



**Relatório de Estágio no Hotel TRYP Barcelona Apolo:  
Departamento de *Guest Experience***

Miguel Gil Carreira

2017





**Relatório de Estágio no Hotel TRYP Barcelona Apolo:  
Departamento de *Guest Experience***

Miguel Gil Carreira

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

Relatório de Estágio de Mestrado elaborado sob a orientação do Doutor Mário Carvalho

2017

Relatório de Estágio no Hotel TRYP Barcelona Apolo:

Departamento de *Guest Experience*

© Copyright: 2017, Miguel Gil Carreira

“A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de o 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.”

# Dedicatória

A todos aqueles que me apoiaram ao longo deste trajeto.



## Agradecimentos

Agradecer em primeiro lugar aos familiares e amigos que me ajudaram e incentivaram neste longo percurso.

A todo o *staff* do Hotel TRYP Barcelona Apolo, pela oportunidade concedida para exercer funções no departamento de *Guest Experience*, agradecendo em especial ao director geral Sergio Uriol, ao subdirector Javier Cabero e às chefes do departamento de *Guest Experience*, Loida Fernandez e Lúcia Lopez, pela orientação e ajuda que me proporcionaram.

Ao Professor Doutor Mário Carvalho, orientador deste estágio, por todo o apoio que me deu e pela sua orientação na elaboração do relatório de estágio.

Por último, agradecer a todos aqueles que influenciaram de forma direta ou indireta nesta etapa.



## Resumo

O presente relatório insere-se na unidade curricular Estágio/Tese/Projeto do Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira. O relatório tem como objetivo dar a conhecer, o funcionamento de um empreendimento turístico, bem como os conhecimentos adquiridos durante o estágio no departamento de *Guest Experience*.

A Meliá é uma companhia de dimensão global, com hotéis em vários pontos do mundo tão diferentes como, Portugal, Espanha, Cabo Verde ou Estados Unidos da América. A companhia foi adquirindo várias marcas ao longo do tempo, nomeadamente a marca TRYP. A marca posiciona-se e privilegia a oferta de alojamento em hotéis de cidade oferecendo estâncias agradáveis proporcionando ainda localizações estratégicas aos hóspedes.

Este relatório decorre de 10 meses de estágio efetuados no TRYP Barcelona Apolo, na Catalunha - Espanha e divide-se em três grandes partes.

Na primeira parte do relatório são definidos conceitos de turismo e hotelaria

Na segunda parte do trabalho é apresentada a companhia Meliá, bem como a visão a missão e valores da companhia TRYP, com especial ênfase para o TRYP Barcelona Apolo, reportando a envolvente, tal como a análise da concorrência e análise SWOT.

A terceira parte relata as tarefas executadas ao longo do estágio no hotel TRYP Barcelona Apolo, dando não só a conhecer os pormenores das tarefas realizadas, como as sugestões e propostas apresentadas de forma a melhorar o nível das operações do hotel.

Palavras-chave: TRYP Barcelona Apolo, Meliá, *Guest Experience*, Direção, Espanha.



## Abstract

The present report inserts on Internship / Thesis / Project course unit, taught in the Master of Hotel Management. The purpose of this report is to show how an hotel works and also the knowledge acquired during the course of the internship in the Guest Experience department.

Meliá is a company of global dimension, having hotels around the world, such different as Portugal, Spain, Cape Verde or United States of America. The company has been acquiring several brands over time, such as the TRYP brand. The brand positioned and privilege the accommodation supply of city hotels offering pleasant stays providing strategic locations to the guests.

This report follows the 10-month internship at TRYP Barcelona Apolo, Catalonia-Spain and is divided in three parts.

On the first part of this report are defined concepts of tourism and hotel business.

On the second part of this work it is present the Meliá company, as well as the vision, the mission and the TRYP company values, with special emphasis for TRYP Barcelona Apolo reporting surroundings, such as the competition analysis and SWOT analysis.

The third part reports all the tasks performed during this internship at TRYP Barcelona Apolo, showing not only the details of the tasks performed, as well as the suggestions and proposals presented in order to improve the level of hotel operations.

Key words: TRYP Barcelona Apolo, Melia, Guest Experience, Management, Espanha.



# Índice

<b>I. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Revisão da Literatura .....</b>	<b>3</b>
2.1. Definição de Turismo .....	3
2.2. Turismo em Espanha .....	4
2.3. Definição de Hotel .....	6
<b>III. Caracterização da Unidade Hoteleira .....</b>	<b>9</b>
3.1. Caracterização da Companhia Meliá .....	9
3.2. Caracterização da Marca TRYP .....	16
3.3. Caracterização do hotel TRYP Barcelona Apolo .....	18
3.3.1 Restaurantes e bares .....	18
3.3.1.1. Restaurante de pequenos-almoços .....	19
3.3.1.2. Cafeteria Apolo .....	19
3.3.1.3 Lobby Bar.....	20
3.3.2. Salas de Reuniões e Eventos .....	20
3.3.3. Serviço de estacionamento .....	21
3.3.4. Estrutura Interna Organizacional .....	22
3.3.4.1. Departamento de Reservas .....	22
3.3.4.2. Departamento Comercial.....	23
3.3.4.3. Departamento de Food & Beverage .....	23
3.3.4.4. Departamento de Cozinha .....	24
3.3.4.5. Departamento de Manutenção.....	25
3.3.4.6. Departamento de Housekeeping.....	25
3.3.4.7. Departamento Front Office .....	26
3.3.4.8. Departamento de Recursos Humanos .....	27
3.3.4.9. Departamento de Administração .....	28

3.3.4.10. Departamento de Economato .....	28
3.3.4.11. Departamento de Segurança.....	28
3.3.5. A segmentação de mercado e o público-alvo do TRYP Barcelona Apolo ...	29
3.3.6. Análise da Concorrência .....	30
3.3.7. Análise SWOT .....	34
3.3.7.1. Pontos Fracos .....	38
3.3.7.2. Pontos Fortes .....	39
3.3.7.3. Ameaças .....	40
3.3.7.4. Oportunidades .....	40
<b>IV. Estágio .....</b>	<b>42</b>
4.1. Definição do Departamento de Guest Experience .....	42
4.2. Atividades desenvolvidas .....	44
4.3. Propostas de desenvolvimento.....	47
<b>V. Conclusão .....</b>	<b>49</b>
5.1. Limitação do estudo .....	50
5.2. Recomendações .....	50
<b>Bibliografia.....</b>	<b>53</b>
<b>Webgrafia.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Os quatro modelos de contrato usados pela companhia Meliá.....	12
Figura 2 – Deveres e benefícios da Meliá Hotels International para cada tipo de gestão .....	12
Figura 3 - As 5 categorias de apoio da MHI.....	13
Figura 4 - Número de hotéis da companhia Meliá relativamente a cada marca.....	14
Figura 5 - Principais magnitudes da marca TRYP .....	17
Figura 6 - Exterior do Hotel TRYP Barcelona Apolo .....	18
Figura 7 - Restaurante de pequenos-almoços .....	19
Figura 8 - Cafeteria Apolo.....	20
Figura 9 - Organograma do hotel .....	22
Figura 10 - Localização dos hotéis concorrentes e do hotel TRYP Barcelona Apolo ...	33



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Valores do Turismo em Espanha em 2015.....	5
Tabela 2 - Valores da Meliá Hotels International.....	11
Tabela 3 - Número de hotéis, tipo de contrato e áreas geográficas onde se encontram os hotéis da MHI.....	14
Tabela 4 - Valor das receitas relativamente a cada área geográfica onde se localizam hotéis da MHI.....	16
Tabela 5 - Salas de conferências e eventos.....	21
Tabela 6 - Preços praticados pelos hotéis concorrentes e TRYP Barcelona Apolo .....	32
Tabela 7 - Avaliação produzida e disponibilizada na plataforma booking.com pelos clientes do TRYP Barcelona Apolo e dos hotéis concorrentes .....	35
Tabela 8 - Comentários produzidos pelos clientes do TRYP Barcelona Apolo cujas reservas foram realizadas a partir da plataforma booking.com.....	36
Tabela 9 - Análise SWOT dos serviços oferecidos pelo hotel TRYP Barcelona Apolo	37



## Lista de Siglas

**INE** – *Instituto Nacional de Estadística*

**MHI** – *Meliá Hotels International*

**REVPAr** – *Revenue Per Available Room*

**ARR** – *Accounting Rate of Return*

**EBITDA** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

**EBITDAR** – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent/restructuring costs*

**LCD** – *Liquid Crystal Display*

**F&B** – *Food and Beverage*

**VIP** – *Very Important Person*

**EMEA** – *Europe, Middle East and Africa*

**TAP** – *Transportes Aéreos Portugueses*

**WI-FI** – *Wireless Fidelity*

**GDH** – *Gestão e Direção Hoteleira*

**UC** – *Unidades Curricular*



# I. Introdução

O estágio seguido na produção de um relatório está inserido no último ano de Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, lecionado na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche.

O relatório resulta da necessidade de apresentar os diferentes momentos vividos no estágio realizado no hotel TRYP Barcelona Apolo, bem como propostas de melhoria. O estágio teve a duração de 10 meses, de 2 de Novembro de 2015 a 10 de Agosto de 2016, perfazendo um total de 1640 horas. A escolha deste hotel resultou da necessidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no mestrado e paralelamente adquirir experiência num estabelecimento hoteleiro de 4 estrelas de renome internacional.

Para o efeito foi selecionado o departamento de *Guest Experience*. Após reunião com o departamento de Recursos Humanos foi decidido optar pelo *Guest Experience* dado que era o departamento mais próximo daquilo que o estagiário pretendia, nomeadamente desempenhar funções de assessoria junto da direção.

O relatório divide-se em três grandes partes, sendo que cada uma delas está subdividida em diferentes pontos. Numa primeira parte, recorrendo a referências bibliográficas, são citadas definições dos principais conceitos relacionados com o turismo e hotelaria.

Na segunda parte é apresentada a companhia à qual pertence o hotel em estudo, a Meliá Hotels International, com referência a toda a envolvente, como o número de hotéis a visão e missão da companhia, com especial foco na marca TRYP explicando o conceito e segmentação de mercado escolhida. O TRYP Barcelona Apolo é a última temática abordada com particular destaque para a análise por departamento, organograma geral, análise SWOT, análise da concorrência e segmentação do público-alvo.

A última parte do relatório está subdividida em 3 pontos, com particular destaque para a definição do departamento de *Guest Experience* e sua composição, as atividades desenvolvidas durante o estágio e, por fim, o desafio que passou por uma proposta de desenvolvimento nos departamentos de *Guest Experience* e *Front Office*.

Toda a informação mencionada no trabalho resulta de bibliografia consultada, de documentos facultados pelo TRYP Barcelona Apolo e da observação levada a efeito pelo autor ao longo do estágio.

## II. Revisão da Literatura

Neste capítulo, com o recurso a vários autores, serão apresentados alguns conceitos gerais de turismo e os tipos de turismo existentes. Posteriormente, serão referidos os números alusivos ao turismo de Espanha em 2015, tais como taxas de ocupação e receitas. Por último, é aludida a definição de hotel, recorrendo para isso a várias definições relacionadas com esta temática.

### 2.1. Definição de Turismo

Segundo Hermann V. Schurllar (1910, citado por Jayapalan em 2001, p.5), definiu turismo como, *“the sum total of operators, mainly of an economic nature, which directly relate to the entry, stay and movement of foreigners inside and outside a certain country city or region.”*

Em 1982, Mathienson & Wall (1982 citado por Adrian Franklin em 2003, p.27), completaram esta definição, definindo turismo como *“the temporary movement of people to destinations outsider their normal places of work or residence, the activities undertaken during their stay in those destinations and the facilities created to care their need.”*

Posteriormente, quase nos anos 2000, Judd & Fainstein (1999 citado por Adrian Franklin em 2003, p.27) escreveram que, o turismo inclui todas as viagens que envolvam pelo menos uma noite, mas menos que um ano, fora de casa.

Para o autor Renato Quesada Castro (2006, p.103 - 107) existe, turismo cultural, turismo desportivo, turismo de lazer, turismo de saúde, turismo de congressos e convenções, turismo de negócios e turismo de natureza entre outros.

