .....	3
2.1.1. Enquadramento e percurso histórico.....	5
2.1.2. A cadeia Accor e o programa <i>Planet 21</i> .....	8
2.1.3. Programa Heartist para os colaboradores.....	9
2.1.4. Programa de fidelização ALL – Accor <i>live limitless</i> .....	11
Capítulo 3. Caracterização do Novotel Barcelona City .....	14
3.1. Serviços do hotel .....	16
3.1.1. Alojamento .....	17
3.1.2. F&B. <i>Food and Beverage</i> .....	19
3.1.3. Outros serviços.....	20
3.2. Estrutura funcional da unidade hoteleira .....	21
3.3. Os segmentos de mercado e o público-alvo do Novotel Barcelona City .....	24
3.4. Causas sociais do Novotel Barcelona City .....	27
Capítulo 4. Departamento de Revhub.....	29
4.1. Departamento de Receção.....	30
4.2. Departamento de Reservas.....	31
4.3. Departamento de MICE .....	33
4.4. Departamento de Qualidade.....	35
4.5. Departamento de <i>Revenue Management</i> .....	36
Capítulo 5. Descrição do estágio .....	38
5.1. Departamento de Reservas.....	39
5.2. Departamento de Receção (front office).....	45
5.3. Departamento de MICE .....	47
5.4. Projetos a desenvolver .....	49

5.4.1. Departamento de Marketing e Publicidade no Novotel Barcelona City .....	49
5.4.1.1. Criação e formação para o pessoal encarregado do departamento de marketing e publicidade.....	55
5.4.1.2. Plano de ações .....	56
5.4.2. Propostas de <i>revenue management</i> .....	59
5.4.3. Criação de novo cartaz de alergênicos das ementas .....	62
5.5. Limitações e propostas para investigações futuras.....	64
5.6. Principais contributos .....	67
Conclusão .....	70
Bibliografia.....	73
Anexos .....	76

## Índice de figuras

---

Figura 1. Logotipo Accor.....	4
Figura 2. Organograma do Novotel Barcelona City.....	22
Figura 3. Post 1 Novotel Barcelona City.....	52
Figura 4. Post 2 Novotel Barcelona City.....	53
Figura 5. Estrutura Organizacional do departamento de Marketing e publicidade.....	56
Figura 6. Diagrama de Gantt - Plano de marketing.....	58
Figura 7. Cartaz de alergénicos.....	64

## Índice de tabelas

---

Tabela 1. Marcas de Accor.....	5
Tabela 2. Ocupação em hotéis de Espanha.....	26
Tabela 3. Cronograma mensal do estágio.....	38
Tabela 4. Código de tarifas reservas diretas.....	42
Tabela 5: Código de tarifa reserva por OTA.....	42
Tabela 6: Códigos de tarifas modificadas.....	43

## Glossário de siglas

---

F&B.- Food and Beverage

ICCA.- International Congress and Convention Association

MICE.- Meeting, Incentives, Conferencing, Exhibitions. Engloba o segmento de negócios.

OTA.- Online Travel Agency.

Revhub.- Revenue Management Hub

RevPAR.- Revenue Per Available Room

RM.- Revenue Management

## Capítulo 1. Introdução

---

O presente relatório resulta da realização de um estágio curricular, que decorreu entre setembro de 2022 e maio de 2023, integrado no Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar (ESTM). A oportunidade de estagiar junto deste grupo hoteleiro francês de renome internacional surgiu na sequência de uma entrevista para o departamento de Revhub, mais precisamente nos departamentos de reservas, eventos, receção, qualidade e *revenue*.

Os objetivos do estágio, delineados pela chefe do departamento de reservas do Novotel Barcelona City, Cecilia García, foram estabelecidos para ser superados mensalmente, com a metodologia de absorver informação e orientações no tratamento do cliente e segmentação de mercado.

Este relatório oferece uma visão detalhada de várias facetas importantes do estágio, sendo essencial dividi-las em 5 capítulos para proporcionar uma compreensão abrangente.

O primeiro capítulo tem como objetivo estabelecer o contexto do estágio, proporcionando uma explicação sobre a escolha da entidade de estágio e detalhando o departamento no qual a experiência foi realizada. Essa contextualização inicial é fundamental para entender as bases e o propósito do estágio.

No segundo capítulo, é dedicado espaço para explorar a cadeia Accor em profundidade, destacando os benefícios e contribuições significativas que essa renomada cadeia hoteleira oferece à sociedade em níveis nacional e internacional. Além disso, é apresentada sua missão, visão, valores e outros elementos que delineiam o caráter e os objetivos da Accor como uma influente organização no setor hoteleiro.

No terceiro capítulo, o foco é direcionado ao hotel Novotel Barcelona City, onde se descreve minuciosamente sua localização, estrutura física e uma análise dos serviços oferecidos por esse estabelecimento, fornecendo uma visão clara de sua posição no mercado hoteleiro.

Já no quarto capítulo, concentra-se na função crucial do departamento de Revhub e suas respetivas subdivisões, permitindo uma compreensão aprofundada de suas operações e responsabilidades. A

exploração detalhada desse departamento é fundamental para contextualizar as atividades desenvolvidas durante o estágio e como elas se encaixam no panorama geral da operação hoteleira.

O quinto capítulo descreve as diversas tarefas realizadas durante o período de estágio, oferecendo uma explicação de sua execução. Algumas delas são abordadas de forma menos detalhada, especialmente aquelas que envolviam informações específicas sobre parceiras externas da empresa hoteleira. É também mencionado a minha contribuição para a empresa hoteleira.

Por fim, as conclusões e a reflexão sobre as lições aprendidas durante o período de estágio, possibilitando-me apresentar algumas recomendações ao hotel.

Essa abordagem em capítulos possibilita uma organização coerente e progressiva das informações, facilitando a absorção e a análise detalhada de cada aspecto relevante do estágio, proporcionando uma narrativa rica e completa.

## Capítulo 2. Apresentação de Accor

---

Neste capítulo é apresentada a cadeia hoteleira de Accor, focando a sua missão, visão e valores pelos quais se rege, dando a conhecer um pouco da sua história, as unidades que compõem o grupo bem como as suas localizações geográficas.

Com base de informação geral para este capítulo foram utilizados os *sites* corporativos do Grupo Accor e informação de acesso livre da marca e *websites* autorizados.

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

Ao longo deste capítulo optei por desenvolver, de forma mais precisa, o hotel Novotel Barcelona City. Esta escolha deve-se à importância que o hotel teve para o estágio e para o presente relatório.

### 2.1. Apresentação da cadeia hoteleira

---

A cadeia Accor é hoje o principal grupo hoteleiro de origem francês, símbolo de inovação no setor e de diversificação de conceitos para todo tipo de público, desenhadas a fim de integrarem experiências especialmente para o cliente.

No ano 1966 dois amigos, Paul Dubrule e Gérard Pélisson criaram o plano de negócio de um hotel em França, por conseguinte, a cadeia hoteleira Accor tem origem em 1967 com a abertura do Novotel hotel em Lille Lesquin, França, neste ano foi fundada também a marca de Novotel pelo SIEH hotel *group*. que posteriormente aumentariam o número de hotéis e de marcas face ao sucesso do primeiro hotel. Durante a década de 1970, a marca Novotel expandiu a uma taxa média de um novo hotel a cada mês; e até a década de 1990, havia se tornado líder de mercado na Europa. (Em 1991, tinha 191 hotéis em 18 países europeus.) Também era uma empresa global com mais 50 hotéis fora da Europa. Com tudo, o Novotel controlava mais de 36.000 quartos e empregava mais de 30.000 funcionários.

Referente á missão, visão e valores, estas têm mudado conforme os anos, a modo de inovar sempre os seus objetivos, atualmente o grupo Accor tem como missão cuidar de cada um dos seus hóspedes como se fosse o único, proporcionando experiências únicas e memoráveis. Enquanto a visão é ser o grupo hoteleiro mais admirado do mundo, oferecendo hospitalidade de excelência e liderando a forma como se fazem os negócios. Os valores são:

- Inovação: A Accor valoriza a inovação contínua para oferecer experiências únicas e atender às necessidades em constante mudança dos hóspedes.
- Espírito de equipe: O trabalho em equipe e a colaboração são fundamentais para o sucesso da Accor. Eles valorizam a diversidade e a inclusão.
- Respeito: A empresa promove um ambiente respeitoso, no qual clientes e colaboradores são tratados com cortesia e consideração.
- Servir com paixão: Os funcionários da Accor são incentivados a servir os hóspedes com paixão e dedicação, garantindo uma experiência excepcional.
- Confiança: A empresa valoriza a confiança em suas relações comerciais, tanto internas como externas.

Enquanto o logotipo do grupo hoteleiro Accor, possui um estilo que passa a mensagem de modernidade, elegância e hospitalidade, como é possível observar na figura 1.

**Figura 1. Logotipo Accor**



**Fonte: Accor**

O logo da Accor geralmente apresenta o nome "Accor" estilizado com uma fonte específica, proporcionando uma sensação de confiança e profissionalismo. A tipografia pode variar em cores, mas é comum ser em tons de azul, que transmitem tranquilidade e confiança, características importantes na indústria hoteleira.

Quanto a elementos gráficos, o logo da Accor pode apresentar um símbolo ou uma combinação de elementos que refletem os valores e a identidade da marca.

### 2.1.1. Enquadramento e percurso histórico

---

A posição estratégica da Novotel foi pioneira na Europa durante as décadas de 1970 e 1980. Ela combinava aspetos de hotéis de quatro e três estrelas, dando ênfase à padronização. Essa combinação de instalações de quatro estrelas e serviço de três estrelas por um preço de três estrelas foi parte de uma fórmula vencedora nas décadas de 1970 e 1980.

Sébastien Bazin, o atual CEO de Accor, valida que o mundo está mudando, e mudando rapidamente. Ser um negócio de hospitalidade global bem-sucedido sempre exigiu visão de futuro, ousadia e, como os últimos anos têm mostrado, flexibilidade. Por mais de meio século, a Accor continuamente reinventa o negócio da hospitalidade, tomando decisões audaciosas, desafiando o status quo e respondendo às mudanças globais, bem como às necessidades em constante evolução dos hóspedes.

A hotelaria existe com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes. O sucesso deste negócio reside num entendimento claro dessas necessidades. Diferentes tipos de hóspedes têm necessidades diferentes (Almeida, 2010).

O grupo Accor conseguiu-se adaptar a cada um dos seus segmentos desde o momento que foi criado, consolidando assim mais de 40 marcas divididas, como é apresentado na tabela 1.

**Tabela 1. Marcas de Accor**

<b>Tipologia</b>	<b>Marcas</b>
<b>Luxury</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raffles</li><li>• Orient Express</li><li>• Faena</li><li>• Banyan Tree</li><li>• Sofitel Legend</li><li>• Fairmont</li></ul>

- Emblems Collection
- Sofitel
- Rixos
- Onefinestay

**Premium**

- Mantis
- M Gallery
- Art Series
- Pullman
- Swissôtel
- Angsana
- Movenpick
- Grand Mercure
- Peppers
- The Sebel
- Aparthotel Adagio Premium

**Midscale**

- Mantra
- Novotel
- Mercure Hotels
- Aparthotel Adagio Original
- Handwritten Collection

**Economy**

- Breakfree
- Ibis
- Ibis Style
- Aparthotel Adagio Access
- Greet
- Ibis budget
- Hotel F1

### Lifestyle By Ennismore

- Delano
- SLS
- SO/
- Museum Hotels
- Mondrian
- 25h Twenty Five Hours Hotel
- Mama Shelter
- Tribe
- Jo & Joe

Fonte: Accor

A proposição única do Novotel estava perdendo sua posição no mercado, no início da década de 1990. Era um período desafiador para os hotéis na Europa. Uma recessão econômica estava começando a afetar. Empresas com recursos limitados buscavam reduzir os orçamentos de viagens e menos viagens de negócios eram permitidas. A ocupação do Iraque no Kuwait no final de 1990 e a Guerra do Golfo no início de 1991, juntamente com a ameaça de atividades terroristas em cidades europeias, inibiam ainda mais as viagens internacionais e todos os hotéis viam menos hóspedes. Muitos hotéis reagiam reduzindo as tarifas dos quartos e os hóspedes muitas vezes podiam escolher seu próprio preço. Alguns hotéis ofereciam incentivos aos hóspedes existentes para encorajar estadias mais longas ou visitas adicionais. Outros eventos estavam abalando a indústria. A Forte, o maior grupo hoteleiro do Reino Unido, estava envolvida em uma agressiva batalha de aquisição com a Granada. Ofertas e contraofertas se seguiam, e os eventos se tornavam cada vez mais acalorados e pessoais, à medida que Sir Rocco Forte e Gerry Robinson, da Granada, trocavam insultos de alto perfil na *mídia*. A Granada (representando o novo) acabava vencendo.

Na França, a proprietária da Novotel, a Accor, estava obtendo sucesso com um novo conceito, o hotel econômico *Formula One*. Lançado em 1985, o *Formula One* era um hotel de conceito mais barato, sem luxos, mas confortável, ocupando um segmento de mercado diferente do Novotel. Era mais moderno e, nos anos 1990, estava claramente bem-sucedido, tirando negócios de outros hotéis econômicos. Em retrospecto, o sucesso do *Formula One*, embora em um segmento de

mercado diferente; as mudanças na demanda; e a chegada de novos concorrentes sinalizavam que empresas tradicionais como a Novotel não podiam descansar sobre os louros e que tinham que reconhecer a natureza mais personalizada do mercado. Internamente, essa percepção era captada. Em 1992, os co-presidentes da Accor, proprietária da Novotel, Dubrule e Pélisson, percebiam que ação deveria ser tomada. Eles nomeavam Gilles Pélisson (sobrinho de Gérard) e Philippe Brizon como os novos co-presidentes da Novotel. Eles substituíam Claude Moscheni, que estivera à frente da Novotel por 10 anos, e que passava a comandar a Pullman International Hotels, outra divisão da Accor.

### 2.1.2. A cadeia Accor e o programa *Planet 21*

---

Em 2011, a Accor introduziu o “*Planet 21*”, que estabeleceu objetivos para 2015 e reforçou a determinação do Grupo em colocar o desenvolvimento sustentável no centro das suas atividades.

O programa "Planet 21" é uma iniciativa da Accor que se concentra na responsabilidade social e ambiental. É uma expressão do compromisso da Accor em contribuir para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da comunidade. O programa abrange diversas áreas, incluindo energia, água, resíduos, alimentação sustentável, compras responsáveis, saúde e bem-estar dos colaboradores, entre outras.

O programa tem como objetivo principal promover práticas sustentáveis dentro da indústria hoteleira, a forma de minimizar o impacto ambiental e social. Isso inclui a implementação de ações para economia de energia, redução de desperdício de água, reciclagem e gestão responsável de resíduos. Além disso, busca envolver os hóspedes e colaboradores na adoção de comportamentos conscientes e sustentáveis durante a sua estadia nos hotéis da rede Accor.. É um programa em constante evolução com uma estrutura que permite à Accor aprender com as melhores práticas, desafios e tendências para as incluir e reforçar o programa para os anos seguintes.

O programa Planet 21 e a cadeia Accor são um grupo comprometido há vários anos com o meio ambiente e a sociedade. As principais realizações são:

**Planet for the planet:** O grupo Accor pede aos seus clientes para reutilizarem as suas toalhas de higiene de modo que as poupanças de água e energia financiam a plantação de árvores, para no final ser plantada uma árvore a cada minuto.

**Luta contra a exploração sexual infantil:** Todas as marcas da rede de hotéis Accor têm se dedicado, ao longo de vários anos, a combater a exploração sexual infantil. As equipes estão altamente engajadas e conscientizam os hóspedes sobre a importância de combater esse grave problema.

**Consciência ecológica:** A marca Novotel oferece como parte do seu serviço uma cama concebida ecologicamente a partir de madeira com certificação FSC, bem como edredões e almofadas fabricados a partir de garrafas recicladas, além de proporcionar aos seus clientes *amenities* de qualidade e amigáveis com o meio ambiente como é a sua parceria com a marca Rituals cosmetics.

**Alimentação saudável e sustentável:** Nos seus restaurantes, o Accor compromete-se a:

- Propor uma alimentação saudável, equilibrada e de qualidade: com a utilização de produtos cultivados nas hortas dos hotéis ou produtos locais.
- Reduzir o desperdício alimentar.
- Banir dos seus restaurantes as espécies de peixes ameaçadas.
- Oferecer ovos de galinhas criadas ao ar livre.

A Accor está comprometida em avançar continuamente em sua jornada de sustentabilidade por meio do "Planet 21", alinhando-se com as metas globais de desenvolvimento sustentável estabelecidas pela ONU. Dessa forma, a cadeia Accor visa liderar e inspirar outras organizações do setor hoteleiro a adotarem práticas mais sustentáveis e responsáveis.