O autor Jayapalan (2001, p.24), faz uma tipologia mais alargada de turismo referindo que o turismo deve ser dividido em 17 tipos, sendo estes, o turismo de: Lazer; Férias; Relaxamento; Saúde; Desporto; Cultural; Familiar; Religioso; Prestígio; Negócios; Educação; Industrial; Sazonal; Social; Internacional; Grupos e Associativo.

## **2.2. Turismo em Espanha**

Segundo o TURESPAÑA, organismo responsável pelo marketing turístico de Espanha, o turismo em Espanha muito tem contribuído para economia espanhola, atingindo os valores mais altos de sempre.

Baseando-se ainda no TURESPAÑA, Espanha alcançou um total de 68,2 milhões de turistas internacionais no ano 2015, representando um aumento de turistas em relação ao ano anterior de 5,1%. Os destinos que acolheram um maior número de turistas, 60% das chegadas, foram as Ilhas Baleares as Ilhas Canárias e a Catalunha. Segundo o estudo da Organização Mundial do Turismo a Espanha encontra-se no terceiro lugar no número de chegadas de turistas internacionais, sendo por isso um dos principais destinos turísticos, tendo o Reino Unido, a China e os Emirados Árabes Unidos como principais mercados emissores.

Segundo o INE espanhol, Espanha também conseguiu um valor histórico relativamente aos gastos dos turistas, atingindo 67.259.000.000€ (sessenta e sete biliões, duzentos e cinquenta e nove milhões de euros). De modo a completar esta informação, a Tabela 1 apresenta os valores alusivos ao Turismo em Espanha no ano 2015.

De referir ainda que o turismo espanhol tem ajudado na criação de postos de trabalho, empregando 2.093.334 (dois milhões noventa e três mil trezentos e trinta e quatro) pessoas, aumentando o emprego em 4,6% comparativamente com 2014.

Relativamente às receitas do turismo, o valor é de 50.947.000.000€ (cinquenta biliões, novecentos e quarenta e sete milhões de euros), ou seja, um crescimento de 4%. Em contrapartida, os gastos foram de 16.000.000.000€ (dezasseis biliões de euros), mais 17,9% que no ano 2014. Em suma, o saldo final foi de 34.947.000.000€ (trinta e quatro biliões, novecentos e quarenta e sete milhões de euros), apresentando o défice de 1,4% analogamente a 2014.

Tabela 1 - Valores do Turismo em Espanha em 2015

	Ano	Total	Resultado comparativo ao ano anterior. (%)
<b>Movimentos turísticos em fronteiras (INE)</b>			
Visitantes estrangeiros	2015	109.885.139	2.49
Turistas		68.215.225	5.05
<b>Gastos turísticos (INE)</b>			
Turistas (milhões de euros)	2015	67.259	6.70
<b>Movimentos turísticos dos espanhóis (INE)</b>			
Total de viagens	2015	173.990.297	--
Viagens ao estrangeiro		15.066.683	--
Viagens dentro de Espanha		158.923.615	--
<b>Ocupação (INE)</b>			
<b>Ocupação hoteleira</b>			
Viajantes em hotéis (residentes e não residentes)	2015	93.216.020	6.2
Dormidas (residentes e no residentes)		308.20.622	4.4
Estabelecimentos		14.621	--
Taxa de ocupação (%)		57	4.0
<b>Ocupação em acampamentos turísticos</b>			
Viajantes em acampamentos (residentes e não residentes)	2015	6.722.095	6.2
Dormidas (residentes e no residentes)		34.391.738	6.4
Estabelecimentos		759	1.6
Taxa de ocupação (%)		38	--
<b>Ocupação em apartamentos turísticos</b>			
Viajantes em apartamentos (residentes e não residentes)	2015	10.340.722	6.9
Dormidas (residentes e no residentes)		68.521.697	3.2
Estabelecimentos		122.152	--
Taxa de ocupação (%)		40	0.8
<b>Ocupação em alojamentos de turismo rural</b>			
Viajantes em turismo rural (residentes e não residentes)	2015	3.264.180	15.6
Dormidas (residentes e no residentes)		8.825.062	13.9
Estabelecimentos		15.384	--
Taxa de ocupação (%)		17	11.8

Fonte: Adaptado do INE de Espanha 2016

### 2.3. Definição de Hotel

Antes de apresentar uma definição de hotel, é necessário definir em primeiro lugar a hospitalidade. Segundo Chon & Sparrowe (2000, p.3), “A indústria da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios, todos dedicados à prestação de serviços a pessoas que estão fora das suas casas por um período superior a 24h. Os principais componentes da indústria são aqueles que satisfazem a necessidade de abrigo e acomodação e aqueles que fornecem alimentos e bebidas a seus clientes.”

Completando a definição anterior, citando Cruz (2002, citado por Castelli em 2005, p.143), a hospitalidade “envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede.”

Segundo Bueno & Dencker (2003, p.19), “a hospitalidade, do ponto de vista analítico-operacional, pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas do seu habitat.”

Definindo hotelaria, recorrendo às palavras de Amparo Sancho (2001, p.79), este define hotelaria como “o sistema comercial de bens materiais e inatingíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora do seu domicílio.”

Segundo o Decreto-Lei nº 228/2009 de 14 de Setembro os empreendimentos turísticos são, “...os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares”.

Referindo Jagmohan Negi (1997, p.109), define que um hotel é, “*an establishment which receive all travelers and tourists who are willing to pay an adequate price to the sort of accommodation provided.*”

Segundo Medlik & Ingram (2002, p.14/15), um hotel é uma instituição de hospitalidade comercial que oferece instalações e serviços para venda, individualmente ou em várias combinações, constituída por vários elementos, nomeadamente a localização, o serviço, a imagem, as instalações e o preço.

Por fim, citando o autor Manuel Ai Quintas (2006, p.363), “A organização dos estabelecimentos hoteleiros é geralmente determinada pela estrutura física, objetivos, políticas, estratégias e cultura dos empreendimentos, dos quais constitui um instrumento fundamental de gestão, competindo-lhe assegurar a realização da missão da empresa.”



### **III. Caracterização da Unidade Hoteleira**

Neste capítulo será abordado a companhia Meliá, com análise à envolvente, a missão, número de hotéis, tipos de contratos de gestão e cartões de fidelização criados e desenvolvidos pela companhia. Posteriormente, será feita uma abordagem pormenorizada da marca TRYP. Por fim será caracterizado o TRYP Barcelona Apollo, apresentando a sua estrutura, organização e público-alvo. De referir, que todos os dados apresentados ao longo do presente relatório se reportam ao ano de 2014.

#### **3.1. Caracterização da Companhia Meliá**

A companhia Meliá foi criada em 1956 com a abertura do hotel Altair em Palma de Maiorca pelo Sr. Gabriel Escarrer Juliá, fundador e presidente da Empresa Meliá. Mais tarde em 1984, é adquirido conjuntamente com o Aresbank<sup>1</sup>a cadeia de hotéis HOTASA, que contava com 32 hotéis. Em 1985 verifica-se a expansão internacional com abertura do primeiro hotel em Bali na Indonésia.

No ano de 1987, o Sr. Gabriel Escarrer assume a presidência do Meliá Hotels que, contava com 22 estabelecimentos hoteleiros, e era controlado pelo Grupo Interpol. Assim, nesse mesmo ano, o grupo decide dividir-se em duas novas sociedades, surgindo a Sol Meliá S.A, destinada a contratos de gestão hoteleira, e a Inmotel Inversiones, destinada à construção de estabelecimentos hoteleiros.

Em 1995 nasce a marca Paradisus Resorts, exclusiva em estabelecimentos hoteleiros de luxo nas Caraíbas, com um regime de tudo-incluído, cujo público-alvo eram as famílias e casais que pretendiam usufruir de experiências paradisíacas. Em 2000, a Meliá adquire a marca TRYP, que tem como fator de diferenciação a localização nas grandes cidades e estilo moderno, tendo como público-alvo, as famílias, os jovens e os clientes de negócios. Com esta aquisição, no princípio do ano de 2001, a companhia reforça a sua imagem perante o mercado com quatro marcas, sendo estas, Meliá, Sol, Paradisus Resorts e TRYP.

---

<sup>1</sup> Aresbank – Banco Árabe Espanhol

Em 2003, a companhia Meliá decide apostar em parcerias com grandes empresas de renome, como o Hard Rock, ganhando assim notoriedade e competência para a entrada no mercado americano. No ano seguinte, a empresa decide criar, o Club Meliá em 2004, destinado a todos os que detêm cartões de fidelização Meliá de nível *Platinum* e *Gold*. Posteriormente, em 2006, cria a marca ME by Meliá que apresenta um estilo vanguardista, com o intuito de oferecer um atendimento mais personalizado a todos os níveis.

Em 2007 a empresa adquire a marca INNSIDE, marca com um carácter urbano e um *design* elegante, e em 2008, relança a marca Gran Meliá, com hotéis de excelência e de arquitetura singular. Com o objetivo de atrair um maior número de clientes, aumentar a oferta e incentivar e motivar os colaboradores da companhia. foi ainda implementado um novo plano estratégico, baseado em cinco princípios, nomeadamente, a diversificação, os clientes, sustentabilidade, marcas e talento.

Em 2010 a Gran Meliá vende a marca TRYP à empresa americana Wyndham, passando aquela a ser denominada de TRYP by Wyndham.

Com o objetivo de aumentar a notoriedade da marca Meliá e conseguir um crescimento exponencial a nível internacional a companhia em 2011 decide voltar a ser Meliá Hotels International, marca que mantém à data. No ano de 2012, a empresa decide abrir vários hotéis na Ásia-Pacífico, entre outros o Meliá Dubai e ME Oriente, com o intuito de explorar a operação nesta zona do Pacífico.

Segundo o presidente e fundador da Meliá Hotels International, Gabriel Escarrer Juliá, a principal missão da companhia é:

“Ofrecer experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad, contribuyendo como empresa familiar a conseguir un mundo mejor”

A Meliá baseia-se nos seguintes valores para oferecer serviços de excelência aos seus clientes:

Tabela 2 - Valores da Meliá Hotels International

<b>Vocação de Serviço</b>	Porque o hóspede é a nossa razão de ser	Permite-nos atuar de forma transparente e honesta com os nossos grupos de interesse
<b>Excelência</b>	Porque fazemos as coisas bem, com profissionalismo, agilidade e eficiência	Zelando pela reputação corporativa da MHI permitindo-nos ser melhores
<b>Inovação</b>	Porque evoluímos, antecipando-nos para ser cada dia melhores	Fruto da evolução constante, surge o primeiro Código de Ética na MHI
<b>Proximidade</b>	Porque nos apaixonamos a partilhar, escutar...sentir	O Código de Ética nos permitirá estar mais próximos de todos os nossos grupos de Interesse
<b>Coerência</b>	Porque fazemos o que dizemos	Contar com os princípios de atuação comuns nos permite atuar de forma homogênea perante os dilemas éticos, os quais podemos conciliar

Fonte: Adaptado do TRYP Barcelona Apolo

A marca Meliá Hotels International, denominada assim a partir do ano de 2011, apoia-se em 9 atributos para consolidar, solidificar e potencializar a marca a nível mundial:

- Liderança;
- Companhia familiar;
- Internacionalização;
- Inovação;
- Compromisso social;
- Diversidade;
- Solvência Financeira;
- Compromisso ambiental;
- Atratividade para trabalhar;

A Meliá tem como modelo de negócio, como já referido, a exploração de empreendimentos hoteleiros. Estes assumem diferentes dimensões nomeadamente sob o regime de contratos de *franchising*, contratos de gestão, contratos de aluguer e contratos de propriedade. Na Figura 1 é possível observar a explicação para cada modelo.

Figura 1 - Os quatro modelos de contrato usados pela companhia Meliá



Fonte: TRYP Barcelona Apolo

Com o esquema de gestão de propriedade e de aluguer, a companhia controla o modelo de gestão operacional dos estabelecimentos hoteleiros, bem como os encargos financeiros, o que não acontece nos outros esquemas de exploração, visto que na gestão e *franchising*, os proprietários dos empreendimentos pagam à Meliá Hotels International um determinado valor para os serviços de gestão ou comercialização.

Para cada modelo de exploração existem diferentes serviços e deveres. A Figura 2 evidencia assim os benefícios e deveres de cada tipo de gestão.

Figura 2 – Deveres e benefícios da Meliá Hotels International para cada tipo de gestão

	PROPIEDAD	ALQUILER	GESTIÓN	FRANQUICIA
SERVICIOS OFRECIDOS POR MELIÁ	<b>TODOS los Servicios de Gestión Hotelera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas</li> <li>• Marketing &amp; Distribución/Sistemas de Reservas</li> <li>• Gestión de Personas/Recursos Humanos</li> <li>• Red de Compras</li> <li>• Otros: Mantenimiento, Administración, etc.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas</li> <li>• Marketing &amp; Distribución</li> <li>• Sistemas de Reservas</li> </ul>
INGRESOS MELIÁ	Todos los ingresos del hotel		<b>Honorarios (fees)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre ingresos</li> <li>• Sobre beneficio</li> <li>• Marketing &amp; Reservation</li> </ul>	<b>Honorarios (royalties)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre Ingresos</li> <li>• Marketing &amp; Reservation</li> </ul>
EMPLEADOS	Pertencia a Meliá		Pertencia a la Propietaria	
COMPROMISOS MELIÁ		Alquiler (fijo - variable)	Posibilidad de garantía mínima	
MANTENIMIENTO ORDINARIO & FF&E	Obligación de Meliá		Obligación de la Propiedad	

Fonte: TRYP Barcelona Apolo

A MHI é uma companhia que tem como objetivo a exploração de estabelecimentos hoteleiros, oferecendo experiências e serviços inesquecíveis aos seus clientes. Para atingir este objetivo, foram criadas cinco categorias de apoio para criar valor, a gestão de negócio, suporte, operação, expansão e comercialização. Cada categoria é composta por diferentes pontos, todos eles fundamentais para a criação de valor da marca Meliá. Na Figura 3, são explicadas as categorias que visam aumentar a notoriedade da marca.











Figura 3 - As 5 categorias de apoio da MHI

<p><b>Gestión del Negocio</b></p> <p>Actividades orientadas a la definición de la estrategia global de la Compañía, la planificación, la gestión y monitorización del negocio en su conjunto</p>	<p><b>Expansión</b></p> <p>Actividades que agilizan y permiten la puesta a disposición de un hotel o negocio, para su operación posterior</p>	<p><b>Comercialización</b></p> <p>Actividades que facilitan y permiten la comercialización de los productos y servicios de nuestros negocios (hoteles, club vacacional, espacios, etc.)</p>	<p><b>Operación</b></p> <p>Actividades relacionadas con la operación a nivel de hotel. Todo lo que hacemos para dar un servicio al cliente final</p>	<p><b>Soporte</b></p> <p>Actividades de soporte a la operativa</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia</li> <li>• Gestión financiera</li> <li>• Gestión del desempeño</li> <li>• Riesgos</li> <li>• Cumplimiento normativo</li> <li>• Relación con stakeholders</li> <li>• Gestión de activos</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión</li> <li>• Construcción y reforma de hoteles</li> <li>• Preaperturas</li> <li>• Desafilaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia de mercado</li> <li>• Marketing</li> <li>• Ventas y Distribución</li> <li>• CRM y Fidelidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitaciones</li> <li>• Alimentos y Bebidas</li> <li>• Ventas</li> <li>• Administración</li> <li>• Mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Financiero</li> <li>• Informática</li> <li>• Compras</li> <li>• Legal</li> <li>• Auditoría interna</li> </ul>

Fonte: TRYP Barcelona Apolo

A companhia Meliá, conta com mais de 350 hotéis e detém sete marcas como já antes tinham sido referido. Neste sentido, a Figura 4 evidência o número de hotéis que cada uma destas marcas tem.

Figura 4 - Número de hotéis da companhia Meliá relativamente a cada marca

PREMIUM		 11 hoteles 3.390 habitaciones	 6 hoteles 1.378 habitaciones	 9 hoteles 4.452 habitaciones
UPSCALE		 101 hoteles 31.039 habitaciones	 14 hoteles 1.864 habitaciones	
MIDSCALE		 87 hoteles 13.908 habitaciones	 81 hoteles 26.252 habitaciones	

Fonte: TRYP Barcelona Apolo

A Meliá possui, 58 hotéis com contrato de propriedade, 99 com contrato de aluguer, 19 contrato de gestão e 33 contrato de *franchising*. Na Tabela 3 é possível consultar e conhecer o número de hotéis e tipo de contratos, por áreas geográficas.

Tabela 3 - Número de hotéis, tipo de contrato e áreas geográficas onde se encontram os hotéis da MHI

	Contrato de aluguer	Contrato de propriedade	Contrato de <i>franchising</i>	Contrato de gestão
<b>América</b>	1	14	1	71
<b>Asia</b>	-	-	-	21
<b>EMEA</b>	46	5	15	42
<b>Espanha</b>	67	39	18	-

Fonte: Adaptado do TRYP Barcelona Apolo

Dado que a companhia MHI possuiu uma interessante quantidade de marcas, com diferentes públicos-alvo, em 2013 criou um cartão de fidelização, cartão denominado de *Meliá Rewards*. Este cartão que conta com mais de 4 milhões de utilizadores foi criado com o intuito de fidelizar os clientes convidando-os a regressar e a vivenciar novas experiências.

Os cartões *Meliá Rewards* podem ser usados em qualquer marca da Meliá Hotels International, sejam hotéis adquiridos ou criados pela própria companhia.

Os cartões são divididos em quatro categorias, *Meliá Rewards Basic, Silver, Gold e Platinum*, cada categoria representa diferentes benefícios, conforme Anexo 2. Para obter os referidos benefícios, será necessário obter um conjunto de pontos, atribuídos em função da quantidade de estadas nos hotéis da companhia. Os utilizadores poderão trocar os pontos por vários tipos de benefícios, tais como noites grátis ou ainda descontos no preço final das estadas.

Apesar da companhia atrair pessoas de todas as partes do mundo, pode constatar-se conforme o Anexo 3, que os clientes espanhóis são aqueles que mais procuram os hotéis da companhia Meliá. Tal situação poderá resultar do facto de ser em Espanha que existe um maior número de unidades. Em segundo lugar encontram-se as pessoas do Reino Unido conforme pode ser verificado no Anexo 3.

Relativamente à estrutura interna da Meliá Hotels International, esta encontra-se dividida em vários patamares de chefia, existindo um responsável para cada área. A estrutura interna apresenta oito pessoas com elevada importância para a companhia, conforme Anexo 4.

A Meliá procura transmitir uma imagem de compromisso de estabilidade e de reconhecimento do talento dos seus trabalhadores, proporcionando-lhes oportunidades de melhoria profissional. Neste sentido, nos processos de promoção e seleção, a MHI compromete-se a fomentar a igualdade de oportunidades, a oferecer formação, a facilitar a conciliação pessoal e profissional suportada em critérios de competência, valor e mérito.

A organização conta com mais de 41 mil funcionários, sendo que, 24.814 dos empregados se encontram a trabalhar na América, 4.238 na EMEA, 2.893 na Ásia e 9.086 em Espanha.

Quanto aos indicadores relacionados com a gestão, importa referir que a companhia tem tido um crescimento de relevo. Importa assim mencionar que a ocupação na Meliá Hotels International em 2014, ronda os 69,7%, o que significa um aumento de 3,1%, quando comparado com os 66,6% do ano 2013. Relativamente ao REVPAr, verificou-se um valor de 67,1€, o que significa um crescimento de 12,6% comparativamente aos 58,55€ de 2013. Por fim, a ARR é de 92,72€, sofrendo assim um incremento de 5,1% face aos 88€ do ano de 2013.

Aludindo aos dados consolidados da MHI, esta apresenta um valor aproximado de 1.583.000.000€ (um bilião e quinhentos e oitenta e três milhões de euros) de receitas no ano 2014 (Tabela 4), ou seja, mais 6,9% que o ano anterior. De mencionar também que o EBITDAR e o EBITDA, apresentam valores de 354.000.000€ (trezentos e cinquenta e quatro milhões de euros) e 228.000.000€ (duzentos e vinte e oito milhões de euros) respetivamente. Concluindo a análise destes dados, constata-se que a companhia obteve um lucro de 31.900.000€ (trinta e um milhões e novecentos mil euros), o que significa um aumento nesta parcela de mais de 140% relativamente ao ano de 2013.

Tabela 4 - Valor das receitas relativamente a cada área geográfica onde se localizam hotéis da MHI

<b>Áreas geográficas de hotéis da MHI</b>	<b>Receitas</b>
<i>América</i>	508,2 M€
<i>EMEA</i>	287,8 M€
<i>Espanha</i>	784,2 M€
<i>Ásia</i>	3,6 M€

Fonte: Adaptado de TRYP Barcelona Apolo

### **3.2. Caracterização da Marca TRYP**

A marca TRYP by Wyndham desde 2010 que passou a ser explorada por uma coligação constituída por duas companhias, a Meliá e a Wyndham, contando com 87 hotéis dispersos pelas diversas metrópoles.

A TRYP é considerada uma marca urbana, que tem como principal missão oferecer aos seus clientes uma experiência única. Tal mais-valia decorre da localização, pois os hotéis por defeito estão situados, em locais estratégicos das cidades, principalmente no centro.

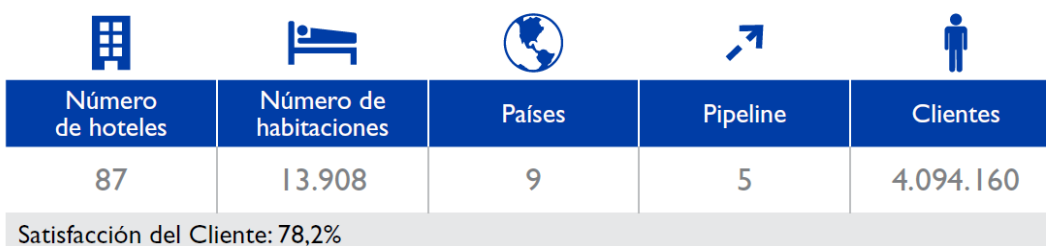
Com a criação do conceito de *Own the City*, a marca procura proporcionar aos seus hóspedes, uma vasta informação dos pontos de interesse das cidades.,

A TRYP tem como público-alvo os clientes com um espírito jovem, isto é, pessoas que gostam de cuidar do seu bem-estar valorizando a qualidade de vida. Por este motivo a TRYP by Wyndham criou diferentes tipologias de quartos, nomeadamente os chamados *Fitness Rooms*, que são quartos destinados a pessoas que se preocupam com o bem-estar físico, naquele sentido existe nos quartos uma máquina para fazer exercício (passadeira rolante, elíptica, entre outras)

Foram ainda criados os *Family Rooms*, destinados a famílias jovens com crianças, estes quartos apresentam uma cama casal e um beliche para crianças até aos 12 anos. Por fim, os *Premium Rooms* destinados aos clientes de *corporate*<sup>2</sup> que têm a particularidade de oferecerem alguns *upgrades* relativamente aos quartos *standards*. Naquele sentido as convenções, os eventos, as reuniões e as conferências são alguns dos principais focos deste tipo de hotéis. Apesar do público-alvo da marca TRYP, serem os turistas de lazer, os turistas de negócios também representam um segmento muito interessante, mercendo a melhor atenção por parte da marca.

Por último, segundo documentos facultados pelo Sr. Sergio Uriol, diretor do hotel, é de notar também que a gastronomia é um dos fatores mais importantes para a marca TRYP. Esta visa oferecer refeições de qualidade com uma grande variedade e criatividade em todos, sendo o serviço de pequeno-almoço um ponto forte.

Figura 5 - Principais magnitudes da marca TRYP



Fonte: TRYP Barcelona Apolo

<sup>2</sup> *Corporate* - Corporativo; Relativo a uma corporação.

### 3.3. Caracterização do hotel TRYP Barcelona Apolo

O TRYP Barcelona Apolo é um hotel de quatro estrelas localizado em Barcelona, na rua Paral·lel, 57-59, perto das praças mais importantes e conceituadas da cidade, a *Plaza de España* e a *Plaza Catalunya*. Este hotel urbano tem um conceito de serviço personalizado e excelentes instalações para o turismo de negócios e de lazer.