### 2.1.3. Programa Heartist para os colaboradores

---

O "Projeto Heartist" é uma iniciativa inovadora do grupo hoteleiro Accor, buscando proporcionar experiências autênticas e únicas para seus hóspedes, acrescentando um toque humano e caloroso a cada estadia. Este projeto é central na crença de que a hospitalidade vai além da simples prestação

de serviços, visando conectar emocionalmente os hóspedes com as experiências oferecidas pelos hotéis Accor.

O conceito "Heartist" combina as palavras "heart" e "artist" do inglês, que significam coração e artista, respectivamente. Essa palavra descreve um dos valores fundamentais do projeto, simbolizando que tudo o que os colaboradores fazem, é originado do coração. Dessa forma, são verdadeiros artistas na arte de receber, conectar e servir, demonstrando paixão, criatividade e cuidado em cada ação.

Os "Heartists" são constantemente encorajados a incorporar a essência desse projeto inovador em suas interações diárias com os hóspedes, tornando cada estadia especial e personalizada. Isso envolve pequenos gestos, atenção meticulosa aos detalhes e um compromisso genuíno em oferecer um serviço excepcional, indo além das expectativas dos hóspedes.

As vantagens de fazer parte do projeto "Heartist" são significativas. Os colaboradores que iniciam a trabalhar em um hotel da Accor têm a oportunidade de vivenciar a experiência de ser um cliente por uma noite no hotel em que trabalham. Essa vivência proporciona uma nova perspectiva, permitindo que os colaboradores compreendam as expectativas dos clientes e identifiquem os pontos fortes e fracos do hotel, com o objetivo contínuo de aprimoramento.

Outro benefício do programa "Heartist" é a motivação adicional que oferece aos colaboradores para viajar, proporcionando descontos nas hospedagens nos hotéis da rede. É importante ressaltar que a disponibilidade e as decisões da equipe de reservas do hotel de destino podem influenciar a aplicação desses descontos.

O "Projeto Heartist" representa uma parte fundamental da estratégia da Accor para se destacar na indústria hoteleira. Ele reflete uma abordagem centrada no cliente, que vai além de uma transação comercial típica, buscando criar laços emocionais duradouros com seus hóspedes, tornando cada estadia uma experiência única e autêntica.

#### 2.1.4. Programa de fidelização ALL – Accor *live limitless*

---

Um programa de fidelização de hotéis é uma estratégia que visa recompensar e incentivar a fidelidade dos clientes que frequentemente escolhem um determinado hotel ou rede hoteleira para suas estadias. Esse tipo de programa oferece uma variedade de benefícios e vantagens aos membros que participam, a fim de cultivar relações duradouras com os clientes e incentivá-los a escolher repetidamente o mesmo hotel ou rede. Os principais objetivos e benefícios de um programa de fidelização de hotéis são:

**Incentivo à Fidelidade:** Um programa de fidelização visa criar um laço mais forte entre o cliente e o hotel, tornando-o mais propenso a escolher o mesmo estabelecimento em suas futuras estadias.

**Recompensas:** Os membros do programa podem ganhar pontos ou recompensas sempre que reservarem estadias, jantares, serviços de spa ou outras atividades dentro do hotel. Esses pontos podem ser acumulados e posteriormente trocados por descontos em futuras estadias, upgrades de quarto, serviços gratuitos, entre outros.

**Experiência Personalizada:** Os hotéis podem usar os dados dos membros do programa para personalizar a experiência do cliente, oferecendo serviços adaptados às preferências e histórico de cada hóspede.

**Ofertas Exclusivas:** Os membros do programa podem ter acesso a ofertas exclusivas, promoções especiais e tarifas com desconto que não estão disponíveis para os hóspedes regulares.

**Aumento das Estadias e Receitas:** Ao recompensar os clientes fiéis, os hotéis podem aumentar a frequência com que esses clientes escolhem suas propriedades, aumentando assim as receitas.

**Publicidade Boca a Boca:** Clientes satisfeitos que participam do programa de fidelização podem compartilhar suas experiências positivas com amigos e familiares, o que pode gerar publicidade positiva e atrair novos clientes.

**Retenção de Clientes:** Oferecer um programa de fidelização pode ajudar a reduzir a taxa de rotatividade de clientes, pois os benefícios e recompensas incentivam os membros a continuarem escolhendo o mesmo hotel.

**Concorrência:** Em um mercado competitivo, os programas de fidelização podem diferenciar um hotel de seus concorrentes, atraindo mais clientes em busca das vantagens oferecidas.

**Feedback Valioso:** Os hotéis podem coletar feedback valioso dos membros do programa, ajudando-os a entender melhor as preferências e necessidades dos clientes e aprimorar a qualidade de seus serviços.

**Segmentação de Mercado:** Os dados coletados por meio do programa de fidelização podem ajudar os hotéis a segmentar seu mercado-alvo com mais precisão e desenvolver estratégias de marketing direcionadas.

Em resumo, um programa de fidelização de hotéis serve para criar um relacionamento mais próximo com os clientes, recompensar a sua fidelidade, aumentar as estadias, impulsionar as receitas e melhorar a experiência geral do hóspede.

“Os programas de fidelidade partem da premissa que é necessário premiar os clientes pelo seu comportamento de compra repetido, bem como reter e fidelizar a base de clientes atual” (Dorotic et al., 2012, como citado por Mendes & Pedron, 2014).

O "Programa de Fidelidade ALL - Accor Live Limitless" é uma iniciativa do grupo hoteleiro Accor, uma empresa renomada que visa recompensar e oferecer benefícios exclusivos aos seus clientes fiéis. O programa foi desenvolvido para proporcionar uma experiência mais enriquecedora e personalizada aos membros que escolhem os hotéis da rede Accor.

O conceito "Live Limitless" representa a filosofia por trás do programa, convidando os participantes a viverem sem limites, explorando um mundo de possibilidades e benefícios em suas viagens.

O programa de fidelização do grupo hoteleiro Accor é baseado na obtenção de pontos que são ganhos depois que o cliente reservou e desfrutou do hotel. Os membros do ALL têm a oportunidade de acumular pontos em suas estadias e, posteriormente, trocá-los por uma ampla variedade de recompensas, como noites de hospedagem gratuitas, upgrades de quarto, experiências exclusivas, descontos em restaurantes e muito mais.

Além disso, o programa oferece diferentes níveis de associação, como o "Classic", "Silver", "Gold" e "Platinum", cada um com benefícios crescentes e personalizados. Os membros podem desfrutar de vantagens como check-in e check-out prioritários, acesso a lounges exclusivos, upgrades de quarto e até mesmo presentes de boas-vindas.

Os pontos acumulados no programa também podem ser usados em uma ampla rede de parceiros da Accor, proporcionando uma gama ainda mais extensa de opções para aproveitar os benefícios. Isso inclui companhias aéreas, agências de aluguel de carros, lojas online e muito mais. Os status do programa proporcionam diferentes vantagens, conforme explicado no anexo 1.

O Programa de Fidelidade ALL - Accor Live Limitless busca não apenas recompensar a fidelidade dos clientes, mas também criar uma ligação mais forte e duradoura com eles. Ao oferecer uma experiência diferenciada, a Accor visa garantir que os hóspedes se sintam valorizados e motivados a continuar escolhendo a rede de hotéis Accor para suas estadias, garantindo um relacionamento de longo prazo e benéfico para ambas as partes.

### Capítulo 3. Caracterização do Novotel Barcelona City

---

Neste capítulo é descrita a empresa onde se realizou o estágio referido com a descrição do hotel e estrutura interna, quer com a demonstração da estrutura organizacional do hotel quer na apresentação dos diferentes serviços do mesmo. A informação contida nos subcapítulos dedicados ao Novotel Barcelona City encontra-se no site corporativo do mesmo.

O Artigo 11º do Decreto-lei 228/2009 de 14 de Setembro, - define estabelecimentos hoteleiros como, “os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária ”.

O Novotel Barcelona City é um hotel moderno localizado na comunidade autónoma de Catalunha (em catalão, "*Comunitat Autònoma de Catalunya*", conhecida por sua cultura distinta, idioma próprio (catalão), história rica e uma forte identidade regional), na cidade de Barcelona, Espanha. Ele faz parte da rede AccorHotels, que é uma das maiores redes hoteleiras do mundo.

O Novotel Barcelona City localiza-se na cidade de Barcelona localizado numa zona privilegiada, ao lado da Torre *Glòries* e no frente do centro comercial *Glòries*, na área mais vanguardista da cidade, e a 15 minutos do centro de Barcelona. Sua localização na Avenida Diagonal proporciona vistas deslumbrantes da cidade e do mar, tornando-o uma escolha popular para viajantes a negócios e lazer.

O hotel, cujo projeto se baseia em uma estética contemporânea, abriu suas portas aos hóspedes no ano de 2009, marcando o início de uma jornada que perdura até os dias de hoje. Atualmente, suas instalações compreendem uma recepção calorosa e um restaurante no primeiro andar, proporcionando uma experiência gastronômica única. Além disso, oferece a comodidade de um estacionamento subterrâneo, garantindo a tranquilidade e segurança dos visitantes. Os quartos, que vão do 7º ao 19º andar do edifício, apresentam um conforto inigualável, proporcionando uma estadia memorável e acolhedora aos seus hóspedes.

O Novotel Barcelona City é classificado como um hotel de 4 estrelas devido a uma série de critérios e características que atendem aos padrões estabelecidos pela indústria hoteleira e,

especificamente, pelos órgãos de regulação na Espanha. É importante mencionar que a classificação de estrelas é atribuída levando em consideração diversos aspetos do hotel. Alguns motivos pelos quais o Novotel Barcelona City recebeu essa classificação incluem:

1. **Qualidade das Instalações:** O Novotel Barcelona City oferece quartos e áreas comuns com um padrão elevado de qualidade, com decoração, mobiliário e instalações bem mantidas e modernas.
2. **Amplas Amenidades e Serviços:** Hotéis de 4 estrelas geralmente oferecem uma variedade de serviços e comodidades, como restaurante no local, serviço de quarto, recepção 24 horas, academia, piscina, entre outros.
3. **Localização Estratégica:** A localização do Novotel Barcelona City é considerada estratégica, facilitando o acesso a pontos turísticos, transporte público e áreas de interesse para os hóspedes.
4. **Atendimento e Serviço ao Cliente:** O hotel oferece um serviço de atendimento ao cliente de alta qualidade, com funcionários bem treinados e disponíveis para atender às necessidades dos hóspedes durante sua estadia.
5. **Padrões de Limpeza e Manutenção:** O hotel mantém padrões elevados de limpeza, higiene e manutenção em suas instalações para garantir o conforto e a segurança dos hóspedes.
6. **Oferta Gastronômica:** O Novotel Barcelona City oferece uma oferta gastronômica de qualidade, com opções variadas e bem preparadas.

Enquanto dentro do estabelecimento, a decoração do hotel tem a temática dos 4 elementos da natureza, água; terra; fogo e ar, sendo estes utilizados em lugares específicos do hotel com o terraço tem a temática do ar, a cozinha aberta dentro do restaurante tem a temática do fogo as salas de conferencias e os elevadores têm a temática da terra e um dos bares e a piscina têm a temática da água.

Serviços são ações, desempenho ou utilidades oferecidas por uma pessoa, empresa ou entidade para atender às necessidades, desejos ou demandas de outras pessoas, organizações ou a sociedade em geral. Eles são intangíveis e não resultam na posse de algo físico pelo consumidor. Os serviços são essenciais para a economia e desempenham um papel fundamental na satisfação e no bem-estar dos indivíduos e comunidades.

Principais características dos serviços incluem:

- **Intangibilidade:** Os serviços não podem ser tocados, vistos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. Eles são percebidos através de experiências e interações.
- **Inseparabilidade:** Muitos serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. A produção e o consumo muitas vezes acontecem em interação com o cliente.
- **Variabilidade:** A qualidade dos serviços pode variar de acordo com vários fatores, incluindo quem o fornece, quando é fornecido e onde é fornecido. Cada interação pode ser única.
- **Perisibilidade:** Os serviços não podem ser armazenados ou armazenados para venda posterior. Se não forem utilizados no momento em que são oferecidos, a oportunidade de oferecê-los é perdida.
- **Heterogeneidade:** Os serviços podem variar devido a variações na prestação, habilidades do prestador de serviço, demanda do cliente e outros fatores.
- **Participação do Cliente:** Muitos serviços requerem a participação ativa do cliente na criação de valor e na experiência de serviço.

Corte, M. (2009), considera que a oferta do serviço constitui o primeiro desafio, porque o serviço tem de sofrer alteração ao longo da sua vida útil, para ir de encontro às necessidades e expectativas dos clientes, o que concebe o serviço visa saber quais as experiências que o cliente pretende viver ( p.15). Contudo, é imprescindível também conhecer a oferta da concorrência, além de determinar o que o cliente mais valoriza.

Os serviços do hotel podem ser separados por: Alojamento, F&B – *Food and Beverages*, Serviços de lazer, Serviços *corporate* e ainda um espaço reservado a outros serviços que se possa proporcionar o hotel. “Um hotel possui basicamente três produtos para oferecer a seus clientes: hospedagem, alimentos e bebidas, e o que mais rende costuma ser a hospedagem” (De La Torre, 2001, p. 87).

### 3.1.1. Alojamento

---

Segundo Quintas (2006), o alojamento constitui o elemento base da exploração hoteleira e a razão de ser do próprio estabelecimento. Neste sentido, o Novotel Barcelona City, sendo um meio de alojamento moderno, coloca à disposição dos seus hóspedes a possibilidade de escolherem entre 5 tipologias de quartos diferentes, num total de 265 quartos espalhados por 12 pisos. Todos os quartos e *suites* estão equipados com televisões LCD, mini-bar, internet wireless, luz individual de leitura e iluminação de presença e sofá.

Ao nível do alojamento, por ordem crescente na sua tarifa diária, o hotel Novotel Barcelona City é composto por:

**Habitacões standard:** Quartos com 24 m<sup>2</sup> totalmente equipados. Cama Queen, sofá, Wifi, minibar, chão em parquet. Capacidade máxima 2 pax.

**Habitacões executive:** Quarto com vista para a cidade. Quarto com piso em parquet localizado nos pisos superiores do hotel, equipado com cama *queen*, sofá-cama, minibar, café e chá gratuitos. Capacidade máxima de 2 pax.

**Habitacões familiares:** Quartos de 24 m<sup>2</sup> com vista para a cidade. *Wifi*, parquet, cama de casal e sofá-cama (1,1m x 1,9m), mini-bar de pago. Capacidade máxima de 4 pax.

**Habitacões familiares com vistas à cidade:** Situados nos últimos pisos do edifício, quarto moderno e funcional com 24 m<sup>2</sup>. *Smart Tv 55"*, Wifi, cama *queen size*, sofá-cama (1,1m x 1,9m), mini-bar de pago, chaleira, café e chá gratuitos. Capacidade máxima de 4 pax.

**Suites:** Situados nos últimos pisos do edifício, com janelas duplas e vistas incríveis de Barcelona. Estes quartos modernos oferecem serviços exclusivos, como piso em parquet, *Smart TV* de 55

polegadas, *Wi-Fi* gratuito, máquina de café Nespresso, mini-bar, amenidades VIP, roupão de banho e chinelos. Capacidade máxima 3 pax.

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

Assim, o grupo tem sensibilidade para todo o tipo de clientes, com isto Novotel se centra nos clientes corporativos ou famílias de classe média-alta e turistas.

Enquanto as distintas opções de tarifas disponíveis, destaca-se a flexibilidade oferecida aos clientes. A possibilidade de escolher entre tarifas com ou sem pequeno-almoço e meia pensão representa apenas o primeiro aspeto dessa adaptabilidade. Além disso, as tarifas eram categorizadas em três modalidades distintas, cada uma delas refletindo diferentes níveis de conveniência para os hóspedes.

A primeira categoria, caracterizada como flexível, permitia que os clientes efetuassem o cancelamento da reserva até as 18:00 do próprio dia da estadia. Essa abordagem proporcionava uma liberdade notável aos viajantes, conferindo-lhes a capacidade de ajustar seus planos de última hora sem qualquer penalidade.

Na modalidade semi-flexível, os hóspedes desfrutavam da liberdade de cancelar suas reservas até 3 dias antes da data prevista para a estadia. Essa opção, embora menos imediata do que a tarifa flexível, ainda proporcionava um período significativo para reajustes nos planos, oferecendo uma abordagem intermediária entre flexibilidade e comprometimento.

Por fim, a categoria não flexível representava a opção mais rígida, uma vez que as reservas sob essa tarifa não podiam ser canceladas. Essa escolha, embora menos adaptável, poderia atrair aqueles que desejavam garantir a disponibilidade e tarifas competitivas mediante o compromisso com a estadia planejada.

Em casos nos quais os hóspedes ultrapassavam os limites estabelecidos pela flexibilidade das tarifas, procedia-se com a cobrança integral do valor correspondente à totalidade da hospedagem. Esta medida era adotada como uma forma de garantir a viabilidade operacional do estabelecimento, uma vez que a flexibilidade oferecida estava atrelada a prazos específicos para alterações ou cancelamentos.