Figura 6 - Exterior do Hotel TRYP Barcelona Apolo



Fonte: TRYP Barcelona Apolo

Este hotel conta com 314 quartos: 256 *standards* (14 individuais, 4 adaptados e 26 comunicados); 12 *junior suites*; 6 familiares; 6 familiares e amigos; 9 triplos; 5 *fitness* e 20 *premium*'s. Cada quarto apresenta um estilo moderno adequado ao estilo da cidade de Barcelona. Este hotel tem ainda a política de fumador, ou seja, oferece aos seus hóspedes alguns quartos onde é permitido fumar, especificamente quartos situados no segundo e quarto andar.

#### 3.3.1 Restaurantes e bares

O TRYP Barcelona Apolo dispõe de dois restaurantes e um bar, um destinado aos pequenos-almoços ou a almoços *buffet*, ou reuniões realizadas no hotel, o outro denominado Cafeteria Apolo, oferece almoços e jantares, não só para os hóspedes do

hotel, como também para pessoas não hospedadas. Por último o *Lobby Bar*, localizado na área da receção, que oferece bebidas apenas aos hóspedes do hotel.

### 3.3.1.1. Restaurante de pequenos-almoços

No caso do restaurante, que tem como principal função servir os pequenos-almoços (Figura 7), encontra-se aberto das 7h às 10h30 durante a semana, e das 7h às 11h durante o fim-de-semana, com um preço de 15€ por pessoa.

Como já antes referido, a marca TRYP é conhecida por oferecer um pequeno-almoço com uma grande variedade e qualidade sendo um dos pontos mais apreciados pelos hóspedes. O hotel oferece uma panóplia de opções para os mais diversos gostos, até para quem tem alergias e não pode ingerir todo o tipo de alimentos. Para além da grande variedade de alimentos o restaurante proporciona ainda um *show cooking*, em que os hóspedes podem pedir variados alimentos, tais como tortilhas ou omeletes. Estes alimentos são confeccionados na hora, á frente dos clientes permitindo não só assistir à confeção como escolher os ingredientes a usar.

Figura 7 - Restaurante de pequenos-almoços



Fonte: TRYP Barcelona Apolo

O restaurante conta com 200 lugares sentados na zona interior e 48 lugares na esplanada.

### 3.3.1.2. Cafeteria Apolo

O restaurante Cafeteria Apolo é um restaurante que tem como conceito, oferecer ao público um espaço onde é possível não só usufruir uma refeição de qualidade a um preço

competitivo, como desfrutar de um conceito *snack*<sup>3</sup>, ou seja, apreciar as frescas tapas preparadas pelo *Chef*. Este restaurante detém 58 lugares sentados e encontra-se aberto ao público todos os dias da semana das 11h às 24h.

É neste restaurante, que os hóspedes do regime de meia pensão tomam as suas refeições. Naquele sentido existe um menu renovado diariamente com 3 distintos pratos à sua

Figura 8 - Cafeteria Apolo



Fonte: TRYP Barcelona Apolo

escolha, ou seja, 3 entradas, 3 pratos principais e 3 sobremesas. Este menu pode ser adquirido por um cliente fora do regime de meia pensão por 10€.

### 3.3.1.3 *Lobby Bar*

Este bar encontra-se situado no mesmo piso da receção, à entrada do hotel. O *Lobby Bar*, tem o conceito de proporcionar aos hóspedes uma envolvente de privacidade e de elegância, oferecendo uma variada gama de bebidas com uma cultura de excelência, como por exemplo cocktails.

Este bar com 20 lugares sentados encontra-se aberto diariamente de Março/Abril a Setembro das 18h30 às 00h30, aos Sábados encontra-se aberto das 18h30 à 01h00.

### 3.3.2. Salas de Reuniões e Eventos

O TRYP Barcelona Apolo conta com um total de 13 salas para eventos, nomeadamente para casamentos, conferências ou reuniões profissionais. Para além das salas apresentadas na Tabela 5, o hotel tem uma outra sala, denominada de Sala de *Bridge*, destinada a pequenas reuniões, e ao *Briefing* diário entre os chefes de departamento e os diretores do hotel.

---

<sup>3</sup> *Snack* – Pequena refeição

Tabela 5 - Salas de conferências e eventos

Sala	m2	Altura	Dimensões	Cocktail	Teatro	Escola	Festa	Imperial	U
BESOS	28	3.2	4x7	25	30	20	0	15	15
COLÓN	240	3.2	10x24	220	175	75	160	50	0
EBRE	91	3.2	7x13	100	90	45	60	35	35
GÉNOVA	36	3.2	6x6	25	35	25	20	25	25
LLOBREGAT	91	3.2	7x13	100	90	45	60	35	35
MOGUER	45	3.2	5x9	25	40	25	20	25	25
MONTJUIC	0	2.5	0x0	175	150	70	120	50	50
PARALELO	612	3.2	18x34	500	550	220	400	0	0
SEGRE	91	3.2	7x13	100	90	45	60	35	35
SENECA	20	3	4x5	0	0	0	0	12	12
STA. FÉ	30	3.2	6x5	0	18	15	12	15	12
TER	91	3.2	7x13	100	90	45	60	35	35

Fonte: Adaptado do TRYP Barcelona Apolo

Na tabela 5 e de acordo com informação disponibilizada pelo hotel, observa-se não só o nome de cada sala, como a sua dimensão e capacidade. De referir ainda que a maior sala do hotel é a sala Paralelo, que resulta da junção de várias salas. De mencionar também que todas as salas contam com equipamentos informáticos, como projetores e colunas entre outros materiais.

### 3.3.3. Serviço de estacionamento

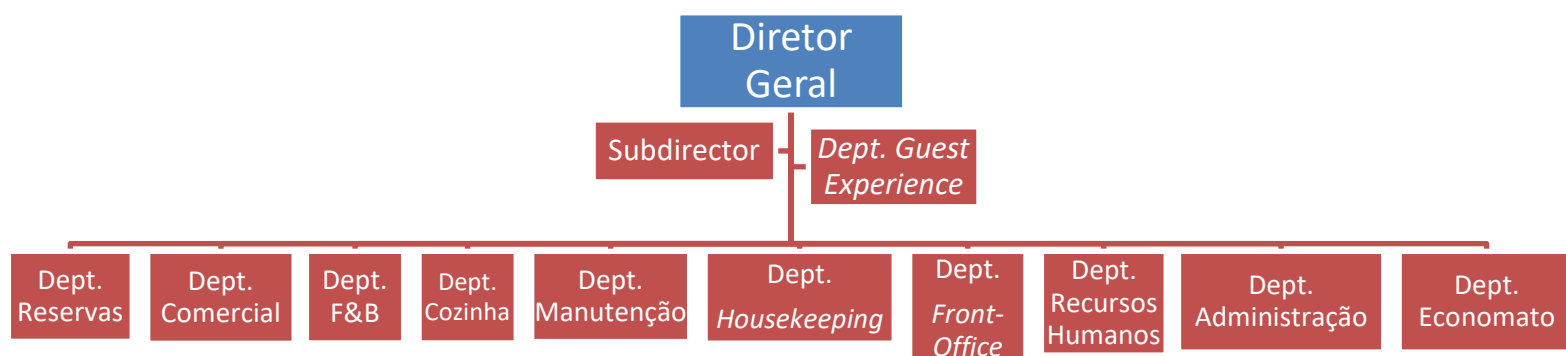
O hotel possui um parque subterrâneo com dois pisos, cuja exploração está a cargo de uma empresa externa, contudo este modelo acarreta não só vantagens como desvantagens. Uma das vantagens decorre do facto de não significar qualquer encargo financeiro e operacional ou tão pouco necessitar de recursos para a sua manutenção e limpeza. Em sentido oposto, representa um decréscimo nas receitas, uma vez que o valor pago pelos hóspedes não vai na totalidade para o hotel.

### 3.3.4. Estrutura Interna Organizacional

Segundo Manuel Ai Quintas (2006, p.372), “A estrutura organizacional dos empreendimentos hoteleiros compreende normalmente cerca de uma vintena de funções mais ou menos especializadas – direção, administração, controlo, marketing, receção, portaria, alojamento, telefones, restaurante, bar, cozinha, pastelaria, cafetaria, recursos humanos, manutenção, lavandaria, animação, etc. – as quais se combinam habitualmente em grandes grupos...”

Neste ponto do relatório é apresentado o sistema organizacional do TRYP Barcelona Apolo, com destaque para todos os departamentos e respetiva distribuição nomeadamente em termos organizacionais (Figura 9).

Figura 9 - Organograma do hotel



Fonte: Própria

#### 3.3.4.1. Departamento de Reservas

Segundo Walker (1996), o departamento de reservas é responsável pelo primeiro contato do hotel com os seus clientes, tendo uma vital importância, em razão da receita potencial ou real que significa.

O departamento de reservas apresenta 6 colaboradores, o *Revenue Manager* é também o chefe do departamento de reservas, o *Yield Manager* e todos os outros são agentes de reservas. Neste departamento as principais funções são fazer reservas e ajudar os potenciais clientes e comunicar os preços dos quartos. Para além das referidas tarefas, o *Revenue Manager*, em conjunto com a direção e departamento de comercial, tem também

a responsabilidade de criar campanhas de marketing para atrair um maior número de clientes.

#### **3.3.4.2. Departamento Comercial**

Citando Baker *et al.* (2000, p.20), “*The sales and marketing department is responsible for generating new business for the hotel. This could be the sales of rooms for groups/tours, functions, conventions or even restaurants and bars. It also handles the advertising of the hotel as well as sales promotions and publicity and often takes on the roles of public relations.*”

Este departamento é composto por 4 colaboradores, dos quais, um chefe de departamento, um segundo chefe de departamento e dois comerciais. As responsabilidades passam por apresentar orçamentos sempre que solicitado, motivar as vendas e promover o hotel.

Os colaboradores deste departamento estão também incumbidos de controlar os eventos efetuados no hotel, verificando a montagem das salas observando se não existe nada em falta e decidir conjuntamente com o *Chef* e o *Maitrê*, qual a ementa a selecionar. Como já antes foi referido, o chefe do departamento em conjunto com a direção e o *Revenue Manager*, cria campanhas de marketing destacadas da concorrência, de modo a alcançar a excelência.

#### **3.3.4.3. Departamento de *Food & Beverage***

Este é um dos departamentos mais extensos do hotel, contando com 13 colaboradores. O departamento divide-se da seguinte forma: um chefe de departamento, denominado *Maître*, um 2º *Maître*, e um 3º *Maître*, os restantes são serventes de mesa.

O departamento de *F&B* tem várias áreas de responsabilidade no hotel. A sala de pequenos-almoços conta com 4 a 5 colaboradores repartidos pelas várias áreas da sala. Com estes, está presente um chefe de sala, o *Maître*, que na impossibilidade de estar presente é substituído por um colaborador do departamento de *Guest Experience*. O chefe de sala tem o dever de registar o número dos quartos de cada hóspede, manter os *standards*, assegurar a qualidade dos alimentos e estruturar os serventes de mesa pelas zonas da sala.

Outra das responsabilidades deste departamento é a organização das salas para eventos ou conferências, para o efeito montando e desmontando a sala e servindo as refeições se

necessário. Nestas tarefas, o número de colaboradores fica dependente da dimensão do evento e dos serviços contratados.

A Cafeteria Apolo e *Lobby Bar* estão também sob responsabilidade deste departamento, estando normalmente dois colaboradores em cada uma delas. Estes estão incumbidos de servir bebidas e refeições aos clientes, mantendo o local organizado dentro do *standard* definido pela marca.

O *room service* a cargo deste departamento, é controlado por um colaborador do departamento de *F&B*. O colaborador responsável por este serviço recebe e confeciona o pedido, se necessário com a ajuda da cozinha e procede à entrega do mesmo.

Nos vários restaurantes é o chefe do departamento em conjunto com o *chef* que decide qual o menu a oferecer contando para o efeito com o aval da direção. Como já antes fora referido, sempre que se trate de eventos o departamento comercial também é tido nas tomadas de decisão.

#### **3.3.4.4. Departamento de Cozinha**

O departamento de cozinha tem 12 colaboradores, repartidos da seguinte forma: um chefe de departamento, um subchefe de departamento, um copeiro e 9 cozinheiros.

Uma das principais responsabilidades deste departamento é a preparação dos pequenos-almoços ou refeições, como por exemplo as refeições servidas em eventos. A organização dos colaboradores do departamento de cozinha na sala de pequenos-almoços é a seguinte: um responsável pelo *show cooking* e outro na reposição de alimentos no *buffet*.

O chefe de departamento de cozinha também tem a missão de fazer um controlo sobre a quantidade de ingredientes e transmitir a informação ao economato. O chefe do departamento de cozinha em conjunto com o chefe do departamento de *F&B*, escolhe o menu diário, assim como, os menus para os *coffee breaks* e demais eventos. O *chef* executivo terá também que verificar toda a comida que sai da cozinha, fazendo um controlo de qualidade conforme o *standard* exigido pelo hotel.

Este departamento está incumbido de preparar os *room services* em conjunto com o departamento de *F&B*, dado que por vezes os hóspedes solicitam refeições com superior elaboração o que implica a intervenção de um colaborador do departamento de *Food & Beverage*.

É o chefe de departamento de cozinha que faz o controlo da quantidade de comida a confeccionar, no caso dos pequenos-almoços existe a ajuda da receção que diariamente envia uma lista do número de pequenos-almoços a servir.

#### **3.3.4.5. Departamento de Manutenção**

Segundo Franklin Assaly (2006) os processos e rotinas de manutenção num hotel, podem não só elevar a produtividade como aumentar a vida útil dos equipamentos e instalações, e cumulativamente reduzir os custos.

As principais funções deste departamento são, manter a manutenção de todo hotel, nomeadamente os quartos e zonas comuns. Por outro lado, o departamento está incumbido de montar todos os equipamentos necessários para eventos, conferências ou reuniões. Conta com 7 funcionários sendo chamados, nomeadamente um, sempre que é detetada alguma falha nos sistemas, utensílios ou equipamentos do hotel. Contudo, estes colaboradores podem recorrer a empresas terceiras sempre que a complexidade do problema esteja para além das suas competências.

#### **3.3.4.6. Departamento de *Housekeeping***

*“The housekeeping department is responsible for the management of guest-rooms and the cleanliness of all public areas of a hotel. A close liaison between housekeeping and front office is essential so that the informations about guest-rooms is kept accurately up to date.”* (Baker, et al., 2000, p.21)

O departamento de *Housekeeping* é aquele que detém o maior número de colaboradores, conta com 25 pessoas, está dividido da seguinte forma: uma governanta; uma subgovernanta; e 23 empregadas de limpeza.

Este departamento tem como principal objetivo, manter todo o hotel limpo, nomeadamente, quartos, áreas comuns e restaurantes. Para tal, é feita a distribuição dos empregados de limpeza por zonas, dois a três colaboradores por piso, dois na limpeza de escritórios e zonas comuns (receção, *lobby*, elevadores, restaurantes) e um no serviço de lavandaria.

O departamento de *Housekeeping*, principalmente a governanta e subgovernanta, têm a responsabilidade de transmitir à receção o estado em que se encontram os quartos, para que o departamento de *Front Office* saiba quais os quartos disponíveis para atribuir no

*check-in*. Para além desta função deverão ainda diariamente fazer um rigoroso controlo à limpeza efetuada, garantindo que as áreas do hotel estejam limpas e organizadas respeitando os parâmetros de excelência exigidos pelos clientes e pela direção.

Outra função muito importante desempenhada pelo departamento é a reposição dos consumíveis nos minibares, esta tarefa implica também a informação dos consumos junto da receção para que se proceda ao respetivo débito na conta dos clientes. Simultaneamente e sempre que faça sentido, é feita a reposição das saquetas de café, chá e leite junto das cafeteiras nos quartos que usufruem daquele serviço.

Por último, tem também a missão de facultar alguns equipamentos e diferentes comodidades aos hóspedes, tais como ferros de engomar, camas extra, berço e almofadas entre outros, isto para além de facultar o serviço de lavandaria a todos os hóspedes que o solicitem.

#### **3.3.4.7. Departamento *Front Office***

Segundo Abbott *et al.* (1999, p.3), “*Front Office is a term used in hotels to cover the various sections which deal with reservations, room allocation, reception, billing and payments.*”

Citando o autor Lluís Mesalles (1999, p.21), “*recepción es quien recibe al cliente, le identifica, le hace sentirse bienvenido, le asigna su habitación y le presta ayuda durante toda su estancia.*”

Completando esta perspetiva, recorrendo às palavras de Dorado & Cerra (1996, p.21), “*el departamento de recepción...hace las veces de tarjeta de presentación al ser el primer contacto que tiene el cliente o huésped con la empresa hotelera.*”

Este departamento tem várias funções num hotel, e provavelmente a mais importante dado que é aqui que acontece o primeiro contacto com os clientes. Conta com 15 colaboradores, nomeadamente um chefe de receção, um segundo chefe de receção, um contabilista, um bagageiro e rececionistas.

Uma das principais funções do departamento é a realização do *check-in e check-out*, bem como, prestar atenção aos clientes facultando-lhe sempre que solicitado informações tão distintas como as que estão relacionadas com a cidade e monumentos a visitar. São ainda

os rececionistas que atribuem os quartos aos hóspedes, procurando sempre que possível satisfazer os requisitos dos diferentes clientes.

O *front office* tem o dever de fidelizar os clientes, subscrevendo-os no programa *Meliá Rewards* no seu *check-in*. Os rececionistas têm também a missão de promover, o *upselling*<sup>4</sup>, para diferentes serviços, como por exemplo o serviço de pequeno-almoço que não foi adquirido no momento da reserva.

Os colaboradores da receção têm igualmente a função de escutar e solucionar problemas apresentados pelos hóspedes sempre que necessário poderão ainda assim solicitar a presença de um colaborador do departamento de *Guest Experience*. O departamento da receção tem também a responsabilidade de transmitir ao departamento de manutenção todos os problemas detetados pelos hóspedes nos seus quartos.

Este departamento, sempre que solicitado, está também incumbido de despertar os hóspedes, através de uma chamada telefónica para o quarto.

O chefe de receção tem ainda como função controlar o número de chegadas e saídas do hotel, transmitindo posteriormente à direção e aos departamentos de reservas e comercial.

Todos os rececionistas estão incumbidos de atender o telefone, serviço denominado de central telefónica. Posteriormente têm a obrigação de encaminhar a chamada para o departamento solicitado ou atender a mesma.

O departamento de receção tem também o dever de enviar ao departamento de cozinha e de *F&B* a lista de refeições previstas para cada dia, relativamente ao regime de pequeno-almoço e meia-pensão.

O bagageiro tem a responsabilidade de dar as boas vindas aos hóspedes do hotel guardar a bagagem e entregá-la em cada quarto. Simultaneamente, tem a função de controlar e repor a água de sabores<sup>5</sup> presente na receção, para que esta nunca esteja em falta.

#### **3.3.4.8. Departamento de Recursos Humanos**

A gestão de recursos humanos é fundamental para o bom funcionamento de uma organização. Segundo Sousa *et al.* (2006, p.9), a gestão de recursos humanos é

---

<sup>4</sup> *Upselling* - É uma técnica de venda onde um vendedor induz o cliente a comprar itens mais caros, na tentativa de fazer uma venda mais rentável.

<sup>5</sup> Água de sabores – Recipiente com água com fruta cortada

considerada como “um conjunto de acções conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos.”

O departamento de Recursos Humanos tem apenas dois colaboradores, o chefe de departamento e um assistente, ambos têm a função de seleccionar e contratar colaboradores para o hotel sob a supervisão da direcção. Estes funcionários são igualmente responsáveis pelos aspetos burocráticos decorrentes da contratação dos colaboradores do hotel.

#### **3.3.4.9. Departamento de Administração**

Este departamento conta com 3 pessoas, um chefe de departamento e dois assistentes. Todos os funcionários do departamento de administração têm o dever de efetuar e controlar os pagamentos a fornecedores e vencimentos. Este departamento tem também a missão de elaborar um relatório de contas mensal do hotel e entregá-lo à direcção.

O contabilista, está encarregue de incluir todas as faturas referentes ao hotel no sistema. Simultaneamente procede ao pagamento de faturas com determinadas especificidades especiais, tais como, os pagamentos à DHL<sup>6</sup> e quartos cuja as vendas aconteceram com o recurso a cartões de crédito. O colaborador responsável por estas tarefas, apesar de inserido no departamento de Administração, desempenha as suas funções no *Back Office* da recepção.

#### **3.3.4.10. Departamento de Economato**

O economato, é o departamento encarregue de controlar todo o inventário que é necessário para o hotel, como comidas e bebidas para o departamento de cozinha e *F&B*, material de escritório, entre outros materiais. Simultaneamente este departamento está incumbido de efetuar os pedidos aos fornecedores e proceder à recolha/controlo da mercadoria entregue. Estas funções são efetuadas por um colaborador.

#### **3.3.4.11. Departamento de Segurança**

Segundo César Cavassa (1990, p.32), a definição de segurança hoteleira é o “conjunto de medidas destinadas a proporcionar bem-estar e segurança dos hóspedes e a seus pertences, minimizando possíveis riscos decorrentes de circunstâncias inseguras da instalação.”

---

<sup>6</sup> DHL – Empresa de serviço de entrega de encomendas

O departamento de segurança é controlado por uma empresa subcontratada e por isso não está implícito no organograma do hotel.

Os 3 colaboradores responsáveis por este departamento têm a função de abrir e fechar as portas dos salões, bem como controlar as pessoas que entram no *lobby* do hotel, mantendo a segurança dos hóspedes e funcionários. Para além disto, ajudam sempre que necessário o bagageiro, entregando as bagagens de cada hóspede nos respetivos quartos.

### **3.3.5. A segmentação de mercado e o público-alvo do TRYP Barcelona Apolo**

Referindo Smith (1956, citado por Demetrius em 2016, p.157), “a segmentação de mercado é uma adequação do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário pela partição de um mercado heterogêneo, de necessidades diferentes em vários mercados homogêneos.”

Complementando esta definição, referindo Cravens *et al.* (2006, p.99): “*market segmentacion is the process of placing the buyers in a product-market into subgroups so that the members of each segment display similar responsiveness to a particular positioning strategy.*”

Segundo o departamento de reservas e comercial, um dos principais segmentos de mercado do hotel TRYP Barcelona Apolo é o turismo de negócios. Neste sentido, o hotel cria campanhas de marketing direcionadas à realização de conferências, eventos e reuniões no estabelecimento. Este é um dos principais segmentos, pois, o hotel possui uma grande quantidade de salas, de dimensão considerável, para a realização de eventos, conseguindo assim atrair grandes grupos. Apesar disto, o foco no turismo de negócios não se baseia apenas em eventos realizados no hotel, mas também, no público que visita frequentemente a cidade em viagens de trabalho. Para este tipo de público a estratégia do hotel passa por criar parcerias com as empresas, para que os seus trabalhadores, fiquem alojados no hotel sempre que visitam Barcelona em viagens de negócios, como o caso das tripulações da companhia aérea TAP.

O turismo familiar também é importante, nesse sentido o hotel oferece quartos adequados às necessidades evidenciadas por este tipo de público. A proximidade do hotel aos principais monumentos e zonas emblemáticas da cidade é outro dos fatores importantes para este tipo de turistas, pois, estes pontos de interesse são um dos principais motivos de visita a Barcelona.

Os grupos especialmente do continente Asiático, são também um público-alvo a privilegiar. Com o intuito de atrair mais turistas deste continente a Meliá Hotels International criou um programa chamado *PengYou*, palavra chinesa que significa amigo. Com este programa, a companhia pretende oferecer ao público asiático, em especial ao público chinês, uma atenção mais personalizada, para que estes se sintam bem acolhidos e satisfeitos. Para alcançar este objetivo, o hotel inseriu vários costumes intrínsecos como servir comida tradicional chinesa ao pequeno-almoço, disponibilizar colaboradores que falem fluentemente o idioma daqueles clientes e ainda a oferta de canais televisivos asiáticos.

### **3.3.6. Análise da Concorrência**

“Ganhar um conhecimento profundo das ações da concorrência é obviamente indispensável para qualquer empresa, pois é útil para prever aspetos do seu comportamento futuro.” (Luiz Claudio Zenone, 2007, p.39)

Para definir este tipo de análise, recorreu-se às palavras de José Poças Rascao (p. 95, 2006), em que define a análise da concorrência como “um meio de segmentar as atividades da empresa, tendo em consideração particularmente, os grupos estratégicos aos quais ela pertence e os universos concorrenciais com os quais é confrontada”.