Assim, ao excederem os limites previamente estipulados para modificações ou cancelamentos, os hóspedes se sujeitavam à política de pagamento integral. Tal política buscava assegurar a justa compensação pelo espaço reservado, tendo em vista que a indisponibilidade resultante do compromisso firmado poderia ter impactos na gestão da ocupação e na receita do estabelecimento.

### 3.1.2. F&B. *Food and Beverage*

---

De acordo com De La Torre (2001). “... em alguns hotéis os lucros deste setor ultrapassam ao de alojamento. Esse aumento considerável é consequência do fato de que esses serviços não se limitam aos hóspedes, mas são extensivos a outro tipo de cliente, ou seja banquetes, casamentos, bailes e outros eventos” (p.97).

As refeições de almoços e jantares podem ser servidas de diferentes formas. Medlik & Ingram (2002) refere que o menu *table d’hôte* que é um menu completo com opções limitadas, com um preço único para qualquer combinação de itens escolhidos; o menu *à la carte* oferece opções de itens com preços distintos; enquanto o serviço self-service (buffet) é onde o cliente se serve da refeição num balcão e se senta numa mesa onde ele possa consumi-la. Dentro do restaurante do hotel são estas tipologias de serviços as quais são utilizadas para a satisfação do cliente.

O hotel dispõe de outros serviços como um restaurante e dois bares:

**Restaurante Novotel:** Oferece comida mediterrânea em pratos *à la carte* no almoço e jantar diário, mas também, um menu *table d’botê* as quintas-feiras, além dos pequenos-almoços diários de estilo *buffet*. O restaurante mimas as crianças com opções de menu infantis e os seus pais com os deliciosos menus preparados com as melhores sugestões do Chef Micki Victori.

**Bar azul:** Com serviço no balcão, o bar azul oferece bebidas sem álcool e comidas leves como sandes e fatias de bolos, situado no lobby do hotel e com horário de abertura desde as 7:30h até as 12:00h.

**Bar do terraço:** Oferece bebidas sem álcool e bebidas espirituosas, além de comidas fáceis como pizza ou sandes, situado no último andar do hotel e com horário de abertura desde as 12:00h até as 18:00h em inverno e até as 24h no verão, maximizando a vista panorâmica da cidade e do pôr do sol.

### 3.1.3. Outros serviços

---

O hotel Novotel Barcelona City contem mais serviços que podem ser subdivididos entre:

a) Lazer

- Piscina exterior no último andar do hotel com vistas à cidade e rodeado de espreguiçadeiras;
- Ginásio de 24 horas;
- *Kids corner* que é uma zona para crianças com brinquedos e livros infantis;
- *Hammam* gratuito para membros e quarto de massagens pago.

b) *Corporate*

- No que toca a eventos e reuniões como casamentos e banquetes ou congressos, convenções, exposições, entregas de prémios, apresentação de produtos e pequenas reuniões empresariais o Novotel Barcelona City disponibiliza:
- 5 salas tecnologicamente equipadas, 4 delas podem ser agrupadas ou separadas para maximizar a rentabilidade do espaço e o rendimento do hotel, a 5ta sala está localizada no último andar do hotel com luz natural e vistas panorâmicas;
- Recepção para grupos;
- Acesso direto para autocarros.

c) Outros serviços e características de serviços gerais

- Recepção 24 horas;

- Cartões de crédito aceites: American Express, Visa, Mastercard, Dinners e JCB;
- Chapéu de chuva;
- *Check-in*: a partir das 14h00;
- *Check-out*: até às 12h00;
- Equipa de *Experience Assistants*;
- Marcação de taxis;
- Serviço de despertar;
- Estacionamento pago;
- *Room Service*;
- Serviço de lavandaria;
- Serviço gratuito de engraxar sapatos;
- Admissão de mascotas.

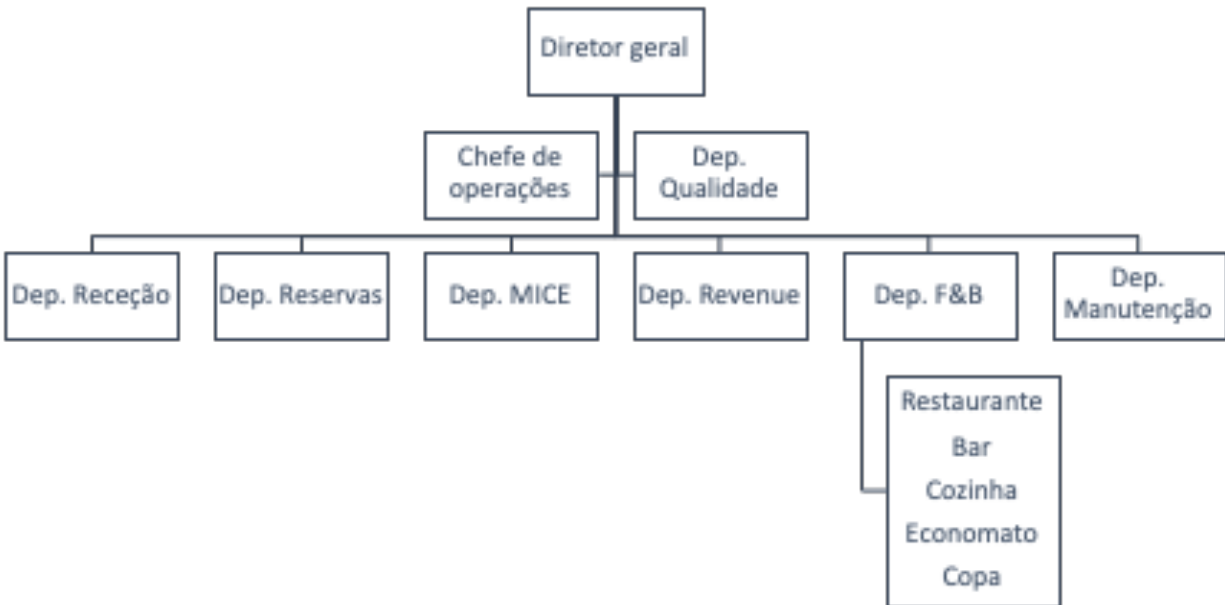
### 3.2. Estrutura funcional da unidade hoteleira

---

O hotel Novotel Barcelona City é parte da maior cadeia de hotéis de França, estando o hotel à responsabilidade da direção dentro do estabelecimento, como é possível observar na figura 1, no entanto, as mesmas têm de seguir as regulações do grupo de Accor, especificamente da marca Novotel.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2019, p. 69), “O organograma traduz a representação gráfica de uma determinada unidade hoteleira, indicando quais os elementos que a constituem bem como as relações estabelecidas e existentes entre eles.”

Figura 2. Organograma do Novotel Barcelona City



Fonte: Elaboração própria

Como foi apresentado na figura 2, podemos observar os diferentes departamentos do Novotel Barcelona City, o chefe de operações como segundo em comando, o departamento de qualidade como terceiro em comando, o departamento de reservas, o departamento *front-office* (receção), o departamento de MICE, o departamento de *revenue*, o departamento F&B (restaurante, bar, cozinha, economato e copa), e o departamento da manutenção. Contudo, os departamentos de *housekeeping* (lavandaria e limpeza), spa e segurança, não estão no organograma porque estes departamentos são praticados por outsourcing<sup>1</sup>.

O departamento de qualidade é composto por um colaborador, este é responsável de garantir que os padrões e expectativas dos hóspedes sejam atendidos e que a experiência dos clientes seja satisfatória.

<sup>1</sup> Outsourcing.- Prática empresarial na qual uma organização contrata terceiros ou empresas especializadas para realizar certas funções

O departamento de *front-office*, que inclui a recepção, não apenas recebe os clientes durante o check-in e check-out, mas também assume responsabilidades relacionadas à faturação e ao *city ledger*. Este departamento é composto por oito membros, com um chefe de recepção, principalmente encarregado das operações financeiras, dois chefes de segunda e cinco recepcionistas. Os recepcionistas trabalham em turnos alternados para completar as 24h do serviço de recepção.

O departamento de reservas é composto por três colaboradores, sendo um deles o chefe do departamento, os restantes colabores são encarregues de trabalhar as reservas individuais e reservas de grupos que não precisem das salas de reuniões, respetivamente; no hotel Novotel Barcelona City, o departamento de reservas é encarregue das solicitações e perguntas dos clientes antes de eles usufruir da sua reserva no hotel.

O departamento de MICE, é formado por uma equipa composta por três colaboradores altamente dedicados. Dentre esses membros, há um líder que supervisiona e coordena as operações do departamento. Este setor abrange diversas tarefas cruciais para o hotel, desde estratégias de marketing específicas até a gestão e reserva de acomodações e salas designadas para reuniões e eventos.

Já o departamento de *revenue*, fundamental para a eficiência financeira do hotel, é composto por um colaborador altamente especializado. O principal objetivo desse departamento é otimizar a receita gerada pela ocupação do hotel, adotando estratégias e táticas de precificação que visam potencializar os ganhos em relação a todos os serviços oferecidos pela unidade hoteleira. Desde a tarifação de quartos até a definição de valores para outros serviços prestados, como alimentação e eventos, o departamento de *revenue* se dedica a encontrar o equilíbrio ideal entre maximizar a receita e manter a satisfação dos clientes.

O departamento de F&B é composto por cinco diferentes secções, o restaurante, os bares, a cozinha, o economato e a copa. Enquanto os colaboradores do restaurante e dos dois bares, alguns deles têm contrato de tempo parcial maiormente no verão, por tanto o número de colaboradores que trabalham no departamento de F&B não é sempre exato, no entanto o departamento tem o chefe de sala e o chefe de cozinha como gerentes. Este departamento é responsável por todas as

operações relacionadas à alimentação e bebidas, desde restaurantes e bares até o serviço de quartos e eventos.

O departamento de manutenção é uma equipe altamente especializada composta por quatro colaboradores dedicados e qualificados. O principal escopo de responsabilidades desse departamento abrange a vigilância e cuidado minucioso da manutenção tanto das instalações físicas do hotel quanto do material essencial para garantir o pleno funcionamento e a excelência dos serviços oferecidos. Além disso, há um líder nesse departamento, que assume não apenas a responsabilidade pelos horários de toda a equipe, mas também desempenha funções operacionais essenciais relacionadas à manutenção.

Por outro lado, os departamentos de *housekeeping* e segurança do Novotel Barcelona City são geridos por meio de contratação de *outsourcing*, envolvendo profissionais especializados em suas respectivas áreas. O setor de *housekeeping* é dedicado a garantir a limpeza impecável dos ambientes, além de cuidar da lavagem e manutenção das roupas, buscando assegurar o máximo conforto e bem-estar dos estimados hóspedes. Em paralelo, o departamento de segurança é responsável por garantir a proteção abrangente dos hóspedes, colaboradores, propriedade e ativos valiosos do hotel, com o intuito de criar um ambiente seguro e confiável para todos os presentes nas instalações. Esses departamentos, fundamentais para a experiência positiva dos hóspedes, são uma parte essencial da operação diária do Novotel Barcelona City.

### 3.3. Os segmentos de mercado e o público-alvo do Novotel Barcelona City

---

A segmentação do mercado é para distinguir o tipo de consumidor adequado ao qual promover os produtos e serviços da organização.

Kotler (1994, p. 220) considera o mercado como “o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto” A segmentação de qualquer empresa é consequência dos diferentes interesses, necessidades e estilos de vida da população.

Na prática, estes são os critérios de segmentação relevantes ao negócio:

Demográfica: os dados demográficos vão englobar informações sobre sexo, idade, localização, nível de educação e nível de rendimento.

Socioculturais: designa o estilo de vida e caráter, como interesses, opiniões e personalidades.

Comportamentais: envolve comportamentos e atitudes de compra, frequência de utilização, nível de compromisso com a organização e sensibilidade a campanhas de marketing.

O principal segmento do Novotel Barcelona City é o segmento MICE e o segmento familiar. A tipologia de turismo de negócios atende a reuniões, conferências e convenções nacionais e internacionais, eventos e exposições. A finalidade deste segmento consiste em converter as reuniões e eventos num ambiente agradável por ser um ambiente mais acolhedor, enquanto a finalidade do hotel é atender as necessidades específicas desses tipos de eventos, oferecendo instalações, serviços e suporte adequados.

O Turismo de Negócios representa um peso significativo nas receitas globais do Turismo, corresponde a um segmento com grande potencial de desenvolvimento e deverá ser encarado não só como mais um produto de um destino turístico, mas também como produto chave e dinamizador de outros produtos turísticos. Um dos seus propósitos passa pela organização e promoção não só do alojamento e dos espaços para reuniões e outros eventos, do território onde se situam, mas também da oferta relacionada com o lazer e a animação. (Marques, & Santos, 2012, p. 1647).

Como parte do turismo de negócio o hotel Novotel Barcelona City reserva aproximadamente 16 habitações diárias para as tripulações das companhias aéreas, pela parceria que tem a empresa com o hotel. Esta estratégia beneficia ambas as partes porque as companhias aéreas usufruem de preços menores e disponibilidade durante todo o ano, enquanto o hotel tem maior percentagem de ocupação na época baixa.

Ainda no segmento de turismo familiar refere-se a viagens em que membros de uma família, que podem incluir pais, filhos, avós e outros parentes, viajam juntos para passar tempo de qualidade, criar memórias e desfrutar de atividades juntos. Hotéis e acomodações voltados para famílias geralmente oferecem quartos maiores, comodidades específicas para crianças, como áreas de lazer

e piscinas infantis, bem como serviços que atendam às necessidades das famílias, como menus infantis. Segundo Alcarias (2022), o turismo familiar e o turismo de luxo podem estar ligados, pois o segmento de turismo voltado para famílias pode incluir opções de alto padrão, com considerável valor acrescentado. Contudo, é um tipo de turismo acessível a um segmento específico de famílias devido a suas exigências financeiras, tornando-se uma escolha relevante em determinados cenários, destinos e mercados.

O Novotel Barcelona City compreende plenamente e atende com excelência essas demandas, por meio de uma variedade de serviços previamente citados, tais como o exclusivo *kids corner*, um menu especialmente elaborado para os pequenos no restaurante, além de uma convidativa piscina, entre outros atrativos. Cada um desses elementos é cuidadosamente concebido para proporcionar aos hóspedes, em especial às famílias, uma experiência completa e satisfatória. Essa atenção meticulosa aos detalhes e às necessidades dos clientes, associada à qualidade dos serviços oferecidos, reforça a posição do Novotel Barcelona City como um estabelecimento hoteleiro de 4 estrelas, cujo compromisso central é a plena satisfação dos hóspedes..

Segundo o INE de Espanha (Instituto Nacional de Estadística), o número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros aumentaram 1,15% em agosto de 2023 face ao mesmo mês de 2022. Os hotéis faturaram, em média, 136,5 euros por quarto ocupado, mais 6,7% que no mesmo mês do ano anterior. Como é possível observar na tabela 2.

**Tabela 2. Ocupação em hotéis de Espanha**

	<b>Valor</b>	<b>Variação</b>
<i>N. dormidas</i>	46.669.159	1,15%
<i>Estância média</i>	3,54	-1,21%
<i>Percentagem de ocupação</i>	74,84%	6,67%
<i>Preço médio unitário</i>	136,50 €	6,7%

**Fonte: INE Espanha**

Em conclusão, como foi previamente discutido, é importante ressaltar o impacto positivo que o turismo MICE tem na taxa de ocupação e, conseqüentemente, no RevPAR<sup>2</sup>, especialmente ao considerar estratégias de venda durante a época baixa. A presença significativa de eventos, conferências e exposições não apenas impulsiona a ocupação dos quartos, mas também contribui para o aumento da receita por quarto disponível, otimizando a performance financeira do hotel.

Por outro lado, o turismo familiar tende a florescer durante a época alta, especialmente quando o período de turismo de negócios atinge seu declínio. Nessa fase, as famílias encontram um ambiente propício para suas viagens, impulsionando a ocupação dos quartos e, conseqüentemente, contribuindo para um aumento considerável no RevPAR. Essa oscilação sazonal entre os segmentos de turismo é vital para a estratégia de gestão hoteleira, permitindo uma alocação eficaz de recursos e esforços para atender às demandas específicas de cada período.

#### 3.4. Causas sociais do Novotel Barcelona City

As causas sociais referem-se a questões ou problemas que afetam a sociedade e que motivam ações coletivas visando a promoção de mudanças ou soluções. Essas causas geralmente buscam melhorar as condições de vida, promover a justiça, proteger direitos humanos e/ou resolver problemas sociais. Existem inúmeras causas sociais em todo o mundo, e elas variam em natureza e escopo.

Diversas entidades desempenham um papel crucial na abordagem dessas questões sociais, destacando-se organizações não governamentais (ONGs), movimentos sociais, empresas socialmente responsáveis e indivíduos engajados. Coletivamente, essas forças convergem esforços, compartilham recursos e promovem a conscientização para efetuar mudanças positivas na sociedade. A colaboração entre essas partes interessadas é fundamental para alcançar impactos significativos e duradouros nas causas sociais.

O Novotel Barcelona City, enquanto empreendimento socialmente responsável, compromete-se ativamente com diversas causas sociais, demonstrando um profundo comprometimento com o

---

<sup>2</sup> RevPAR, ou Revenue Per Available Room, é uma métrica fundamental na indústria hoteleira usada para avaliar a performance financeira e a eficiência operacional de um hotel.

bem-estar social e ambiental. Entre as iniciativas notáveis, destaca-se o projeto #PelNostreMar, que, traduzido do catalão como "pelo nosso mar", representa uma parceria entre o Novotel Barcelona City, o centro comercial de Barcelona Diagonal Mar, Yotuba Oceanos, Barcelona Forum District e outros hotéis em Barcelona. Anualmente, essa colaboração bem-sucedida resulta na coleta de mais de uma tonelada de resíduos das praias, lagos e rios, contribuindo significativamente para a preservação ambiental.

Outra iniciativa notável é o evento organizado pelo Novotel Barcelona City no Dia da Mulher. Este evento é concebido para celebrar e destacar a importância das mulheres, destacando suas forças e capacidades. Além disso, é direcionado a exemplares notáveis, na sua maioria mulheres empreendedoras, da comunidade de Barcelona, proporcionando uma plataforma para reconhecimento e apreciação das contribuições valiosas das mulheres na sociedade. Essas ações solidificam o compromisso do Novotel Barcelona City em ser uma força positiva na promoção de causas sociais significativas.

## Capítulo 4. Departamento de Revhub

---

Neste capítulo, é oportuno delinear o conjunto diversificado de departamentos nos quais tive a valiosa oportunidade de aprofundar meu conhecimento e adquirir uma valiosa experiência durante o período do estágio. Foi possível imergir no funcionamento interno desses departamentos, compreendendo suas dinâmicas operacionais e absorvendo, simultaneamente, a teoria aprendida ao longo do Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira.

A narrativa engloba a associação com os princípios teóricos essenciais discutidos durante o curso de mestrado. Essa interseção entre a prática vivenciada no estágio e o conhecimento teórico amplamente abordado no âmbito acadêmico contribuiu para uma compreensão mais holística e enriquecedora das operações hoteleiras.

Vale ressaltar que a riqueza de informações apresentadas nos subcapítulos dedicados à descrição dos departamentos de Revhub, foi fruto de uma cuidadosa pesquisa e análise. Essa pesquisa se baseou em uma extensa busca em fontes confiáveis, incluindo livros especializados e *websites* autorizados, proporcionando um embasamento sólido e abrangente para a apresentação detalhada de cada departamento. A síntese dessas informações visa oferecer uma visão completa e aprofundada do contexto operacional e funcional dessas áreas vitais dentro do cenário hoteleiro.

O termo "RevHub" não é amplamente reconhecido como um departamento padrão na indústria hoteleira. No entanto, a partir do contexto, pode-se inferir que "RevHub" seja uma abreviação ou termo informal para "Revenue Hub" ou "Revenue Management Hub". Nesse caso, o departamento de "Revenue Hub" ou "Revenue Management Hub" se concentraria na gestão da receita e nas estratégias de preços em um hotel. Desempenha um papel crítico na maximização da receita de um hotel, ajustando estrategicamente os preços e a disponibilidade dos quartos com base em análises de mercado e dados históricos. Essa função é essencial para o sucesso financeiro de um hotel.

Dentro do abrangente contexto do termo "RevHub", é essencial destacar que o departamento de *Revenue* não opera isoladamente, mas sim de maneira interligada aos demais setores que compõem a estrutura dedicada à comercialização dos serviços oferecidos pelo hotel. Este elo sinérgico entre

o departamento de *Revenue* e outras áreas é fundamental para garantir uma abordagem estratégica e coordenada, visando otimizar a eficiência operacional e potencializar os resultados globais da empresa hoteleira. Ao integrar-se harmoniosamente com departamentos como MICE, Marketing, Receção e Reservas, o departamento de *Revenue* contribui para a maximização da receita, ao mesmo tempo em que se alinha às metas e objetivos gerais da organização. Essa sinergia não apenas fortalece a posição competitiva do hotel no mercado, mas também promove uma gestão mais integrada e eficaz, essencial para o sucesso sustentável na indústria hoteleira dinâmica e altamente competitiva.

#### 4.1. Departamento de Receção

---

A Receção de um hotel desempenha um papel central na criação de uma experiência positiva para os hóspedes, pois é frequentemente o primeiro e o último ponto de contato com o estabelecimento. Segundo Walker (2015): “A Receção é frequentemente descrita como o centro nevrálgico do hotel” (p.99). Sendo que, a equipa de front office tem de saber relacionar-se com o cliente pelo telefone ou de maneira direta, isto requer uma serie de habilidades como a empatia, a diplomacia, e a capacidade de projetar hospitalidade, aquelas habilidades sociais são difíceis de ensinar (Abbott & Lewry, 1999). No entanto, o atendimento ao cliente requer de ser paciente e ter confiança consigo próprio porque os hóspedes vão ter o seu próprio temperamento, necessidades e expectativas (Walker, 2015). O acolhimento deve ser sempre atencioso e cordial, com o objetivo de criar no cliente um estado de espírito harmonioso e envolvê-lo na filosofia do hotel (Reis, 2020).

O departamento de Receção tem sido influenciada pela hotelaria americana, é por aquela razão que é mundialmente chamado por *Front Office*. Quintas (2006) afirma:

A Recepção e a Portaria deverão fundir-se num único departamento conhecido por Front Office, dada a grande afinidade e complementaridade de parte das funções normalmente atribuídas aquelas secções, podendo manter-se separado no caso dos hotéis com capacidades excepcionais o serviço assegurado por trinitários, bagageiros, ascensoristas, manderentes e outro pessoal uniformizado. (p. 409)

Apud Reis, 2020 refere que o tamanho do front office vai de certeza variar de acordo com o número de quartos, bem como os serviços que estão relacionados e até o tipo de cliente. Quando a estrutura física do estabelecimento comparte aquelas funções acumulativas, da recepção e a Portaria, podem ser desempenhadas e geridas em conjunto. Considerando que compartilhem a mesma situação de ser o primeiro e o último ponto de contato com o estabelecimento. Quando o cliente chega ao hotel, tem de ser dirigido por um pessoal uniformado até a recepção para registrar a sua chegada e obter a chave do quarto (Abbott & Lewry, 1999).

A qualidade do atendimento e a eficiência das operações da recepção têm um impacto significativo na satisfação geral do hóspede e na reputação do hotel.

#### 4.2. Departamento de Reservas

---

Lumbreras. S. (2013). A reserva é um contrato entre duas partes: o estabelecimento e o cliente, através do qual o primeiro se compromete a prestar os serviços solicitados e o segundo a pagar pelos referidos serviços e a utilizá-los.

O departamento de reservas assume uma função vital no funcionamento do hotel, sendo incumbido da importante tarefa de gerenciar e processar todas as solicitações de reserva de quartos. Esse papel estratégico envolve um amplo espectro de canais pelos quais os clientes podem efetuar suas reservas, proporcionando-lhes flexibilidade e comodidade. Segundo Walker (2015) “Fazer uma reserva requer um domínio completo do teclado do computador, considerar os objetivos de rentabilidade do hotel, os eventos futuros e a disponibilidade de quartos” (p.100).

Os clientes podem realizar suas reservas através de uma variedade de meios, como o tradicional contato telefônico, a comunicação por e-mail, a interação direta no site oficial do hotel, ou até mesmo por intermédio de intermediários renomados, como agências de viagens online. Essa ampla gama de opções de reserva reflete a busca contínua pela inovação e pelo aprimoramento da experiência do cliente, adequando-se às preferências e conveniências individuais. Através do telefone, proporciona-se um contato humano e personalizado, permitindo uma interação direta com os clientes, podendo oferecer assistência imediata e esclarecer dúvidas em tempo real. Da mesma

forma, o uso do e-mail oferece uma plataforma eficaz para a comunicação assíncrona, possibilitando que os hóspedes efetuem suas reservas de forma mais detalhada, incluindo preferências específicas e detalhes do itinerário.

Além dessas opções diretas de contato, o site do hotel representa uma ferramenta fundamental para reservas online, proporcionando aos clientes uma plataforma intuitiva e fácil de usar para explorar as disponibilidades, comparar preços e selecionar a melhor acomodação de acordo com suas necessidades. Segundo um estudo realizado por Portugal, Mainardes, de Freitas & de Almeida realizado em 2020, a qualidade percebida no site de reservas de hotéis e pousadas pode reduzir o risco percebido.

A era digital trouxe consigo a ascensão das agências de viagens online, oferecendo aos clientes uma variedade ainda maior de escolhas e ofertas atrativas. Esse fenômeno reflete a necessidade de adaptação constante às tendências e avanços tecnológicos, visando atender às demandas diversificadas e em constante evolução dos consumidores contemporâneos.

O departamento de reservas desempenha um papel fundamental na eficiência das operações do hotel, uma vez que tem um impacto direto na receita e na taxa de ocupação da propriedade. Sua habilidade em gerenciar as reservas de forma eficaz e em proporcionar um serviço ao cliente de alta qualidade desempenha um papel crucial na satisfação dos hóspedes e no sucesso global do hotel. Um estudo da BRU-RI demonstra a importância que tem o processo de reserva pelos hóspedes do hotel porque influenciou positivamente a avaliação do desempenho dos serviços de front office, conforme indicado por um parâmetro estimado de 0,282 ( $p < 0,001$ ). Estes resultados indicam que quanto mais os hóspedes classificam a importância do processo de reserva, maior é o impacto maior o impacto que este tem na avaliação do desempenho (experiência efetiva) dos serviços de front office do hotel. (Mohsin & Lengler, 2025).

Outra tarefa a desempenhar de todos os colaboradores do departamento de reservas é a verificação e análise do relatório de *Pick-ups*<sup>3</sup>, Essa ferramenta é valiosa para avaliar a evolução das reservas

---

<sup>3</sup> O relatório de pick-up é uma ferramenta que oferece a capacidade de quantificar as reservas que foram feitas de um dia para o outro, além de rastrear os cancelamentos, permitindo uma comparação entre o desempenho atual e o do ano anterior.

e cancelamentos ao longo do tempo, fornecendo uma visão comparativa entre períodos específicos, geralmente referentes ao ano atual e ao ano anterior. Isto com o propósito de dar apoio ao departamento de Revenue e fornecer ideias e opiniões.

#### 4.3. Departamento de MICE

---

MICE é uma sigla em inglês que se refere a um segmento específico dentro da indústria hoteleira e de eventos. Ela engloba:

Reuniões (*Meetings*): Envolve eventos corporativos ou de negócios, como conferências, workshops, seminários e encontros de equipa.

Incentivos (*Incentives*): Compreende viagens e eventos organizados para motivar ou recompensar funcionários ou parceiros de negócios, incluindo viagens de incentivo e programas de recompensa.

Conferências (*Conferences*): Refere-se a eventos maiores, muitas vezes com diversos palestrantes, participantes e tópicos de discussão. Conferências podem ser de natureza acadêmica, científica, industrial ou de outros campos.

Exposições (*Exhibitions*): Aborda exposições comerciais, feiras e eventos em que empresas apresentam produtos e serviços ao público, geralmente em um espaço de evento.

No entanto, também deve ser feita referência à associação ICCA (*International Congress and Convention Association*) a maior entidade conhecida em todo o mundo focada em turismo de eventos e reuniões, empresa que tem com aproximadamente 1.000 membros de pelo menos 90 países ao redor do mundo (ICCA, s.d.)

O segundo aspeto que deve ser destacado em relação ao ICCA é a sua diretrizes, uma vez que possui certas regras que devem ser cumpridas para um evento ou congresso é levado em consideração para suas estatísticas (ICCA, s.d.), que a seguir é possível destacar:

- Deve ser organizado por uma associação.

- Deve ser organizado regularmente ao longo do tempo.
- Deve ter público mínimo de 50 pessoas.
- Deve alternar entre pelo menos 3 destinos diferentes, com um padrão mais ou menos definido (López, 2016).

O setor MICE desempenha um papel significativo na indústria de hospitalidade e turismo, pois envolve a organização de eventos corporativos e comerciais. “É feita uma distinção entre o turista individual, que se desloca da sua cidade de origem para outra cidade por motivos profissionais, e o turista de grupo, que viaja para convenções, congressos, incentivos e exposições” (Zarzuela, 2017, p. 35). Os hotéis frequentemente oferecem instalações e serviços específicos para acomodar eventos MICE, como salas de conferências, áreas de exposição, tecnologia para apresentações e serviços de catering para refeições e pausas durante os eventos.

Esses tipos de eventos, categorizados como MICE, representam uma fonte crucial e estratégica de receita para hotéis e locais de eventos. Ao atrair um considerável número de participantes, tais eventos geram uma demanda substancial por uma variedade de serviços, desde hospedagem até alimentação e espaços para reuniões. Esse impacto abrangente cria um ciclo virtuoso para a indústria hoteleira, impulsionando a economia local e fomentando o desenvolvimento do setor.

É inegável que a indústria MICE desempenha um papel de vital importância na promoção do turismo de negócios em escala global. Ao sediar conferências, feiras, seminários e outros eventos corporativos, ela não apenas gera receita para os setores envolvidos, mas também eleva o perfil do destino anfitrião. Os encontros comerciais facilitados pela indústria MICE fomentam a colaboração e a troca de conhecimento entre profissionais de diversas áreas, promovendo inovação e crescimento econômico.

Ademais, a capacidade da indústria MICE de atrair encontros corporativos e comerciais para diferentes destinos é um testemunho de seu papel enquanto facilitadora da circulação de negócios e investimentos. Os destinos que conseguem organizar e sediar esses eventos de forma eficiente ganham visibilidade e reputação no cenário internacional, consolidando-se como escolhas atraentes para futuras iniciativas empresariais. Dessa forma, a indústria MICE é um motor

essencial para o crescimento sustentável e a prosperidade das localidades que sabiamente investem em sua infraestrutura e capacidades para receber esses relevantes eventos.

#### 4.4. Departamento de Qualidade

---

O departamento de qualidade em um hotel é essencial para garantir que o hotel mantenha e eleve seus padrões de excelência, garantindo uma experiência positiva e consistente para todos os hóspedes. O foco na qualidade ajuda a construir uma boa reputação do hotel e a fidelizar os clientes, contribuindo para o sucesso a longo prazo do estabelecimento.

É crucial ressaltar e compreender que o conceito de qualidade não se limita exclusivamente aos estabelecimentos e serviços de alta categoria. Ele vai além das estrelas de classificação ou dos luxuosos atrativos oferecidos. A qualidade está intrinsecamente ligada à capacidade de atender e superar as expectativas dos clientes, independentemente da categoria do estabelecimento.

A satisfação do cliente é o cerne dessa questão. Ela emerge da habilidade do hotel, restaurante, ou qualquer outro serviço, de compreender profundamente as necessidades e desejos dos clientes. Quando essas expectativas são atendidas ou, idealmente, superadas, o cliente experimenta um nível de qualidade que vai além de simples avaliações objetivas ou comodidades fornecidas.

Dessa forma, a qualidade se torna uma experiência subjetiva e altamente personalizada. Depende da habilidade do estabelecimento em criar uma atmosfera acolhedora, proporcionar um atendimento atencioso, oferecer uma refeição deliciosa, ou mesmo garantir uma noite de sono tranquila. Em suma, qualidade é a capacidade de proporcionar uma experiência memorável e satisfatória, que vai além das expectativas do cliente e cria laços duradouros com o estabelecimento.

A dificuldade da qualidade é conhecer o nível de expectativas do consumidor, considerando que isto recai não só nos aspectos tangíveis do produto hoteleiro, também nos aspectos intangíveis. Assim como interesse, cuidado, hospitalidade, destreza, segurança, comodidade e eficácia. Quintas (2006) afirma: “Só qualidade de conformação, baseada na profunda correspondência entre a

realidade e a imagem ou expectativa gerada por um hotel, é suscetível de assegurar o futuro e prosperidade deste” (p.651).

#### 4.5. Departamento de *Revenue Management*

---

“O *Revenue Management*, é a prática de controlar a procura dos clientes através da utilização de preços dinâmicos e da gestão da capacidade para aumentar a rentabilidade” (El Haddad, Roper, Jones, 2008, p.1). Esta ferramenta é essencial para equilibrar a procura e a oferta de um produto ou serviço.