Completando a ideia anterior, segundo o autor Renato Vieira Ribeiro (2012, p. 81), “a análise da concorrência procura não somente olhar para as forças genéricas e abstratas de um setor, mas para cada concorrente que atua no setor”

Para construir uma análise da concorrência, é necessário focar-se em alguns pontos de análise. Para Luiz Claudio Zenone (2007, p. 39), existem 5 pontos importantes em que a empresa se deve basear para criar a análise da concorrência, sendo: “a identificação dos principais concorrentes; quotas de mercado atuais e respetiva evolução; notoriedade de cada uma das marcas concorrentes; posicionamento estratégico da empresa e da concorrência; e política do composto (ou Mix) de marketing.”

No caso concreto do hotel TRYP Barcelona Apolo, a concorrência foi definida pelos departamentos comercial e reservas em conjunto com a direção, nomeadamente em alguns critérios de análise: Localização; Categoria; Preço; e Público-alvo.

Tendo em conta estes critérios, os principais hotéis concorrentes do TRYP Barcelona Apolo, são:

### **Barcelona Universal Hotel**

Este hotel de 4 estrelas, encontra-se localizado numa zona estratégica da cidade, especificamente na Avenida Paral·lel, 76-78, encontrando-se perto da *Plaza España* e da *Plaza Catalunya*. Conta com 167 quartos, bar, restaurante, ginásio, piscina e três salas destinadas a eventos. Oferece ainda um parque de estacionamento privado.<sup>7</sup>

### **Barceló Raval**

O hotel Barceló Raval, apresenta um design cosmopolita, localizando-se cerca da *Plaza Cataluña* e do mercado *La Boquería*. Inserindo-se na categoria 4 estrelas, este hotel disponibiliza 186 quartos, salas designadas à realização de eventos, um restaurante, um bar, piscina e ginásio.<sup>8</sup>

### **Hotel Catalonia Barcelona Plaza**

Situado na *Plaza España*, este hotel de quatro estrelas, é considerado como um hotel de negócios e de lazer. Possui 347 quartos modernos e espaçosos, 20 salas de reuniões, bar, restaurante, piscina, ginásio, parque estacionamento próprio e terraço com vista panorâmica para a Montanha *Montjuïc*.<sup>9 10</sup>

### **Ayre Hotel Gran Via**

Tendo uma localização privilegiada, situado a escassos metros da *Plaza España*, o Ayre Hotel Gran Via de 4 estrelas, construído no ano de 2007, detém 189 quartos, restaurante, bar, parque de estacionamento privado e 3 salas de eventos.<sup>11</sup>

### **TRYP Barcelona Condal Mar**

O TRYP Barcelona Condal Mar é um hotel de quatro estrelas, localizado perto do centro comercial Diagonal Mar e do Palácio de Congressos de Barcelona. Este empreendimento

---

<sup>7</sup> <http://www.sercotelhoteis.com.pt/hoteis/espanha/Barcelona/barcelona-universal/>

<sup>8</sup> <https://www.barcelo.com/pt/hoteis/espanha/barcelona/barcelo-raval/>

<sup>9</sup> <http://www.cataloniabcnplaza.com>

<sup>10</sup> [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187497-d229676-Reviews-Catalonia\\_Barcelona\\_Plaza-Barcelona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d229676-Reviews-Catalonia_Barcelona_Plaza-Barcelona_Catalonia.html)

<sup>11</sup> <http://www.ayrehoteles.com/hotel-gran-via/>

dispõe de 178 quartos, 11 salas para eventos, restaurante, bar, piscina, ginásio e parque de estacionamento.<sup>12 13</sup>

### **TRYP Barcelona Aeropuerto**

Com um posicionamento estratégico, este hotel moderno de 4 estrelas, localiza-se a 2 km do aeroporto *El Prat de Llobregat* de Barcelona. Tem 205 quartos, ginásio, 10 salas para eventos e um parque de estacionamento privado.<sup>14</sup>

### **Meliá Barcelona Sky**

Meliá Barcelona Sky é um hotel de 4/5 estrelas, isto porque segundo o seu *website*, alguns dos quartos são de categoria 5 estrelas. Encontra-se numa das zonas mais emblemáticas e vanguardistas da cidade de Barcelona, estando apenas a dez minutos da avenida Diagonal, umas das principais avenidas da cidade. Conta com 258 quartos, piscina, spa, ginásio, bar, restaurante e 19 salas de eventos.<sup>15 16</sup>

A Tabela 6 mostra os preços praticados pelos hotéis concorrentes, comparativamente ao TRYP Barcelona Apolo, demonstrando assim a variável preço. De referir que os preços referidos na tabela se referem ao dia 27 de Fevereiro de 2017 e têm por base tarifas médias para um quarto *standard*. Neste sentido, o TRYP Barcelona Apolo tem o preço de 160€.

Tabela 6 - Preços praticados pelos hotéis concorrentes e TRYP Barcelona Apolo

<b>Hotel Barcelona Universal</b>	<b>Barceló Raval</b>	<b>Hotel Catalonia Barcelona Plaza</b>	<b>Ayre Hotel Gran Via</b>	<b>TRYP Condal Barcelona Mar</b>	<b>TRYP Barcelona Aeropuerto</b>	<b>Melia Barcelona Sky</b>
250€	240€	240€	229€	96€	100€	148€

Fonte: Adaptado do *booking*<sup>17</sup>

<sup>12</sup> <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/tryp-barcelona-condal-mar-hotel/servicios.html>

<sup>13</sup> [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187497-d530096-Reviews-Tryp\\_Barcelona\\_Condal\\_Mar-Barcelona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d530096-Reviews-Tryp_Barcelona_Condal_Mar-Barcelona_Catalonia.html)

<sup>14</sup> <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/tryp-barcelona-aeropuerto-hotel/index.html>

<sup>15</sup> <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/melia-barcelona-sky/index.html>

<sup>16</sup> [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187497-d1153245-Reviews-Melia\\_Barcelona\\_Sky-Barcelona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d1153245-Reviews-Melia_Barcelona_Sky-Barcelona_Catalonia.html)

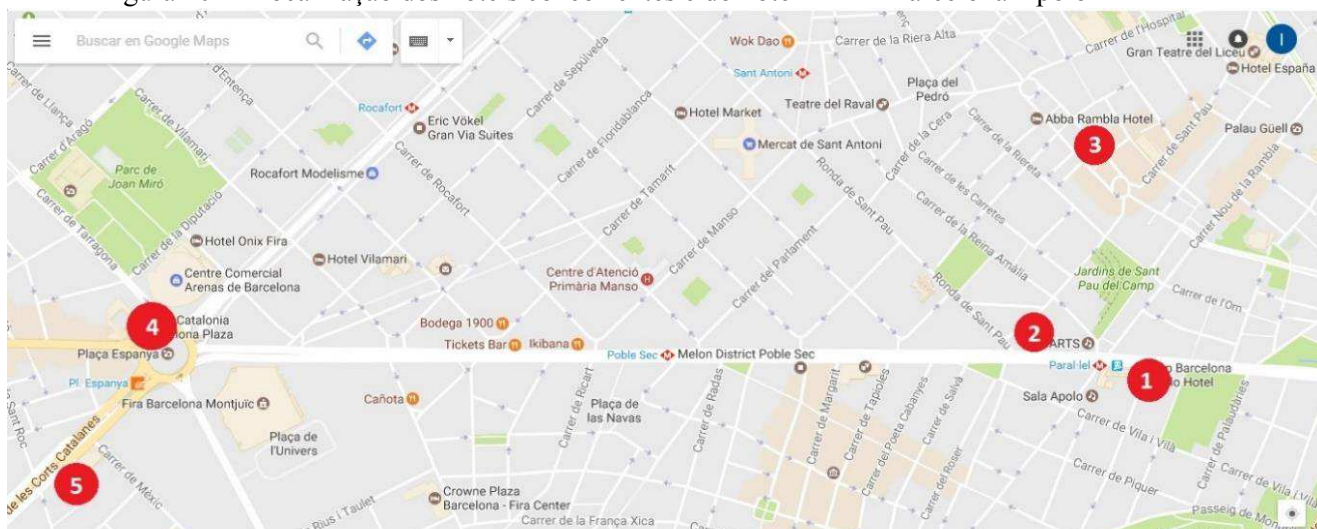
<sup>17</sup> Valores relativos de cada retirados do *booking.com* com base nas tarifas médias de um quarto *standard* do dia 27 de Fevereiro de 2017

Relativamente ao critério de categoria, todos são de 4 estrelas, apesar do hotel Meliá Barcelona Sky ser também considerado um hotel de 5.

O público-alvo é também considerado como variável para análise da concorrência, dado que todos os hotéis têm o objetivo de satisfazer semelhantes segmentos de mercado. O turista de negócios é um deles, atendendo que todos estes empreendimentos turísticos oferecem salas para a realização de conferências, reuniões e convenções. O turista de lazer é outro tipo de público-alvo constante a todos estes hotéis. Contudo os hotéis, que não pertencem à companhia Meliá, representam uma concorrência mais feroz, uma vez que estão localizados muito perto dos principais pontos turísticos da cidade, assim como o TRYP Barcelona Apolo.

A localização, como já antes foi referido, é um dos critérios que não abrange todos os hotéis desta análise. A Figura 17 apresenta a localização dos hotéis concorrentes relativamente ao TRYP Barcelona Apolo.

Figura 102 - Localização dos hotéis concorrentes e do hotel TRYP Barcelona Apolo



- 1 - TRYP Barcelona Apolo    2 - Hotel Barcelona Universal    3 - Barceló Raval    4 - Hotel Catalonia Barcelona Plaza  
5 - Ayre Hotel Gran Via

Fonte: Adaptado do *Google Maps*

### **3.3.7. Análise SWOT**

A análise SWOT provém da junção dos termos ingleses: *Strength* (Pontos Fortes), *Weakness* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças), onde os pontos fortes e fracos estão interligados com o meio envolvente interno e as ameaças e oportunidades com o meio envolvente externo.

Segundo António Márcio Buainain (2007, p.79), “Esta análise de cunho estratégico busca orientar as ações institucionais da maneira mais oportuna possível dentre cenários levantados considerando-se os pontos fortes da organização, bem como seus pontos fracos, em um ambiente de oportunidades e ameaças.”

Recorrendo ainda às palavras de Pahl & Richter (2009, p.4), estes descrevem a análise SWOT como: “*a framework for analysing strengths and weaknesses (internal), and opportunities and threats (external). It helps to focus on strengths, to minimise weaknesses, and to take the greatest possible advantage of opportunities available*”

É fundamental construir uma análise SWOT para o TRYP Barcelona Apolo atendendo à importância que este tipo de análise tem para a criação de ações estratégicas futuras.

Para criar esta análise SWOT, criou-se uma matriz suportada nos comentários partilhados no *site* da empresa *booking.com* e ainda pela recolha de informações junto dos clientes. Com esta matriz e em função das informações recolhidas quer junto dos clientes quer nos comentários observados no *site* do *booking.com* foi possível identificar os pontos fortes e fracos do hotel em estudo.

Conforme a matriz plasmada na Tabela 7 tem por base os últimos 150 comentários reproduzidos pelos clientes na plataforma do *site booking.com* nos hotéis em análise com a exceção do hotel Melia Barcelona Sky, que apenas apresenta 30 comentários no referido *website*.

O *booking.com* foi o *website* escolhido para a realização desta matriz, pois, é um *site* que apenas permite comentários de clientes que tenham adquirido e pernoitado nos hotéis contratados.

É por isso aceite por todos os intervenientes que as opiniões ali expressas revelam verdadeiramente avaliação da experiência contratada.

Na tabela 7 é possível verificar as 25 variáveis entretanto identificadas para os hotéis que concorrem com o *TRYP Barcelona Apolo*.