Dentro da hotelaria, o departamento de *Revenue Management* (Gestão de Receita) desempenha um papel crítico na maximização da receita e no sucesso financeiro da propriedade. Este departamento é responsável por definir estratégias de preços e distribuição para otimizar a ocupação e a receita de quartos e outros serviços do hotel. Tendo em consideração o conceito de *revenue*, o departamento realiza análises detalhadas, adaptando-se às flutuações do mercado em tempo real. Segundo apud Gonçalves, 2014 o *Revenue Management* foi inicialmente desenvolvido pelas companhias aéreas, no entanto, na atualidade esta prática é utilizada por várias indústrias que partilham as seguintes características:

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

Por tanto, a prática e estratégias do RM podem ser aplicadas com sucesso em hotéis, restaurantes, centros de conferências, companhias aéreas e outras empresas.

Com o intuito de impulsionar as vendas, uma das estratégias mais famosas dessa área é buscar e cultivar relações positivas com outras empresas ou indivíduos influentes que beneficiem o hotel,

através de acordos de cortesia. São considerados indivíduos influentes, certos agentes de viagens, colaboradores de empresas de transporte e executivos de empresas significativas cujos funcionários viajam com regularidade. Conseqüentemente, o hotel conquista a preferência dessas empresas potenciais por meio de um relacionamento eficaz (De La Torre, 2001). Estas práticas são já antigas e McGuire (2014) afirma que perante recentes alterações é altura de deixar as práticas passadas do RM e iniciar novas estratégias para entrar numa nova era. Contudo, “o RM está a muda, por necessidade, com o tempo, mas existem algumas competências cruciais que devem ser mantidas” (Gonçalves, 2014, p.19).

## Capítulo 5. Descrição do estágio

---

No seguimento do Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, do Instituto Politécnico de Leiria, foi efetuado um estágio no hotel Novotel Barcelona City. Visto este hotel ser de grande dimensão, e o tempo designado do estágio ser longo, foi-me possível desempenhar funções nos subdepartamentos de Revhub.

Sendo que os objetivos do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira são amplamente abrangentes, visando fornecer uma formação altamente profissional e especializada no campo da gestão hoteleira, além do programa ser elaborado de forma a proporcionar uma compreensão aprofundada dos conhecimentos essenciais, permitindo não apenas a assimilação dos conceitos, mas também sua aplicação prática na complexidade das operações e na tomada de decisões inerentes às responsabilidades desempenhadas na Direção Hoteleira. O estágio pretende abordar experiência como complemento da formação teórica.

O estágio no hotel Novotel Barcelona City teve duração de nove meses, desde setembro de 2022 até maio de 2023. O estágio englobou a passagem nos subdepartamentos de Revhub com o cronograma definido na figura 3.

**Tabela 3. Cronograma mensal do estágio**

Anos	2022				2023				
Meses /Departamentos	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Receção e Reserva	X	X	X	X	X				X
MICE						X	X	X	

**Fonte: Elaboração própria**

A abordagem adotada para este estágio foi cuidadosamente concebida, visando transformar a experiência prática em um mergulho profundo na realidade cotidiana do setor. Acreditava-se que essa imersão ativa seria um método altamente eficiente para a aquisição de novos conhecimentos e para o aprimoramento significativo das habilidades necessárias para um desempenho excepcional na gestão hoteleira. Além disso, essa vivência prática teve o intuito crucial de complementar e enriquecer as competências e os conhecimentos adquiridos no ambiente acadêmico.

Ao adotar essa abordagem de aprendizagem baseada na experiência, buscou-se ir além dos limites tradicionais da teoria, permitindo a integração efetiva do conhecimento teórico com a dinâmica real do ambiente hoteleiro. A ideia era que, ao enfrentar os desafios e as situações reais que surgem no dia a dia de uma unidade hoteleira, fosse possível consolidar e aplicar os conceitos estudados, proporcionando uma compreensão mais profunda e prática do campo da gestão hoteleira.

Essa integração entre teoria e prática, facilitada pela vivência diária no ambiente de trabalho do hotel, almejava criar uma sinergia valiosa. A experiência cotidiana no estágio permitiu não apenas absorver novas informações e habilidades, mas também contextualizar e aprimorar os conhecimentos prévios, enriquecendo-os com uma perspectiva realista e operacional. Dessa maneira, cada desafio enfrentado durante o estágio representou uma oportunidade valiosa para crescer e se destacar no cenário profissional do setor hoteleiro.

### 5.1. Departamento de Reservas

---

O estágio iniciou-se no departamento de Reservas com alguma ajuda ao departamento de *Front office* quando era preciso, permanecendo nestes departamentos desde setembro de 2022 até janeiro de 2023 e no mês de maio de 2023 como substituição de uma colega. Ao longo dos 6 meses foi possível exercer funções no segmento de reservas individuais com o cargo de agente de reservas.

Um agente de reservas de hotel é um profissional responsável por lidar com as reservas e as solicitações de clientes interessados em hospedar-se no hotel. Eles atuam como intermediários entre os clientes e o hotel, ajudando a facilitar o processo de reserva e garantindo que as preferências e necessidades dos clientes sejam atendidas da melhor forma possível, sendo o primeiro contato dos clientes, por conseguinte, a primeira impressão do serviço oferecido e do hotel pretendido.

Como agentes de reservas individuais, desempenhamos uma série de responsabilidades cruciais que abrangem:

### **Analisar o mercado com dados históricos**

Como agentes de reservas individuais, realizamos uma análise detalhada do mercado com base em dados históricos e elaboramos um calendário estratégico de eventos para identificar e antecipar eventos que possam exercer influência significativa nas reservas do hotel.

Para tal, mergulhamos nas intrincadas nuances das tendências passadas, compreendendo padrões de demanda, sazonalidades e comportamentos dos consumidores. A profundidade dessa análise permite uma visão mais clara das dinâmicas do mercado, capacitando-nos a antecipar possíveis flutuações na demanda e a desenvolver estratégias proativas em resposta a essas mudanças.

Essas atividades visam não apenas maximizar a receita, mas também se integram de forma colaborativa com o departamento de Revenue, permitindo ajustes precisos nos preços e na disponibilidade dos quartos para otimizar o desempenho global. Essa abordagem estratégica e cooperativa visa não apenas resultados imediatos, mas também estabelece as bases para a sustentabilidade e crescimento a longo prazo do hotel.

### **Criação de mapas de Pick-up**

Junto com a análise de dados históricos e a pesquisa de eventos na cidade de Barcelona, foram consultadas fontes confiáveis para obter informações sobre eventos anuais futuros. Com base nessas informações, foi elaborado um mapa de pick-up anual, incluindo todos os eventos, conferências e feriados que poderiam impactar a ocupação do hotel. Esse mapa serve como uma ferramenta estratégica para apoiar a equipe de revenue.

O objetivo desse processo é antecipar e compreender melhor os eventos sazonais, feriados e outras atividades que podem influenciar a demanda por hospedagem. Ao considerar esses fatores no planejamento, a equipe de revenue pode ajustar suas estratégias de precificação, promoções e disponibilidade de quartos para otimizar a receita em períodos específicos. Dessa forma, o mapa de pick-up anual torna-se uma ferramenta valiosa para uma gestão proativa, proporcionando uma

visão mais abrangente das tendências sazonais e eventos que moldam a dinâmica da demanda no setor hoteleiro em Barcelona.

### **Receber e processar reservas**

Os agentes de reservas recebem as solicitações de reservas por telefone, e-mail, site do hotel e/ou outros canais de distribuição como OTA's, no hotel Novotel Barcelona City as principais OTA's são Expedia, Booking e LastMinute.

Os agentes de reservas individuais coletam informações detalhadas, como datas de chegada e partida, número de hóspedes, tipo de quarto desejado, preferências alimentares e necessidades especiais, o objetivo é cumprir no possível os desejos dos clientes. Os sistemas de distribuição do hotel enviam mensagens automáticas aos clientes para pedir informação dos mesmo sobre aniversários ou celebrações, para depois deixar uma nota no sistema e no dia de chegada, o cliente ser surpreendido com um “sparkle<sup>4</sup>” de celebração.

### **Oferecer opções**

Na fase crucial do processo de reserva, nossa equipe de agentes se destaca não apenas por apresentar opções de quartos e tarifas, mas também por oferecer uma experiência altamente personalizada. Com base nas informações fornecidas pelos clientes, criamos opções diversificadas, explicando cuidadosamente as vantagens de cada escolha para atender às suas necessidades específicas. Esse enfoque informativo e interativo visa capacitar os clientes a tomar decisões informadas e fortalece a relação ao proporcionar um serviço centrado no cliente, que visa não apenas atender, mas superar as expectativas. Essa abordagem reforça a reputação do hotel como um destino que valoriza a satisfação individual e a excelência em serviços personalizados.

Como mencionado anteriormente, o Novotel Barcelona City disponibilizava opções de tarifas que incluíam ou excluía serviços como o pequeno-almoço ou a meia pensão. Além dessa escolha, as tarifas eram categorizadas como flexíveis, semi-flexíveis ou não canceláveis. No sistema de reserva Opera PMS utilizado pelo hotel, cada uma dessas tarifas era identificada por códigos específicos. Esses códigos desempenhavam a função de indicar o tipo de tarifa associada a uma

---

<sup>4</sup> Sparkle: é um presente de constituído por uma carta de felicitação e um mini *cake*

reserva. Para uma compreensão mais clara e organizada, a tabela 4 exemplificava visualmente como esses códigos eram utilizados no sistema. Esse sistema de codificação facilitava a identificação e o gerenciamento eficaz das diferentes categorias de tarifas oferecidas pelo hotel no âmbito do Opera PMS.

**Tabela 4. Código de tarifas reservas diretas**

<b><i>Reserva direta</i></b>	<b>Com almoço</b>	<b>pequeno Sem almoço</b>	<b>pequeno Media pensão</b>
<i>Flexível</i>	RB1	RA1	RH1
<i>Semi-flexível</i>	RB2	RA2	RH2
<i>No cancelável</i>	RB4	RA4	RH4

**Fonte:** Elaboração própria

O uso dos códigos mencionados anteriormente era restrito às reservas realizadas diretamente com o hotel. No entanto, uma diferenciação ocorria quando as reservas eram feitas por meio de Agências de Viagens Online (OTAs, na sigla em inglês). Nesse contexto, os códigos associados às tarifas sofriam alterações, conforme detalhado na Tabela 5. Essa variação nos códigos se devia à necessidade de adaptação aos sistemas específicos das OTAs, que podiam ter suas próprias codificações ou padrões para identificar diferentes tipos de tarifas.

**Tabela 5: Código de tarifa reserva por OTA**

<b><i>Reserva por OTA</i></b>	<b>Com almoço</b>	<b>pequeno Sem almoço</b>	<b>pequeno Media pensão</b>
<i>Flexível</i>	FLRB1	FLRA1	FLRH1
<i>Semi-flexível</i>	FLRB2	FLRA2	FLRH2
<i>No cancelável</i>	FLRB4	FLRA4	FLRH4

**Fonte:** Elaboração própria

Ao longo do estágio e com a evolução do tempo, a pessoa responsável pela gestão de receitas (revenue manager) tomou a decisão estratégica de eliminar as tarifas semi-flexíveis. Essa escolha foi motivada pelo objetivo de consolidar uma carteira de tarifas mais confiável. A eliminação das

tarifas semi-flexíveis implicava em focar em opções de tarifas que eram ou totalmente flexíveis ou completamente não flexíveis, sem um meio-termo.

Essa abordagem visava simplificar a gestão de receitas e otimizar o sistema de precificação. Ao eliminar as tarifas semi-flexíveis, a equipa de gestão de receitas, que contavam com revenue manager, chefe de reservas, chefe de operações e diretora geral, poderia ter uma previsibilidade maior quanto às receitas e ocupação, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Essa mudança na política de tarifas reflete uma busca por maior confiabilidade e clareza na gestão, alinhando-se com as práticas recomendadas para aprimorar a eficiência e a consistência no setor hoteleiro.

Na implementação prática dessa decisão, observou-se uma atualização na estrutura de identificação das tarifas canceláveis dentro do sistema, como são apresentados na Tabela 6. Diferentemente das tabelas anteriores, uma alteração significativa foi a eliminação do código com terminação em 4. Além disso, houve uma reorganização na codificação das tarifas canceláveis, que agora passaram a ter a terminação em 2.

**Tabela 6: Códigos de tarifas modificadas**

<i>Reserva direta</i>	<b>Com almoço</b>	<b>pequeno Sem almoço</b>	<b>pequeno Media pensão</b>
<i>Flexível</i>	RB1	RA1	RH1
<i>No cancelável</i>	RB2	RA2	RH2

**Fonte:** Elaboração própria

### **Responder a perguntas**

Estamos disponíveis para esclarecer dúvidas dos clientes sobre instalações, serviços, políticas de cancelamento, pagamento e outros detalhes relevantes. Além de fornecer informações básicas, buscamos criar um diálogo educativo, destacando características específicas do hotel e explicando de maneira clara as políticas associadas à reserva. A transparência permite que os clientes façam escolhas informadas. Acreditamos que essa abordagem não apenas constrói confiança, mas também fortalece a reputação do hotel como um local que valoriza a integridade e se compromete com a excelência no atendimento ao cliente.

### **Efetuar reservas**

Uma vez que o cliente tenha feito sua escolha, o agente de reservas procede a efetuar a reserva no sistema do hotel, garantindo que todos os detalhes estejam corretos.

### **Confirmar reservas**

Ao efetuarmos as reservas no sistema do hotel, destacamos-nos pela atenção meticulosa aos detalhes, assegurando a precisão das informações. Enviando confirmações por e-mail ou mensagem, proporcionamos aos clientes um registro claro das datas e detalhes da reserva. Essa abordagem proativa não apenas serve como um recibo eletrônico, mas também como um canal para esclarecimento de dúvidas e ajustes, demonstrando nosso compromisso com a qualidade e atendimento personalizado.

### **Processar pagamentos**

Em algumas situações, os agentes de reservas assumem a responsabilidade adicional de gerenciar o processamento de pagamentos. Além de garantir que depósitos e pagamentos se alinhem às políticas do hotel, essa função envolve uma comunicação transparente com os clientes, abordando detalhadamente prazos, métodos de pagamento e termos relevantes. Priorizando a segurança das transações online, adotamos medidas avançadas, como criptografia e protocolos de segurança, para proteger as informações financeiras dos clientes. Essa abordagem não apenas atende às demandas operacionais, mas também reforça nosso compromisso com uma experiência financeira segura, transparente e centrada no cliente.

### **Direcionamento das faturas**

Após o pagamento, direcionamos as faturas de acordo com as políticas de cancelamento do hotel, categorizando-as conforme a reserva tenha sido feita através de uma OTA, agência, empresa ou diretamente pelo cliente. Essa abordagem visa proporcionar uma gestão financeira eficiente e precisa, contribuindo para uma visão analítica abrangente da receita do hotel.

### **Rever as reservas fraudulentas**

Os agentes de reservas desempenhamos um papel crucial na revisão de reservas suspeitas, contribuindo para manter uma “carteira<sup>5</sup>” mais fiável, informação que é importante para o departamento de *Revenue*.

### **Analisar preços da concorrência**

Adicionalmente, para colaborar com o departamento de *Revenue*, realizamos uma análise abrangente das tarifas e tipologias de habitações oferecidas pela concorrência direta, incluindo hotéis como Meliã Barcelona Sky, SB GLOW, Four Points by Sheraton e The Hoxton. Essa análise visa fornecer insights valiosos para o ajuste estratégico de preços e políticas do hotel, contribuindo para uma posição competitiva mais sólida no mercado.

#### 5.2. Departamento de Recepção (front office)

---

No hotel Novotel Barcelona City, o rececionista é responsável por todas as funções inerentes à estadia do cliente até a saída do mesmo. O estágio neste departamento decorreu quando a equipa de recepção precisava de ajuda, para ter maior amplitude de aprendizagem dos departamentos inerentes a Revhub.

Os rececionistas são a primeira imagem que os clientes têm do hotel. Suas responsabilidades abrangem diversas tarefas que contribuem para uma experiência positiva dos hóspedes e para o funcionamento geral do hotel. Algumas das tarefas dos rececionistas do Novotel Barcelona City incluem:

### **Check-In e Check-Out**

Rececionar os hóspedes no momento do check-in, coletar informações relevantes e fornecer chaves e orientações sobre o hotel. No check-out, receber as chaves, verificar por possíveis despesas adicionais e encerrar a estadia. Este momento final não é apenas administrativo, mas uma oportunidade para receber feedback, resolver preocupações e encerrar a estadia com atenção e cuidado, reforçando nosso compromisso com a excelência no atendimento ao cliente.

---

<sup>5</sup> Carteira refere-se a ativos financeiros

### **Atendimento ao cliente**

Atender os hóspedes com simpatia, prestando informações sobre o hotel, acomodações, serviços e atrações locais.

### **Gerenciamento de pagamentos**

Processar pagamentos por estadias, serviços extras e depósitos garantindo a conformidade com as políticas do hotel, para além de fornecer recibos e faturas aos hóspedes.

### **Fornecer informações**

Oferecemos orientações abrangentes aos hóspedes, desde pontos turísticos até restaurantes locais, priorizando a apresentação das exclusivas instalações e serviços do hotel. Com um conhecimento profundo da cidade, adaptamos nossas recomendações às preferências individuais, destacando tanto as atrações culturais quanto as experiências gastronômicas. Enfatizamos as incomparáveis comodidades do hotel, incluindo restaurantes, piscina e spa, buscando proporcionar não apenas acomodações, mas uma estadia única e memorável.

### **Atendimento telefônico**

Atender chamadas e direcionar as mesmas para os departamentos relevantes com precisão, minimizando o tempo de espera, e fornecer informações adicionais sobre comodidades, eventos e promoções especiais.

### **Gestão de correspondências**

Recebemos pacotes e correspondências com o mais alto padrão de cuidado, e nos empenhamos em direcioná-los de maneira precisa e oportuna para os destinatários designados, assegurando que cada item chegue às mãos dos hóspedes de maneira segura e sem contratempos.

### **Solução de problemas**

Abordamos reclamações, problemas e solicitações dos hóspedes com uma abordagem proativa, buscando soluções abrangentes que transcendam respostas imediatas. Nosso compromisso vai

além da resolução eficiente; procuramos entender as causas subjacentes, promovendo uma cultura de aprendizado e aprimoramento contínuo. Quando necessário, envolvemos o departamento de qualidade, destacando nosso compromisso com a melhoria constante. Cada desafio é percebido como uma oportunidade para fortalecer serviços, construir confiança com os hóspedes e promover uma abordagem inovadora e centrada na excelência no atendimento ao cliente.

### **Segurança**

Vigiar o fluxo de entrada e saída de hóspedes, comprometendo-nos não apenas em garantir a segurança física do ambiente e dos objetos dos hóspedes, mas também em preservar meticulosamente a privacidade e o bem-estar dos mesmos, que escolhe vivenciar a experiência única do estabelecimento. Por meio de um monitoramento constante e proativo, são executadas medidas de segurança robustas para criar um ambiente acolhedor e protegido, onde os hóspedes podem desfrutar de sua estadia com total tranquilidade e confiança, sabendo que sua segurança e privacidade são primordiais.

### **Coordenação com Outros Departamentos**

Colaboramos de forma integrada com os departamentos de limpeza, manutenção e restaurante para proporcionar uma experiência excepcional aos hóspedes. Essa abordagem sinérgica visa não apenas atender, mas superar as expectativas, assegurando uma estadia impecável. Trabalhamos em conjunto para manter a limpeza imaculada, garantir a eficiência operacional e otimizar a experiência gastronômica, criando um ambiente coeso e agradável para os hóspedes. Essa colaboração não apenas fortalece a eficiência interna, mas também reforça a reputação do hotel como um destino comprometido com a excelência em todos os aspectos da hospitalidade.

#### 5.3. Departamento de MICE

---

O estágio iniciou-se no departamento de MICE com alguma ajuda ao departamento de Qualidade quando era preciso, permanecendo nestes departamentos desde fevereiro de 2023 até abril de 2023. Ao longo dos 3 meses foi possível exercer funções no segmento de MICE com o cargo de assistente de vendas.

Como assistente de vendas no segmento de MICE, as tarefas compreendidas são baseadas na capacidade de organização com grupos. As responsabilidades encarregadas aos estagiários no departamento são:

### **Elaboração dos contratos**

Enquanto um evento de era confirmado, o hotel envia a redação do contrato com as políticas de pagamentos e cancelamentos, e informação necessária. O evento só é confirmado após a assinatura do contrato por ambas as partes, essa prática não apenas assegura conformidade legal, mas também demonstra clareza nas expectativas e estabelece uma base sólida para uma colaboração bem-sucedida.

### **Submeter os eventos no sistema**

No Novotel Barcelona City, adotamos uma abordagem eficiente na gestão de eventos, registrando cada solicitação no sistema Ópera. Essa prática permite uma análise detalhada das taxas de confirmação e cancelamento de eventos, oferecendo *insights* valiosos para ajustes estratégicos. Ao monitorar essas métricas, se procura antecipar as necessidades dos clientes.

### **Inspeção de salas para eventos**

Garantimos a organização eficiente do móvel da sala para eventos, confiando essa responsabilidade à nossa experiente equipe de Alimentos e Bebidas (F&B). Essa prática não se limita à disposição física do espaço, mas abrange a adaptação do ambiente para atender ao número específico de participantes, proporcionando uma atmosfera otimizada. A equipe de F&B desempenha um papel vital na preparação e configuração da sala, verificando meticulosamente todos os detalhes, desde a disposição de mesas até a decoração do espaço, enquanto a presença de equipamentos audiovisuais e materiais essenciais, são encarregados a equipe de MICE.

Além disso, destacamos a colaboração estreita com os organizadores de eventos, buscando personalizar a configuração da sala de acordo com as preferências e requisitos específicos de cada cliente. Essa abordagem proativa visa não apenas atender, mas antecipar as necessidades dos participantes, contribuindo para uma entrega mais precisa e personalizada.

## **Resolução de problemas no momento dos eventos**

No Novotel Barcelona City, abordamos eficientemente desafios e solicitações dos clientes, destacando-nos por uma abordagem proativa e cortês. Antes e durante os eventos, nossa equipe antecipa as necessidades dos clientes, buscando soluções satisfatórias e superando expectativas. A eficiência, cortesia e atenção aos detalhes são fundamentais para criar experiências excepcionais, onde cada cliente se sente valorizado e assistido em todas as fases do evento.

## **Marketing do hotel**

No Novotel Barcelona City, adotamos uma gestão proativa das redes sociais, mantendo atualizações regulares e interagindo ativamente para construir uma comunidade online envolvente. Além disso, dedicamos atenção à criação de cartazes informativos visualmente atrativos, comunicando de forma eficaz os serviços e eventos do hotel. Essas práticas não apenas melhoram a visibilidade online, mas também fortalecem a interação com os hóspedes, proporcionando uma experiência mais envolvente e personalizada.

## **Análise de preços do menu**

Para otimizar as operações do departamento de Alimentos e Bebidas (F&B), iniciou-se uma análise abrangente de preços e menus da concorrência, com foco no The Hoxton. Com base nesses *insights*, o Novotel Barcelona City desenvolveu estrategicamente um menu competitivo, equilibrando preços, qualidade e variedade para destacar-se no cenário gastronômico local.

### 5.4. Projetos a desenvolver

---

#### 5.4.1. Departamento de Marketing e Publicidade no Novotel Barcelona City

---

A identificação de uma problemática durante a realização do estágio revelou um desafio significativo relacionado à ausência de um departamento de marketing dentro do Novotel

Barcelona City. A falta dessa estrutura especializada implica que a responsabilidade pela gestão da marca e das estratégias de marketing recai sobre o pessoal geral do hotel. Esta dinâmica, porém, apresenta desafios distintos, uma vez que membros da equipe podem não possuir a expertise, formação acadêmica específica ou os recursos necessários para desenvolver e implementar uma estratégia de marketing eficaz.

A ausência de um departamento dedicado de marketing e publicidade implica que:

- 1) As atividades de promoção da marca, a criação de campanhas publicitárias e a gestão da presença online muitas vezes são assumidas de maneira descentralizada, isso pode resultar em estratégias desconexas, falta de foco e, em última análise, na ineficiência da promoção da marca.
- 2) A falta de especialização em marketing limita a capacidade do hotel de aproveitar oportunidades emergentes no mercado e de se destacar em um cenário competitivo.
- 3) Exista dificuldade em avaliar o êxito das suas campanhas de marketing.
- 4) Exista dificuldade em acompanhar as tendências do mercado e adotar o seu marketing em conformidade.
- 5) Seja realizada uma estratégia de marketing limitada.

Dentro da problemática da ausência de um departamento de Marketing, e o seu desempenho nas redes sociais como Instagram, foram também encontrados os seguintes problemas

#### **Ausência de execução correta do manual da marca.**

O manual da marca representa uma ferramenta crucial para as empresas que buscam comunicar de maneira consistente sua identidade e valores. No contexto do Novotel Barcelona City, esse documento estabelece diretrizes fundamentais para a utilização do logótipo, das cores, do tipo de letra e do tom de voz da marca. Embora essas diretrizes sejam delineadas de forma abrangente, observa-se que, em alguns casos, o hotel não aplica rigorosamente o manual da marca. Essa falta

de aderência pode resultar em uma comunicação confusa e descoordenada, o que, por sua vez, tem o potencial de prejudicar a imagem de marca do estabelecimento.

Um exemplo notável dessa inconsistência está na utilização de tipografias variadas, uma prática que diverge das recomendações do manual da marca. A divergência nas tipografias, evidenciada na comparação entre a figura 3 e a figura 4, destaca uma desconformidade com os padrões estabelecidos. Além disso, é possível identificar posts que não seguem os cromatismos básicos da marca, evidenciando uma lacuna na aplicação consistente das diretrizes visuais.

Outro aspecto a considerar é o tom de voz da marca, que, em certas ocasiões, tende a ser excessivamente impessoal. Essa abordagem pode resultar em uma falta de conexão emocional com potenciais clientes, afastando-os da mensagem pretendida.

Figura 3. Post 1 Novotel Barcelona City



Fonte: Novotel Barcelona City

Figura 4. Post 2 Novotel Barcelona City



Fonte: Novotel Barcelona City

## **Falta de segmentação e de publicidade paga**

A ausência de uma estratégia de segmentação nas redes sociais do Novotel Barcelona City emerge como um desafio significativo que impacta diretamente a eficácia de suas iniciativas de marketing digital. O hotel se vê privado de atingir de maneira precisa o público-alvo desejado, o que, por sua vez, compromete a maximização do alcance e da eficiência de suas campanhas online. A falta de uma abordagem segmentada implica que os esforços de marketing digital não são devidamente considerados, potencialmente resultando em uma desconexão entre a mensagem promocional e a audiência que se pretende atingir.

Durante os meses de estágio, foi observado que a ausência de campanhas associadas aos posts contribui para a limitação das visualizações. A falta de uma estratégia coordenada para promover o conteúdo nas redes sociais impacta diretamente a capacidade do hotel de se destacar em meio à saturação de informações online. Além disso, apesar de contar com uma base considerável de seguidores, o engajamento não corresponde ao esperado, sugerindo que os seguidores podem não estar totalmente alinhados com o público-alvo do hotel. A falta de interação, expressa em *likes* e comentários, pode ser um indicativo de que a mensagem não está ressoando da maneira desejada com a audiência atual.

A implementação de uma estratégia de segmentação adequada pode ser um ponto de virada crucial para o Novotel Barcelona City. Ao direcionar de forma mais precisa suas mensagens e campanhas para grupos específicos de potenciais clientes, o hotel pode não apenas aumentar a visibilidade de suas postagens, mas também atrair uma audiência mais engajada. Uma estratégia cuidadosamente segmentada permitirá que o hotel alcance aqueles que têm maior probabilidade de se interessar pelos serviços oferecidos, aumentando a eficácia global de suas iniciativas de marketing nas redes sociais.

A integração de uma estratégia de segmentação mais sofisticada não apenas aprimorará a presença digital do Novotel Barcelona City, mas também contribuirá para a construção de relacionamentos mais sólidos com clientes potenciais, impulsionando, assim, o sucesso das campanhas de marketing digital.

### **Destacar as causas sociais em que estão envolvidos.**

O Novotel Barcelona City tem se envolvido em diversas causas sociais, mas sua falta de comunicação eficaz sobre essas iniciativas pode levar a uma percepção inadequada de seu compromisso com questões sociais. Para corrigir isso, é sugerido que o hotel adote uma abordagem mais proativa, destacando suas atividades sociais em seu site, redes sociais e campanhas de marketing. A transparência sobre seu envolvimento, compartilhando histórias e resultados, pode fortalecer a percepção do público sobre o compromisso social do hotel, contribuindo para uma imagem mais positiva e reforçada como uma entidade socialmente responsável.

Além disso, a integração dessas mensagens em campanhas de marketing mais amplas é uma estratégia eficaz para alcançar não apenas os hóspedes atuais, mas também novos públicos. Incluir elementos visuais e narrativas envolventes sobre o impacto social do Novotel Barcelona City em seus materiais promocionais reforçará a imagem do hotel.

Essas situações ressaltam a importância de um departamento de marketing estruturado, capaz de elaborar estratégias coesas, alinhadas com os objetivos de negócios do hotel e com as tendências do mercado. A implementação de táticas de marketing eficazes é essencial para não apenas atrair novos clientes, mas também para consolidar a presença da marca e fomentar a fidelidade do cliente a longo prazo.

#### *5.4.1.1. Criação e formação para o pessoal encarregado do departamento de marketing e publicidade*

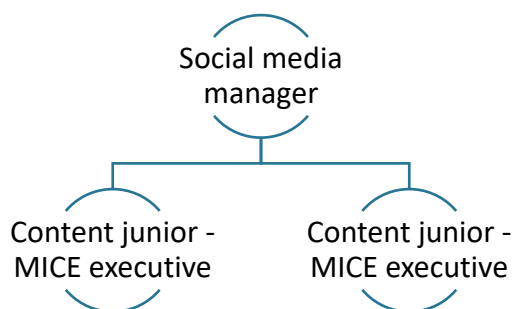
---

Diante dessa realidade, a necessidade de considerar alternativas viáveis para suprir essa lacuna no âmbito do marketing torna-se evidente. Isso poderia envolver a contratação de especialistas à formação adicional do pessoal existente ou até mesmo a exploração de parcerias estratégicas. A resolução dessa problemática não apenas aprimoraria a eficácia das iniciativas de marketing do hotel, mas também contribuiria positivamente para a consecução de seus objetivos comerciais e para a construção de uma presença sólida no mercado hoteleiro.

O departamento de Marketing teria dois trabalhadores do departamento de *MICE*, formados por expertos de marketing e publicidade, eles serão *content junior*, como é possível observar na figura

5, vai ser também contratado um *Social Media Manager* com funções de análise de mercado, gestão de equipe, gestão de orçamento, análise de dados, monitoramento da concorrência, entre outras tarefas relacionadas. Enquanto, os *Content junior- MICE executive* terão as funções da gestão da marca, comunicação interna, marketing digital, publicidade e promoção, entre outras tarefas do departamento de *MICE*.

Figura 5. Estrutura Organizacional do departamento de Marketing e publicidade



Fonte: Elaboração própria

A remuneração dos empregados para o departamento de Marketing, pela grande carga laboral será de 1.600 EUR para o *Marketing Manager* e de 1.450 EUR para o *Content junior – MICE executive*. No que respeita a outros gastos com pessoal, foi considerado 1% das remunerações base para seguros de acidentes de trabalho, e um valor mensal de 50€ como subsídio de alimentação, liquidados durante os doze meses de trabalho efetivo.

#### 5.4.1.2. Plano de ações

Um plano de ações de marketing é um documento estratégico que descreve as atividades e táticas que uma empresa planeja executar para alcançar seus objetivos de marketing.

Após a definir os objetivos de marketing, analisar o mercado e propor uma estratégia de marketing, é necessário estabelecer um cronograma com as datas de início e término de cada ação de marketing, levando em consideração a sazonalidade, eventos importantes e prazos específicos;

seguido pelo orçamento predisposto para o mesmo como investimento financeiro necessário para a execução das ações de marketing, incluindo custos de produção, pessoal, entre outros.

Para a planificação de ações de marketing foi utilizado um diagrama de Gantt apresentado na figura 6.

Figura 6. Diagrama de Gantt - Plano de marketing

TO-DO'S	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Entrevista para Social Media Manager e Formação dos Content Junior	Entidade em causa: Diretora do hotel				
Contratação do Social Media Manager e introdução ao hotel		Entidade em causa: Recursos humanos			
Definir o objetivo de marketing e publicidade, analisar o mercado e considerar a sazonalidade			Entidade em causa: Departamento de Revhub		A diretora do hotel deverá aprovar as fotografias e campanhas publicitárias
Edição das atuais redes sociais				Entidade em causa: Departamento de marketing e publicidade	
Atualizar as fotografias do hotel e criação de campanhas publicitárias					Entidade em causa: Departamento de marketing e publicidade

Fonte: Elaboração própria

Enquanto o orçamento, este prevê ser de no máximo 3,530 EUR mensais, incluindo o custo da execução das ações de marketing de 300 EUR em conforme a duração das campanhas publicitárias nas que o hotel deseja investir, incluindo custos de produção 200 EUR, pessoal *manager* e do *designer*, entre outros.

#### 5.4.2. Propostas de *revenue management*

---

Um dos principais desafios do departamento de *revenue management* é evitar o “*spoilage*”, em hotelaria este termo refere-se à perda de receita que ocorre quando um quarto de hotel permanece desocupado, mesmo que o hotel tenha a capacidade de vendê-lo. Isso pode ocorrer por vários motivos, como cancelamentos de última hora, não comparecimento de hóspedes (no-shows) ou reservas perdidas devido a políticas restritivas de cancelamento.