Tabela 7 - Avaliação produzida e disponibilizada na plataforma *booking.com* pelos clientes do TRYP Barcelona Apolo e dos hotéis concorrentes

	TRYP Barcelona Apolo	Catalonia Barcelona Plaza	Hotel Barcelona Universal	Barceló Raval	Ayre Hotel Gran Via	TRYP Barcelona Aeroporto	TRYP Barcelona Condal Mar	Meliá Barcelona Sky*
<b>Variáveis Avaliadas Positivamente</b>								
Camas	-	13	-	30	15	6	19	5
Casas de Banho (Dimensão)	-	-	-	-	9	-	-	-
Design	-	-	-	43	6	5	11	5
Limpeza	18	11	19	20	34	23	23	-
Localização	83	73	70	95	75	36	-	-
Pequeno-almoço	78	21	33	23	58	32	82	-
Quarto (Dimensão)	11	5	12	-	-	12	-	3
Quarto (Qualidade)	-	64	14	24	52	16	56	10
Serviço de Colaboradores	59	66	65	87	61	47	76	12
Terraço	-	4	-	-	-	-	18	-
Transfer Aeroporto-Hotel	-	-	-	-	-	69	-	-
Vistas	-	32	14	83	-	-	-	13
Wi-fi	-	-	-	-	8	-	-	-
<b>Variáveis Avaliadas Negativamente</b>								
Ar-condicionado	-	9	-	-	-	6	-	-
Casa de Banho (Banheira)	-	-	-	-	7	-	-	-
Casa de Banho (Qualidade)	-	10	-	19	-	-	-	3
Imediações	-	-	-	19	-	-	-	-
Limpeza	-	-	-	17	-	-	6	-
Localização	-	-	-	-	-	-	42	5
Piscina (Dimensão)	-	-	-	7	-	-	23	-
Piscina (Qualidade)	-	-	7	-	-	-	-	-
Preço	-	19	-	-	-	-	-	4
Quarto (Dimensão)	-	-	-	9	-	-	-	-
Quarto (Iluminação)	-	-	23	13	-	-	-	-
Quarto (Qualidade)	69	-	6	-	-	-	-	-
Quarto (Temperatura)	-	7	6	-	4	22	10	-
Restaurante	-	-	-	-	-	11	-	-
Ruído	39	13	21	8	9	25	-	-

Fonte: Própria

\* Relativo aos únicos 30 comentários do *booking.com*

A Tabela 8 reproduz os comentários produzidos na plataforma *booking.com* relativamente à satisfação dos clientes alojados no TRYP Barcelona Apolo. Para o efeito são avaliadas as dimensões considerando a proporção decorrente dos 150 comentários reproduzidos por diferentes segmentos de mercado tais como: Casais, Famílias, Negócios, Individuais, e Grupos de amigos.

Tabela 8 - Comentários produzidos pelos clientes do TRYP Barcelona Apolo cujas reservas foram realizadas a partir da plataforma *booking.com*

	TIPO DE VIAJANTE					
	Famílias	Casais	Negócios	Individuais	Grupos de Amigos	
<b>Opiniões Positivas</b>	<b>Número de Opiniões</b>					<b>Total de Opiniões</b>
Pequeno-almoço	<b>16</b> (20,51 %)	<b>38</b> (48,72 %)	<b>8</b> (10,26 %)	<b>8</b> (10,26 %)	<b>8</b> (10,26 %)	<b>78</b> (31,33 %)
Localização	<b>20</b> (24,10 %)	<b>35</b> (42,17%)	<b>7</b> (8,43 %)	<b>10</b> (12,04 %)	<b>11</b> (13,25%)	<b>83</b> (33,33 %)
Serviço dos Colaboradores	<b>14</b> (23,72 %)	<b>27</b> (45,76 %)	<b>6</b> (10,17 %)	<b>6</b> (10,17 %)	<b>6</b> (10,17 %)	<b>59</b> (23,69 %)
Quarto (Dimensão)	<b>4</b> (36,36 %)	<b>5</b> (45,45 %)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b> (18,18 %)	<b>11</b> (4,42 %)
Limpeza	<b>5</b> (27,78 %)	<b>5</b> (27,78 %)	<b>2</b> (11,11 %)	<b>3</b> (16,67 %)	<b>3</b> (16,67 %)	<b>18</b> (7,23 %)
						<b>249</b> (100%)
<b>Opiniões Negativas</b>	<b>Número de Opiniões</b>					<b>Total de Opiniões</b>
Quartos (Qualidade)	<b>12</b> (17,39 %)	<b>25</b> (36,23 %)	<b>11</b> (15,94 %)	<b>11</b> (15,94 %)	<b>10</b> (14,49 %)	<b>69</b> (63,89 %)
Ruido	<b>8</b> (20,51 %)	<b>20</b> (51,28 %)	<b>3</b> (7,69 %)	<b>5</b> (12,82 %)	<b>3</b> (7,69 %)	<b>39</b> (36,11 %)
						<b>108</b> (100%)

Fonte: Própria

As críticas negativas que mais se repetem nos comentários feitos pelos ao TRYP Barcelona Apolo visam a qualidade dos quartos e o ruído da rua. Por outro lado, o pequeno-almoço, a localização, os serviços prestados pelos colaboradores, a dimensão do quarto e a limpeza de todo o hotel são as principais críticas positivas partilhadas pelos hóspedes.

Com a criação da matriz conforme Tabela 7 será possível identificar as dimensões que importa avaliar observando análise SWOT. Desta forma as organizações, ao conhecer com exatidão as dimensões mais valorizadas pelos clientes, podem gerir os recursos observando a otimização do rácio custos versus benefícios visando a excelência dos resultados empresariais. Será também uma forma de se poder perseguir a orientação para

o cliente e não para o produto evitando uma eventual aproximação à miopia de marketing. Esta ferramenta permitirá também identificar as pistas para a determinação das variáveis dependentes do meio ambiente externo, nomeadamente as oportunidades e ameaças.

Com a ajuda da matriz entretanto produzida torna-se objetiva análise SWOT, assim e de acordo com a Tabela 9 identificaram-se um conjunto de pontos fortes e fracos que foram avaliados observando a perspectiva dos clientes.

Tabela 9 - Análise SWOT dos serviços oferecidos pelo hotel TRYP Barcelona Apolo

<p><b><u>Pontos Fortes (<i>Strength</i>):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização estratégica perto das principais praças da cidade e paragens de autocarro e metro;</li> <li>• Número de salas para eventos;</li> <li>• Pequeno-almoço com uma grande variedade de produtos;</li> <li>• Qualidade do atendimento dos colaboradores;</li> <li>• Iluminação e temperatura do quarto;</li> <li>• Realizar um maior número de eventos no hotel com estada incluída;</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades (<i>Opportunities</i>):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar parcerias com as principais atrações da cidade, para além do autocarro turístico;</li> <li>• Obter um maior número de hóspedes ligados às <i>crew's</i><sup>18</sup>, para aumentar a taxa de ocupação nos meses de inverno;</li> <li>• Conflitos ocorridos nos continentes Africano e Asiático;</li> </ul>
<p><b><u>Pontos Fracos (<i>Weakness</i>):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui conta nas redes sociais;</li> <li>• Necessita de renovar os quartos;</li> <li>• Pequena dimensão da sala de pequenos-almoços relativamente ao número de quartos;</li> <li>• Ausência da insonorização dos escutado nos quartos;</li> <li>• Vistas a partir do quarto;</li> <li>• Conforto das camas;</li> </ul>	<p><b><u>Ameaças (<i>Threats</i>):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização de discoteca junto a uma lateral do hotel;</li> <li>• Hotéis com o mesmo número de estrelas nas imediações a preços competitivos;</li> <li>• Zona pouco atrativa para os turistas, face ao tipo de público e estabelecimentos nas redondezas.</li> <li>• Os recentes atentados ocorridos nas grandes cidades da Europa;</li> </ul>

Fonte: Própria

<sup>18</sup> Crew- Comissários e assistentes de bordo de uma companhia aérea

### 3.3.7.1. Pontos Fracos

O principal ponto fraco do hotel é a necessidade de renovação dos quartos. Este é como se constata nos 69 comentários veiculados na plataforma do *booking.com*, correspondendo a 63,89% das 108 opiniões negativas, sendo o principal motivo de queixas dos hóspedes. São vários os comentários que referem que, os quartos não fazem jus ao estabelecimento hoteleiro no todo, não acompanhando por isso o conceito moderno do hotel.

A dimensão da sala dos pequenos-almoços é o outro ponto fraco, uma vez que possui apenas 248 lugares, tornando bastante complicada a gestão dos pequenos-almoços, atendendo a que o hotel alberga normalmente 600 hóspedes.

O ruído escutado nos quartos é outro dos pontos fracos do hotel. Este ruído provém, não só da discoteca localizada ao lado do estabelecimento, como também da avenida onde o hotel está localizado. Como se pode constatar na matriz anterior, esta variável negativa é a segunda mais vezes mencionada pelos hóspedes, correspondendo a 36,11% do total de opiniões negativas.

Os três pontos fracos aqui referidos facilmente poderão ser resolvidos bastando processar a renovação das instalações.

Nos comentários do *booking.com* do TRYP Barcelona Apolo não são referidas variáveis relativamente à comodidade das camas e a paisagem a partir do quarto. Neste sentido, quando comparado com os hotéis da concorrência, estas variáveis devem ser consideradas pontos fracos, dado que estas mesmas dimensões são pontos fortes na maioria dos hotéis concorrentes. Nesta perspetiva o principal concorrente é o Barceló Raval, uma vez que apresenta 30 comentários positivos relativamente à comodidade das camas e 83 em relação à paisagem observada a partir do quarto.

A falta de presença do hotel nas redes sociais é também um ponto largamente referido, na perspetiva dos hóspedes é considerado um ponto fraco, pois, estes consideram que o facto do hotel estar presente nas redes sociais dificulta a partilha de experiências vividas, bem como dificulta o conhecimento de promoções oferecidas.

### 3.3.7.2. Pontos Fortes

A localização estratégica do hotel é um ponto forte. O empreendimento encontra-se localizado a escassos minutos da *Plaza Catalunya* e da *Plaza Espanya*, as praças mais emblemáticas da cidade de Barcelona. Situa-se a dez metros de uma saída de metro e a três metros de uma paragem de autocarro, fatores muito importantes para os turistas. O hotel está também situado a poucos minutos do porto marítimo de Barcelona, sendo uma vantagem estratégica para quem inicia ou termina em Barcelona a sua viagem de cruzeiro e necessita de um hotel. É possível verificar que a localização é o ponto mais forte do hotel na opinião dos hóspedes, apresentando 83 comentários positivos, encontrando-se apenas atrás do hotel Barceló Raval, dado que este obteve 95 comentários positivos.

As 13 salas para eventos são consideradas um ponto forte. Estas salas possibilitam, um largo número de eventos e simultaneamente uma grande atração de pessoas para o hotel, gerando assim um maior número de receitas.

Outro ponto forte com 59 opiniões positivas, ou seja 23,69% relativamente aos 249 comentários positivos, é o atendimento produzido pelos funcionários, onde é aludido a simpatia, empatia, cooperação, cortesia e amabilidade. Apesar de esta dimensão demonstrar um resultado bastante positivo, o TRYP Barcelona Apolo comparativamente aos hotéis da concorrência detém o segundo valor mais baixo, sendo apenas superado pelos 47 comentários do TRYP Barcelona Aeropuerto.

A iluminação e temperatura dos quartos são dois pontos fortes. Estas variáveis são avaliadas negativamente nos hotéis da concorrência o que permite ao hotel TRYP Barcelona Apolo valorizar a presente dimensão.

A realização de mais convenções com estada incluída é o primeiro ponto abordado nesta envolvente. Esta oportunidade pode e deve ser explorada com elevada ênfase, pois, o hotel tem várias salas apropriadas à realização de eventos e uma grande quantidade de quartos. Neste sentido, deveria ser feita uma promoção mais intensiva e direcionada visando empresas e organizações internacionais.

Por fim, o pequeno almoço é também um ponto forte devido à qualidade dos alimentos, tendo sido referido enquanto tal por 48,72% dos casais no hotel alojados.

### **3.3.7.3. Ameaças**

A localização de uma das discotecas mais conceituadas de Barcelona numa das laterais do hotel, a Sala Apolo, tem de ser considerada uma ameaça. O facto desta discoteca se situar tão próxima do hotel, significa uma grande quantidade de queixas por parte dos hóspedes tal o ruído entretanto produzido pelo referido estabelecimento de diversão noturna. Dado que a gestão da discoteca não está relacionada com hotel, torna-se difícil a resolução desta situação. Assim pouco mais haverá a fazer para além de renovar os quartos colocando vidros duplos.