Em termos simples, *spoilage* representa a receita potencial que não foi realizada devido à não ocupação de um quarto disponível. A gestão eficiente de *spoilage* é uma parte essencial que os profissionais de *revenue management* buscam minimizar através de práticas como o ajuste dinâmico de preços, promoções estratégicas, e políticas de cancelamento que incentivam a ocupação eficaz dos quartos disponíveis.

Uma abordagem eficaz de *revenue management* procura otimizar a receita total do hotel, considerando não apenas a maximização dos preços, mas também a minimização do *spoilage*, garantindo que o maior número possível de quartos seja ocupado, especialmente em períodos de alta demanda.

Embora seja amplamente reconhecido que a gestão de receitas (*revenue management*) seja crucial e complexa para o hotel, durante o estágio, como mencionado anteriormente, uma das responsabilidades atribuídas foi a criação do mapa de pick-up. Essa ferramenta desempenhava um papel fundamental ao proporcionar uma perspectiva antecipada da ocupação ao longo do ano, contribuindo significativamente para otimizar os preços praticados pelo hotel.

Ao desenvolver o mapa de pick-up, a equipa envolvida buscava obter uma compreensão abrangente das flutuações sazonais, eventos e feriados que poderiam impactar a demanda por acomodações. Com essa visão detalhada, o departamento de *revenue* podia ajustar

estrategicamente os preços para maximizar a receita em períodos de alta demanda e oferecer promoções ou descontos estratégicos em momentos de menor procura.

Por tanto, uma das estratégias utilizadas para maximizar a receita, minimizar o *spoilage* e considerar a tendência dos clientes em busca dos preços mais baixos, uma abordagem comum é limitar a quantidade de quartos disponíveis a preços mais baixos e reservar uma porção das acomodações para serem vendidas a preços mais altos. Essa estratégia visa equilibrar a oferta, atendendo à demanda por tarifas mais acessíveis, enquanto também capitaliza em clientes dispostos a pagar preços mais elevados.

Embora o hotel já tenha adotado essa abordagem, a seleção das quantidades de quartos para cada faixa de preço era anteriormente baseada na experiência da equipe de gestão de receitas e da diretora do hotel. No entanto, não ter uma ótima análise do mesmo, pode resultar na reserva de muitos quartos para a tarifa mais alta e por consequência, alguns quartos fiquem vazios (*overage cost*), ou de modo contrários, reservar poucos quartos que podiam ter sido vendidos a uma tarifa maior (*underage cost*); reconhecendo a necessidade de maior precisão nessas decisões, propõe-se a implementação do modelo matemático "*Newsboy Model*".

O "*Newsboy Model*" é uma ferramenta matemática que pode otimizar a tomada de decisões relacionadas à gestão de *stock* em situações de demanda incerta. Neste contexto específico, o modelo seria utilizado para determinar as quantidades ideais de quartos a serem oferecidas a diferentes preços, considerando variáveis como custos de *spoilage* e oportunidade. Dessa forma, a aplicação do "*Newsboy Model*" ofereceria uma abordagem mais sistemática e baseada em dados para a gestão de preços e disponibilidade, ajudando o hotel a alcançar uma distribuição mais eficiente dos quartos e a maximizar a receita global.

Esse modelo é comumente aplicado em setores nos quais a demanda por produtos é sazonal, e a gestão eficiente de estoques é crucial para maximizar os lucros e minimizar os custos associados ao *stock*.

Para implementar o modelo matemático "*Newsboy Model*" na indústria hoteleira, é crucial compreender dois termos fundamentais: "*booking limit*" e "*protection level*".

- I. **Booking Limit (Limite de Reservas):** Este termo refere-se ao número máximo de quartos disponíveis para serem vendidos a uma tarifa mais baixa. Em outras palavras, é a quantidade máxima de quartos que podem ser atribuídos a preços mais acessíveis, representando a oferta destinada a atrair clientes em busca de tarifas mais econômicas.
  
- II. **Protection Level (Nível de Proteção):** Este termo indica o número de quartos que são reservados para serem vendidos a uma tarifa mais elevada. Esses quartos são "protegidos" de serem oferecidos a tarifas mais baixas e são mantidos disponíveis para clientes dispostos a pagar preços mais altos por benefícios adicionais, como quartos de categoria superior ou serviços *premium*.

Para começar, este modelo requer das seguintes fórmulas:

- **Rácio crítico:** 
$$Q = \frac{\text{Cost of shortage}}{\text{Cost of shortage} + \text{Cost of overordering}} = \frac{\text{Tarifa alta} - \text{Tarifa baixa}}{\text{Tarifa alta}}$$

**Rácio crítico:** Representa a probabilidade acumulada associada ao nível de proteção desejado. Ao ajustar esse valor, você determina o ponto crítico na distribuição normal.

Após determinar o rácio crítico (Q), o próximo passo é analisar os dados históricos do hotel, em colaboração com o departamento de marketing. Essa análise visa obter dois parâmetros estatísticos cruciais: a média “ $\mu$ ”, que será utilizado para representar as vendas durante a temporada alta e os pick-ups.

- I. Média “ $\mu$ ” : Este é o valor médio das vendas durante a temporada alta e os pick-ups. Ele oferece uma representação central dos dados históricos, indicando o valor típico esperado.

Esses parâmetros estatísticos são fundamentais para modelar o comportamento das vendas ao longo do tempo. Eles permitem criar uma distribuição probabilística que representa a variabilidade

natural nas vendas do hotel, considerando fatores sazonais, tendências e outros padrões identificados nos dados históricos.

A colaboração com o departamento de marketing é crucial, pois eles podem fornecer insights valiosos sobre estratégias promocionais, campanhas e eventos que podem influenciar as vendas durante a temporada alta e os pick-ups. Ao combinar dados históricos e conhecimentos de marketing, a equipa pode construir um modelo mais preciso e informativo para tomar decisões estratégicas em relação à gestão de receitas.

Após a obtenção destes dados, a próxima etapa envolve a determinação do nível de proteção. Essa tarefa pode ser realizada com o auxílio do Excel. Para encontrar o nível de proteção desejado, utiliza-se a seguinte fórmula no Excel: `=POISSON(intervalo de habitações,μ,1)`.

Assim que o Excel realiza o cálculo com base nesses parâmetros, é necessário procurar um valor similar ou perto do rácio(Q) e aquele resultado será o nível de proteção dos quartos.

#### 5.4.3. Criação de novo cartaz de alergênicos das ementas

---

Um dos projetos desenvolvidos durante o estágio realizado no hotel Novotel Barcelona City, foi a criação de um novo cartaz para os alergênicos das ementas. A referida metodologia pretende simplificar a leitura de todos os alergênicos das comidas oferecidas nos eventos.

No departamento de MICE, em colaboração com o departamento de F&B, são criadas ementas exclusivas para os eventos, estas são oferecidos nas propostas de cotização aos clientes, com diferentes opções de almoços, entre elas opções de *buffet*, de *cocktail (finger food)* e *à la carte*, todas são criação do Chef Micki Victori.

Encontrou-se a necessidade de realizar este cartaz devido ao facto de no Novotel Barcelona City ocorrer uma dificuldade de organização, perda de tempo e desigualdade quando os clientes optaram por almoçar no hotel, especialmente quando a eleição era o almoço tipo *buffet*.

Em vários casos em que a opção de almoço escolhida foi *buffet*, ou *cocktail*, os alimentos alergênicos estavam indicados nos cartazes à frente de cada refeição, no entanto, como a ementa tinha sido atualizada pelo chefe, no momento do evento tiveram de ser procurados, atualizados e

substituídos pelos corretos, que, como não havia um modelo correto, foram feitos de forma desigual aos anteriores.

Manter os cartazes dos produtos com alergênicos atualizada é de grande importância poros seguintes aspetos:

- **Proteção da Saúde dos Clientes:** Alguns indivíduos têm alergias alimentares severas que podem levar a reações graves, como choque anafilático, se eles consumirem alimentos aos quais são alérgicos. Disponibilizar informações sobre alimentos alergênicos ajuda a proteger a saúde e a segurança dos clientes, permitindo que eles evitem alimentos que possam representar um risco para sua saúde.
- **Responsabilidade Empresarial:** Disponibilizar informações sobre alérgenos demonstra responsabilidade por parte do estabelecimento de alimentos. Isso constrói confiança com os clientes e mostra que a empresa se preocupa com a segurança alimentar e a saúde de seus clientes.
- **Marketing Positivo:** Oferecer uma ementa que inclui informações detalhadas sobre alérgenos pode ser uma estratégia de marketing positiva. Muitos consumidores estão dispostos a apoiar estabelecimentos que são transparentes sobre ingredientes e alérgenos, o que pode atrair um público mais amplo.

Contudo foi desenvolvida a nova ementa completa com o chefe e com ela, a descrição dos alimentos alergênicos de cada preparação, com isso foi criada o novo cartaz de alergênicos das ementas que se encontra um exemplo na figura 3, em conjunto com um modelo que ficaram nos computadores da empresa, no caso de futuras mudanças, para facilitar a uniformidades dos mesmos.

Figura 7. Cartaz de alergénicos



Fonte: Elaboração própria

Espera-se que este cartaz seja útil aos colaboradores do departamento de MICE e que através do uso deste se consiga atingir o objetivo de simplificar e uniformizar a metodologia para a demonstração dos cartazes nos *buffets* e *cocktails*.

#### 5.5. Limitações e propostas para investigações futuras

---

Assim como todo o setor hoteleiro na Europa, o Novotel Barcelona City enfrentou enormes desafios após a crise pandêmica. Durante o período de confinamento global, todos os países fecharam suas fronteiras e o turismo sofreu um impacto drástico. O Novotel Barcelona City, como muitos outros hotéis em Barcelona, foi forçado a fechar suas portas temporariamente. Esse fechamento teve um efeito direto nas reservas antecipadas, que precisaram ser reavaliadas e reorganizadas.

Após a reabertura do hotel, a equipe do departamento de reservas assumiu a responsabilidade de analisar e reorganizar as reservas. Era vital estabelecer um método eficaz para gerenciar a grande quantidade de reservas acumuladas durante o período de fechamento. Além disso, era necessário entrar em contato com todos os hóspedes que haviam feito reservas para o período em que o hotel estava fechado.

A abordagem adotada foi informar a esses hóspedes sobre as políticas do hotel e as políticas de cancelamento aplicáveis a cada reserva. Infelizmente, devido às circunstâncias e ao cumprimento das regras de cancelamento, não era possível reembolsar ou cancelar essas reservas. No entanto, o hotel ofereceu uma alternativa para mitigar o impacto nos hóspedes: eles puderam utilizar os “vouchers” correspondentes ao valor que haviam pago antecipadamente para efetuar reservas em uma data futura.

Essa ação visava garantir que os hóspedes mantivessem uma ligação positiva com o hotel, oferecendo-lhes a oportunidade de desfrutar de uma estadia futura quando as condições permitissem. A flexibilidade e compreensão mútua tornaram-se fundamentais nesse período, à medida que todos se esforçavam para se adaptar e superar os desafios excepcionais impostos pela pandemia global. O Novotel Barcelona City buscou, assim, amenizar o impacto da crise em seus hóspedes, mantendo o compromisso com a excelência e a satisfação de seus clientes.

A resolução dessa complexa situação demandou a implementação de um sistema eficiente de gerenciamento de reservas por meio de planilhas eletrônicas, visando manter uma ordem clara e organizada. As reservas foram categorizadas em diferentes grupos: aqueles clientes que foram contatados, os que realizaram reservas futuras utilizando os vouchers, os que já utilizaram os vouchers e, por fim, os clientes com os quais não foi possível estabelecer contato.

No início, esses vouchers tinham um prazo de validade de apenas 6 meses. No entanto, ao se aproximar o vencimento desse período inicial, a equipe percebeu a necessidade de oferecer mais flexibilidade aos hóspedes diante das circunstâncias desafiadoras. Assim, os vouchers não utilizados foram prorrogados por mais 6 meses. Esse processo se repetiu em duas ocasiões subsequentes. Entretanto, surgiu um novo desafio: os clientes que adquiriram os vouchers e com os quais não conseguimos manter contato.

Esta situação gera um impacto significativo nas finanças da empresa, desequilibrando no balanço contável devido à acumulação dos vouchers não utilizados. A busca por uma solução eficaz é contínua, com a equipe dedicada a encontrar formas de contatar esses clientes e oferecer alternativas para que possam utilizar seus vouchers antes que expirem. É um esforço constante para equilibrar as contas e, ao mesmo tempo, garantir a satisfação e a confiança dos clientes.

Uma proposta abrangente para solucionar a problemática mencionada envolve a adaptação dos regulamentos referentes aos vouchers, com uma aplicação rigorosa das regras estabelecidas. Estas regras, elaboradas meticulosamente, visam oferecer um caminho claro e justo para a utilização dos vouchers, garantindo uma gestão equitativa dos mesmos. Algumas das principais diretrizes incluem:

- Cada voucher terá sua validade estendida por mais 12 meses a partir de uma última tentativa de contato realizada com o cliente, proporcionando uma extensão do período de utilização.
- Os vouchers poderão ser transferíveis, o que significa que, caso os clientes principais não possam usufruir da estadia no hotel, poderão cedê-los a outras pessoas, ampliando a flexibilidade de uso.
- Além da hospedagem, os vouchers poderão ser utilizados como forma de pagamento para outros serviços oferecidos dentro do hotel, proporcionando aos clientes uma variedade de opções para aproveitar seus benefícios.
- Em situações em que o cliente principal não possa fazer uso do voucher, um familiar imediato poderá solicitar o voucher, apresentando informações que confirmem o parentesco com o cliente original, promovendo uma abordagem inclusiva e adaptada às circunstâncias familiares.
- Ao final do período de extensão de 12 meses, os vouchers que ainda não foram resgatados serão direcionados como contribuição para entidades beneficentes, assegurando um impacto social positivo a partir dos recursos não utilizados.

Essas novas diretrizes, baseadas em princípios de justiça, flexibilidade e solidariedade, não apenas auxiliarão a resolver a situação atual dos vouchers não utilizados, mas também estabelecerão um precedente para uma abordagem mais dinâmica e eficaz na gestão e uso desses benefícios em futuras circunstâncias semelhantes. O compromisso com a satisfação do cliente e o bem social é refletido nessa proposta de resolução.

Essa solução foi inspirada nas ações adotadas pelas companhias aéreas diante da crise desencadeada pela pandemia do Covid-19. Ao observar as estratégias bem-sucedidas

implementadas no setor de aviação para lidar com situações semelhantes, adaptaram-se e aplicaram-se esses aprendizados ao contexto do Novotel Barcelona City.

Por meio dessa adaptação, busca-se não apenas enfrentar os desafios atuais, mas também estabelecer um modelo que possa ser aplicado de forma eficaz em futuras situações inesperadas, preservando a satisfação e o relacionamento duradouro com os clientes. É um exemplo de como a aprendizagem e a aplicação de estratégias eficazes de diferentes setores podem fortalecer e inovar práticas dentro da indústria hoteleira.

## 5.6. Principais contributos

---

O estágio foi motivado pelo desejo de adquirir experiência na indústria hoteleira e aplicar os conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira. O principal objetivo era integrar a teoria estudada com a prática do setor, proporcionando uma compreensão mais profunda e prática dos conceitos e estratégias abordados no curso acadêmico.

Os principais contributos resultantes desse estágio foram direcionados para duas esferas distintas: para a academia e para a indústria hoteleira em geral.

**Principais contributos para a academia:** Durante meu estágio bem-sucedido na Novotel Barcelona City, minha contribuição efetiva resultou no reconhecimento positivo do Instituto Politécnico de Leiria. Esse reconhecimento abriu portas para futuras oportunidades de estágio, tanto para estudantes de mestrado quanto de licenciatura, indicando que a instituição é percebida como fornecedora de estagiários qualificados. Esta conexão beneficia ambas as partes, promovendo uma relação colaborativa.

Da mesma forma como a apresentação no ano de 2021, de oportunidades de estágio pela Accor na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar sugere que a empresa reconhece o valor da escola como fonte de talentos qualificados. O bom desempenho de estudantes em estágios anteriores contribuiu para a boa reputação da escola, facilitando colaborações contínuas e estabelecendo relações duradouras com empresas hoteleiras como a Accor. Essa prática consistente indica a

confiança contínua da indústria na qualidade dos estagiários provenientes do Instituto Politécnico de Leiria.

**Principais contributos para a indústria hoteleira:** A experiência adquirida durante o estágio na indústria foi de grande importância, e minha contribuição para a mesma foi notável. Ao aplicar o conhecimento adquirido no mestrado em prática, pude observar que todos os conceitos e habilidades aprendidos foram utilizados de maneira efetiva no ambiente do hotel Novotel Barcelona City.

Durante o estágio, além de aplicar os conhecimentos acadêmicos, contribuí com ideias inovadoras para projetos que visavam maximizar a eficiência e eficácia do hotel. Essas contribuições sugeriam abordagens novas e criativas para melhorar processos, serviços ou estratégias operacionais.

Os contributos mencionados estão direcionados para três áreas específicas dentro da estrutura da empresa: marketing, revenue management e o departamento de Alimentos e Bebidas (F&B). Vale destacar que, até aquele momento, o departamento de marketing era inexistente, o que ressalta a necessidade de desenvolvimento nessa área.

1. Marketing: Os contributos sugerem propostas e estratégias para estabelecer e fortalecer o departamento de marketing, que, até então, não existia. Isso pode incluir sugestões para campanhas publicitárias, promoções, presença online e outras iniciativas destinadas a promover a marca e atrair clientes.

2. Revenue Management: As contribuições também se concentram no departamento de revenue management, sugerindo maneiras de maximizar o lucro. Isso pode envolver a implementação de estratégias de precificação mais eficazes, otimização da gestão de inventário e ações destinadas a melhorar a rentabilidade geral das operações, com o “newsboy model”, lecionado no mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, na cadeira de Gestão de Operações.

3. Departamento de Alimentos e Bebidas (F&B): Uma ideia foi apresentada para uniformizar o buffet no departamento de F&B. Isso sugere uma abordagem consistente na apresentação, seleção e oferta de alimentos e bebidas, proporcionando uma experiência padronizada e de alta qualidade aos clientes.

Esses contributos refletem uma abordagem holística para melhorar diferentes áreas da empresa, abrangendo desde a criação de um novo departamento até estratégias específicas para aumentar a eficiência e lucratividade em áreas já existentes. Essas sugestões visam aprimorar a gestão global e a oferta de serviços da empresa, contribuindo para seu sucesso a longo prazo. Além das atividades diretamente relacionadas ao trabalho no hotel, participei ativamente das ações sociais promovidas pela empresa. Engajei-me na limpeza da praia de Barcelona, participei de uma "Yincana"<sup>6</sup> de estabelecimentos hoteleiros, com o objetivo de contribuir para organizações voltadas para jovens com baixos recursos econômicos e envolvi-me em um evento especial dedicado ao Dia da Mulher para reconhecer e celebrar as mulheres.

Essas experiências sociais demonstram não apenas a integração no ambiente profissional na hotelaria, mas também o comprometimento com iniciativas que buscam causar um impacto positivo na comunidade local. A participação ativa em atividades sociais e eventos especiais reflete o engajamento cívico e a consciência social tanto da empresa como de mim, características importantes para profissionais que desejam não apenas contribuir para suas organizações, mas também para a sociedade em geral.

---

<sup>6</sup> Uma competição em que as equipas participantes têm de ultrapassar uma série de testes e obstáculos ao longo de um percurso.

## Conclusão

---

O objetivo da realização do estágio no Novotel Barcelona City é conhecer a organização de um hotel de quatro estrelas, os procedimentos utilizados nos departamentos de Revhub, bem como as responsabilidades atribuídas aos funcionários. Ao longo do estágio, decorrido desde setembro de 2022 até março de 2023, foi possível desempenhar as diferentes funções nos grandes departamentos de Reservas, Recepção e MICE. Sendo que o estagiário é considerado um trabalhador neste hotel, foi possível conhecer procedimentos adotados e a abrangência das responsabilidades inculcadas, através da observação e a prática das tarefas. Conclui-se assim, que os objetivos do estágio foram desenvolvidos com sucesso.

Enquanto a sugestões à unidade hoteleira, durante o estágio tive a oportunidade de me aperceber de algumas falhas que podem ser melhoradas e assim conseguir facilitar a gestão do hotel, com base nas minhas observações.

Uma questão que merece atenção é a distribuição de funções e responsabilidades dentro dos departamentos hoteleiros. Atualmente, há espaço para uma melhor delegação dessas funções, tanto em termos formais quanto práticos. Isso pode contribuir para uma operação mais eficaz e uma experiência geral mais satisfatória para os hóspedes.

Minhas recomendações de forma geral incluem:

### 1) Revisão Abrangente das Funções e Responsabilidades:

A realização de uma revisão detalhada das funções e responsabilidades de cada departamento dentro do contexto hoteleiro é de extrema importância. É fundamental garantir que essas funções estejam claramente definidas e alinhadas com os objetivos e metas da empresa. A revisão deve ser minuciosa, abordando todos os aspectos e nuances de cada função, para que todos os membros da equipe entendam claramente o que se espera deles e como suas atividades contribuem para o sucesso global do hotel.

### 2) Estabelecimento de Procedimentos Formais de Delegação:

Uma estratégia essencial para otimizar a eficiência operacional é a implementação de procedimentos de delegação mais formais. Esses procedimentos devem delinear de maneira inequívoca quem é responsável por quê em cada departamento. É crucial definir os limites de autoridade e estabelecer processos sólidos de prestação de contas. Dessa forma, cada membro da equipe compreenderá suas responsabilidades e terá uma clara compreensão do fluxo de autoridade e tomada de decisões dentro da organização.

### 3) Aprimoramento da Comunicação Interdepartamental:

Um dos alicerces de um hotel bem-sucedido reside na comunicação eficaz entre os diversos departamentos. Reforçar a comunicação interdepartamental é um ponto-chave para assegurar que todas as partes estejam devidamente informadas sobre suas responsabilidades, metas e atividades uns dos outros. Uma comunicação mais transparente e frequente facilita a colaboração entre os departamentos, contribuindo para um funcionamento mais fluido e integrado da operação hoteleira. O compartilhamento de informações e a compreensão dos fluxos de trabalho entre os departamentos resultam em um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

Acredito firmemente que ao colocar em prática e implementar de maneira eficaz essas recomendações, estaremos dando passos significativos em direção à otimização da gestão de funções em todos os departamentos hoteleiros. Esse processo de aprimoramento é mais do que uma simples estratégia; é um compromisso tangível com a excelência e eficiência operacional. À medida que a sinergia entre os departamentos se fortalece e as operações se alinham de forma mais precisa aos objetivos da organização, estamos pavimentando o caminho para consolidar e fortalecer ainda mais nossa posição no mercado altamente competitivo da indústria hoteleira.

Essas melhorias, quando implementadas de maneira integral e abraçadas por toda a equipe, criarão um ambiente no qual a eficiência não é apenas um objetivo, mas sim uma parte intrínseca de nossa cultura organizacional. Elas não apenas aprimorarão a produtividade individual de cada departamento, mas também fomentarão uma colaboração mais estreita e uma compreensão mais profunda do impacto de cada função na experiência global do cliente.

Além disso, a otimização da gestão de funções proporcionará uma base sólida para a inovação contínua, permitindo que exploremos novas oportunidades e nos adaptemos às mudanças do

mercado de forma ágil. Essa agilidade nos permitirá estar à frente das tendências emergentes, oferecendo serviços e experiências que atendam às expectativas dinâmicas dos hóspedes.

Portanto, ao abraçar plenamente essas recomendações e internalizá-las na cultura organizacional, serão não apenas melhorando os processos, mas também construí para um futuro onde a excelência operacional é a norma e a reputação de liderança no mercado é reafirmada e ampliada continuamente.

No início do estágio, vários aspectos positivos foram observados. Primeiramente, houve a presença de um manual de acolhimento que continha uma mensagem de boas-vindas, proporcionando uma introdução acolhedora ao ambiente de trabalho. Além disso, o departamento de reservas, ao qual fui inicialmente designado, elaborou um "sparkle", como foi mencionado anteriormente que eram utilizados como presente. Juntamente com isso, recebi um manual abrangente contendo procedimentos e informações essenciais relacionadas às operações do departamento.

Apesar desses pontos positivos, é importante mencionar que ainda havia uma lacuna na forma de um código de conduta, que estava ausente. A falta desse guia formal de comportamento e normas pode ter impactos na uniformidade e na compreensão das expectativas de conduta profissional. Portanto, enquanto aspectos positivos foram observados no início do estágio, a ausência de um código de conduta é uma área que pode ser aprimorada para melhor orientar os colaboradores quanto às práticas e valores esperados dentro da organização.

## Bibliografia

---

- Abbott, P. & Lewry, S. (1999). *Front Office*. Recuperado em novembro 21, 2023, de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2a-HL9HuD6kC&oi=fnd&pg=PP5&dq=front+office&ots=lWCFo6zufD&sig=gZ99nNOQ2AYTrRHRvet7Dtdpj08#v=onepage&q=front%20office&f=false>
- Abranja, N., Almeida, A., Almeida, M (2020). *Gestão Hoteleira. O produto, o serviço e as técnicas*. (1ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Alcaria, S. (2022.). *A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DE EVENTOS NO TURISMO FAMILIAR: ESTUDO DE CASO -MARTINHAL CASCAIS*. Recuperado em setembro 29, 2023, de: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/45507/1/2023.04.002.pdf>
- ALL - Accor Live Limitless. (2019). Accor.com. Recuperado em junho 15, 2023, de: <https://all.accor.com/espana/index.es.shtml>
- Almeida, A.C.E. (2010). O Deleite do Consumidor como antecedente à Fidelidade: Análise à Qualidade do Serviço dos Spas em Hotéis de cinco estrelas em Portugal. Tese de Doutoramento, Universidad de Extremadura, Espanha, 2010.
- Calori, R., Baden-Fuller, C., & Hunt, B. (2000). Managing Change at Novotel: Back to the Future. *Long Range Planning*, 33(6), 779–804. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(00\)00090-x](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(00)00090-x)
- Corte, Maria Romana da. 2009. "A qualidade dos serviços hoteleiros na ilha do Porto Santo". Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- De La Torre, F. (2001). *Administração hoteleira* (D. M. R. Corner (Ed.); 1.ª ed). Roca.
- Decreto–lei 228/2009 de 14 de Setembro, Novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

- El Haddad, R., Roper, A., & Jones, P. (2008). *The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviours: A case study of a leading UK budget hotel chain*. In EuroCHRIE 2008 Congress.–Dubai: Emirates hotel school.
- Henriques, H. J. G. (2014). *Implementação de um programa de Revenue Management: Hotel Arribas* (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico de Leiria (Portugal)).
- ICCA. (s.d.). ACERCA DE ICCA. Recuperado em setembro 29, 2023, de: <https://es.iccaworld.org/acerca/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). INE. Recuperado em setembro 29, 2023, de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- Kotler, Philip. Administração de Marketing. 10ª Edição. São Paulo. PRENTICE Hall. 2000.
- López, R. G. (2016). Recuperado em setembro 29, 2023, de: <https://www.aprendedeturismo.org/paises-y-ciudades-del-mundo-que-organizanmas-congresos-y-reuniones-internacionales/>
- Lumbreras S. (2013). *Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamientos*. Google Books. Recuperado em setembro 29, 2023, de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=g0leAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=departamento+de+reservas+num+hotel+&ots=9e-higWKvs&sig=wDp9DvCofQczAyKtxTpY4UdSIZ8#v=onepage&q=departamento%20de%20reservas%20num%20hotel&f=true>
- Marques, J. H. S., & Santos, N. N. P. dos. (2012). A metodologia Delphi aplicada ao desenvolvimento do Turismo de Negócios e à criação de um Convention and Visitors Bureau no Centro Litoral de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(17/18), 1647-1657. Recuperado em setembro 29, 2023, de: <https://doi.org/10.34624/rtd.v3i17/18.13287>

- McGuire, K. (2014). *The New Basics of Revenue Management*. Hotelexecutive.com. Recuperado em novembro 24, 2023, de: [https://www.hotelexecutive.com/business\\_review/4020/the-new-basics-of-revenue-management](https://www.hotelexecutive.com/business_review/4020/the-new-basics-of-revenue-management)
- Medlik, S. (2002). Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços (H. Ingram & F. de C. S. Vasconcellos (Eds.)). Campus.
- Mendes, V. L., & Pedron, C. D. (2014). Programas de Fidelidade: um Estudo de Múltiplos Casos em Empresas Portuguesas. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(1), 60–74. Recuperado em setembro 29, 2023, de: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i1.2526>
- Mohsin, A., & Lengler, J. (2015). Service experience through the eyes of budget hotel guests: Do factors of importance influence performance dimensions? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 23, 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.03.001>
- Portugal, C. A., Mainardes, E. W., de Freitas, R. F. C., & de Almeida, C. M. (2020). Antecedentes da Intenção de Compra em sites de Reservas de Hotéis e Pousadas. *Revista Ciências Administrativas*, 26(1). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.1.8732>
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros*. (Volume II). Euro-Tom, Lda.
- Reis, F. (2020). *A motivação dos colaboradores da receção de um hotel: uma proposta de boas práticas*. Recuperado em novembro 21, 2023, de: [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/7597/1/Reis\\_F\\_2020\\_T%c3%adtulo%20Especialista\\_A%20motivacao%20dos%20colab.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/7597/1/Reis_F_2020_T%c3%adtulo%20Especialista_A%20motivacao%20dos%20colab.pdf)
- Walker, J. R. (2015). *Administracion de la hospitalidad. Cuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Zarzuela, P. (2017). *Marketing y diferenciación en hoteles con departamento de Organización de Eventos*. Recuperado em novembro 24, 2023, de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/24039/TFG-N.627.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Anexos

Vantagens	Classic	Silver	Gold	Platinum	Diamond
<b>Tarifa para membros</b>	X	X	X	X	X
<b>Online check-in; Fast check-out</b>	X	X	X	X	X
<b>Oferta de ligação à Internet em todo o mundo</b>	X	X	X	WIFI Premium	WIFI Premium
<b>Acesso antecipado a vendas privadas</b>	X	X	X	X	X
<b>Health Club e instalações desportivas</b>	X	X	X	X	X
<b>Serviços especial de apoio ao cliente</b>	X	X	X	Linha específica	Linha específica
<b>Acesso aos serviços e às vantagens dos nossos parceiros</b>	X	X	X	X	X
<b>Receção prioritária</b>	Um exclusivo Fairmont	X	X	X	X

<b>Bebida de boas-vindas</b>		x	x	x	x
<b>Chegas antecipada / Partida tardia</b>		Partida tardia	Check-in antecipado ou Partida tardia	Check-in antecipado ou Partida tardia	Check-in antecipado e Partida tardia
<b>Quarto garantido</b>			3 dias antes da chegada	2 dias antes da chegada	2 dias antes da chegada
<b>Upgrade para o melhor quarto da categoria superior (sujeito a disponibilidade)</b>			x	x	x
<b>Amenidade de boas-vindas</b>				x	x
<b>Teleconsulta médica gratuita durante a estadia</b>				x	x
<b>Suite Night Upgrade (Uppgrade para Suite por uma noite)</b>				x	x
<b>Acesso ao Executive Lounge</b>				x	x
<b>Pequeno-almoço gratuito</b>				Apenas nos hotéis da região Ásia-Pacífico	Aos fins de semana em todo o mundo e diariamente apenas na região da

					Ásia-Pacífico
<b>Dining &amp; Spa Rewards (no valor de 100 EUR)</b>					X
<b>Ofereça um status superior a uma pessoa à sua escolha</b>					Oferta status Gold

Anexo 1. Fonte: Accor

ens-23

		MES DE ENERO 2023																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
check-in		34	41	20	70	23	29	24	28	41	42	37	25	26	25	31	46	30	21	18	27	26	18	28	33	23	8	12	12	25	27	
check-out		35	76	39	64	38	42	30	28	22	24	29	30	37	26	46	22	22	35	35	34	27	26	29	12	10	8	25	22	28	1	8
est. hab.		164	129	119	81	66	51	47	47	66	84	92	81	70	77	73	97	101	72	55	48	37	55	55	70	100	107	100	71	68	61	6
% ocupación		62	48	45	30	28	30	17	17	25	31	34	30	26	29	27	36	39	27	20	18	17	25	29	37	60	37	26	20	68	78	
Elena Meléndez	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	
CECILIA GARCIA	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	F22	
MARIA CASTRO	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
XAVIER MARTIN	30	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	11-15h	
MIREIA DE LA TORRE	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
YANIRA ASIAS	D	F22	8-16h	8-16h	F	D	D	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	
ANTHON MORTENSEN	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	D	D	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	LACTANCIA	
JENNIFER BELLER	30	9-17h	9-17h	10-18h	10-18h	9-15h	D	F	F	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	D	D	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00		
PAULA PRACTICAS RENOV	F23	09h-17h	09h-17h	09h-17h	09h-17h	09h-17h	D	D	09h-17h	09h-17h	09h-17h	09h-17h	09h-17h	D	D	09h-17h	11-19h	11-19h	11-19h	11-19h	D	D	09h-17h	11-19h	11-19h	11-19h	11-19h	11-19h	11-19h	11-19h	11-19h	
Sala ocupación																																
Sala A																																
Sala B																																
Sala C																																
Sala D																																
F23																																
Cost. Space																																
Especialista Restaurante																																
Horas y servicios (ch. av. cena, etc.)																																
Reservación																																
Distribución																																
M																																
R																																
V																																
S																																
D																																
Costo																																
Costo Reserva																																

Anexo 2. Fonte: Elaboração própria