Os hotéis nas imediações dado que apresentam maior qualidade nos quartos são uma verdadeira ameaça para o hotel. Assim e apesar de apresentarem um preço um pouco mais elevado têm uma relação qualidade/preço mais interessante.

Neste sentido, o TRYP Barcelona Apolo, deverá criar uma estratégia visando a oferta de preços mais competitivos tornando a relação qualidade/preço mais interessante evitando assim a perda de clientes para a concorrência.

Os atentados que têm vindo a acontecer nos últimos tempos nas grandes cidades, como Paris ou Berlim, são uma ameaça para o hotel. Estes acontecimentos deixam as pessoas mais hesitantes em viajar para as grandes metrópoles, onde existe um grande aglomerado de gente. Pressionar junto do poder político mundial para terminar com o atual *status quo*<sup>19</sup>.

O último ponto citado pelos clientes decorre da insatisfação relativamente à localização. Assim e dado que o hotel numa zona de Barcelona que apresenta algumas debilidades a nível social, ou seja, os estabelecimentos existentes ao seu redor bem como as pessoas que os frequentam, não são muito agradáveis para os turistas, torna-se difícil uma adequada gestão para a excelência. Este é um ponto que embora fora do alcance do hotel não deve ser escamoteado dada a elevada criticidade.

### **3.3.7.4. Oportunidades**

As possíveis parcerias com os principais pontos de interesse da cidade é o primeiro ponto abordado nesta envolvente. Sendo Barcelona uma cidade com uma grande panóplia de monumentos, este é um ponto que pode encerrar elevada relevância para o hotel. Nesta

---

<sup>19</sup> *Status quo* – o estado das coisas

perspetiva, deveria estabelecer-se o contato com os vários monumentos da cidade, tais como a Sagrada Família ou o *Camp Nou*<sup>20</sup>, para assim se obter um desconto para os hóspedes alojados no TRYP Barcelona Apolo. Desta forma e atendendo a que os bilhetes de alguns monumentos são caros, a possibilidade de reter ou gerar negócios observando o modelo de negócio em regime de *franchising* seria certamente um excelente modelo de incentivo para os turistas reservarem o hotel.

Os conflitos existentes nos continentes Asiático e Africano, em países como a Síria ou Marrocos, são uma oportunidade, na medida em que a procura por estes países diminui, aumentando em sentido oposto a procura por países do continente Europeu, principalmente as principais cidades turísticas.

Por fim, a oportunidade de obter um maior número de hóspedes ligados às *crew's*, ajudaria a reduzir a taxa de ocupação na época baixa, mais propriamente nos meses de inverno. Com esta ação o hotel conseguiria, com uma margem de lucro reduzida, ter uma maior ocupação. Para atingir este objetivo será necessário contactar as companhias aéreas oferecendo preços e condições favoráveis de forma a aumentar o número de tripulações alojadas.

---

<sup>20</sup> *Camp Nou* – Estádio do Futebol Clube de Barcelona

## IV. Estágio

Este capítulo aborda o estágio curricular efetuado no hotel TRYP Barcelona Apollo, em Espanha. O estágio tinha como objetivo implementar os conhecimentos adquiridos no Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira lecionado na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, ao mesmo tempo ganhar experiência num hotel de 4 estrelas, conhecendo o funcionamento do mesmo. Na primeira parte deste capítulo, é apresentado o conceito de departamento de *Guest Experience*, naquele sentido recorreu-se ajuda de bibliografia conceituada. Na segunda fase serão referidas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Por último é apresentada a proposta de desenvolvimento criada ao longo do estágio, que visa ajudar a operação do hotel.

### 4.1. Definição do Departamento de *Guest Experience*

O departamento de *Guest Experience* tem várias denominações, como por exemplo *Guest Service* ou *Guest Relations*. Segundo a autora Shannon Kinnard (2002, p.119), o departamento de *Guest Experience* “*is responsible for all incoming inquiries, guest comments, guest corporate gift certificate sales, and monthly statistical reports for in-house executives.*”

Citando Harris & Mongiello (2006, p.16), “*The Guest Relations Department plays an important role in terms of performance measurement of the hotels. They supply guest-related information both in verbal and written forms so that employee and departmental performances can be determined.*”

Para Lauricia Smith (2010, p.124), os estabelecimentos devem oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes, tendo este departamento um papel fundamental na manutenção e gestão da reputação dos mesmos. Assim o departamento de *Guest Experience* providência aos hóspedes, segundo a autora Lauricia Smith: “*Guest Relations Officers (GRO) to meet and greet arriving guests or groups in the reception area to welcome them to the venue; The GROs will accompany VIP guests and dignitaries to their rooms; Providing solutions to problems and dealing with guests-related issues promptly and efficiently; Arranging for excursions and booking tour buses for guests to visit places of interest nearby.*”

Segundo Sudhir Andrews (2013, p.145), “*The Guest Relations Executive (GRE) is the representative of the management that ensures the comfort and convenience of all guests.*”

Segundo Shelly Field (2005, p.218), a pessoa responsável pelo departamento terá diferentes funções, tais como, “*provides, develops, coordinates, and supports all of the amenities and other hospitality...The purpose of guest services is to offer a hospitable, comfortable atmosphere, assistance with routine or special activities, and special VIP services.*”

O departamento de *Guest Experience* do hotel TRYP Barcelona Apolo é um dos departamentos mais importantes no hotel, encontrando-se imediatamente abaixo da direção no organograma da empresa, são destes a responsabilidade de controlo acrescida, comparativamente aos demais departamentos.

Este departamento conta com dois funcionários, um deles o chefe de departamento, denominado de *Guest Experience Manager* e o outro o seu assistente, o *Guest Experience Assistant*.

As principais funções deste departamento, são:

- Controlar a qualidade dos serviços oferecidos ao hóspede;
- Controlar e responder às petições dos clientes;
- Controlar e identificar os clientes VIP's;
- Controlar os questionários de satisfação;
- Controlar e responder ao *Tripadvisor, Booking e Expedia*;
- Controlar eventos realizados no hotel;
- Controlar os cartões *Melia Rewards* feitos pela receção;
- Realizar todas as apresentações e cartazes expostos no hotel;
- Prestar informações aos hóspedes sobre a cidade;
- Prestar assistência ao diretor;
- Criar atividades para os colaboradores do hotel;
- Controlar a reputação online do hotel através de algumas ferramentas *online* (*ReviewPro e Market Metrix*);
- Controlar e enviar os pertences esquecidos pelos hóspedes no hotel;
- Controlar que os colaboradores seguem os *standards* definidos pela direção;

- Controlar todos os parâmetros relacionados com o *Mystery Guest*.

Este departamento tem uma grande responsabilidade tendo tarefas bastantes importantes, para o controlo da qualidade oferecida. Considerando que o hotel em análise tem uma grande dimensão, contando com várias zonas comuns e 314 quartos, os dois colaboradores deste departamento têm um trabalho árduo para manter a qualidade estipulada pela direção.

#### **4.2. Atividades desenvolvidas**

O estágio realizado no hotel TRYP Barcelona Apolo teve a duração de dez meses, num total de 1640 (mil seiscentos e quarenta) horas no departamento de *Guest Experience*. Este estágio tinha como objetivos, realizar as tarefas inerentes às UC's do Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado e ganhar experiência na área da hotelaria.

Os seguintes pontos referem as atividades realizadas pelo estagiário neste departamento, durante os meses de atividade no hotel:

- **Controlo da sala de pequenos-almoços**

Nesta tarefa, era pedido o número do quarto de cada hóspede, acompanhando-o de seguida a uma mesa disponível, controlando assim as mesas disponíveis na sala. Com ajuda do chefe de departamento de *F&B* era processada a gestão dos serventes de mesa pelas áreas do restaurante, observando a gestão e coordenação de mesas limpas no restaurante.

O controlo do *buffet*<sup>21</sup> era também uma das tarefas realizadas, como por exemplo, a limpeza, a reposição de alimentos e a qualidade da comida exposta. Esta tarefa tinha o objetivo de assegurar a qualidade e os *standards* definidos pelo hotel.

Por último, no fecho do restaurante, o estagiário tinha a tarefa de informar o encerramento do restaurante a cada hóspede, para se necessário aqueles procederem a uma ultima recolha de alimentos no buffet. Ato contínuo, encerrava as portas da sala de refeições.

---

<sup>21</sup> Buffet – Forma de servir comida a uma grande quantidade de pessoas. A comida é exposta para que consumidor se sirva sozinho.

- **Controlo dos hóspedes VIP**

Recorrendo ao programa *SIHOT*<sup>22</sup>, eram localizadas as reservas dos hóspedes que possuíam cartão *Melia Rewards Gold e Platinum* e as reservas de quartos triplos e familiares, atribuindo-lhes posteriormente os melhores quartos do hotel. Este procedimento era feito, para que fosse colocado um brinde, como fruta, chocolates, entre outros, nos respetivos quartos. Por último, toda a informação era enviada aos chefes dos departamentos de *F&B, Housekeeping* e *Receção*.

- **Controlo dos monitores dos elevadores**

O hotel possui 4 elevadores, sendo que, cada um deles detém um monitor onde são apresentadas algumas informações sobre a cidade, os menus do restaurante, promoções, serviços associados e meteorologia, entre outras. O estagiário estava encarregado de diariamente mudar a informação ali exibida especialmente a informação relativa ao menu disponível na Cafeteria Apolo.

- **Examinar os quartos**

Nesta atividade eram examinados os quartos atribuídos aos hóspedes VIP do hotel, assegurando que todos os *standards* eram seguidos pelos colaboradores dos departamentos de *Housekeeping* e *Manutenção*. Depois de analisar os quartos, era enviado um *email* à governanta e ao chefe do departamento de manutenção, informando, caso fosse necessário, todos os pontos que necessitavam de ser revistos pelos respetivos departamentos.

- **Controlo e resposta ao *Tripadvisor, Expedia e Booking***

Dado que é nos *websites*, que são encontradas as principais opiniões produzidas pelos hóspedes, relativos à estada no hotel, e atendendo que estes *sites* são vistos por potenciais clientes, torna-se muito importante responder às opiniões em tempo útil. Neste sentido, o estagiário controlava e respondia a todas as comentários publicados.

---

<sup>22</sup> SIHOT – é um *software* de gestão de hotéis

- **Controlo dos pertences esquecidos no hotel**

Com a ajuda do departamento de *Housekeeping* era regularmente realizado um controlo de todos os pertences esquecidos pelos hóspedes no hotel. Posteriormente, os clientes eram contactados, para o envio dos seus objetos. Uma vez concluído este contato, era feita uma chamada para a DHL, para que esta empresa de entregas fizesse a recolha e devolução dos bens.

- **Controlo dos parâmetros do *Mystery Guest***

O *Mystery Guest*<sup>23</sup> é um ponto bastante importante para o bom funcionamento do hotel. Com este procedimento era possível analisar se os funcionários observavam os *standards* definidos pela empresa. Recorrendo aos parâmetros observados pelo *Mystery Guest*, o estagiário passava por todos os departamentos, observando a execução de cada tarefa por parte dos colaboradores, tirando notas dos aspetos não processados de forma correta. Posteriormente, enviava o relatório ao chefe de cada departamento, para que estes pudessem intervir.

- **Controlo dos cartões *Meliá Rewards* feitos pela receção**

O programa de fidelização da Meliá, é oferecido a todas as pessoas que pernoitam no hotel, este procedimento acontece no momento do check-in. Para tal, os rececionistas preenchem uma ficha de inscrição para cada hóspede, para futuro envio do cartão *Meliá Rewards*. O processo de contagem do número de hóspedes que cada rececionista havia conseguido fidelizar, era uma outra tarefa realizada pelo estagiário; este trabalho visava assim identificar os mais produtivos para que no final do ano fosse possível oferecer uma recompensa aos três melhores classificados.

- **Prestar informações aos hóspedes**

No *lobby* da receção e ajudando os colaboradores da receção era efetuado um acompanhamento aos hóspedes no sentido de prestar informações acerca de todos os pontos de interesse de Barcelona.

---

<sup>23</sup> *Mystery Guest* – Auditor assumindo a figura de cliente avaliando a qualidade de um estabelecimento comercial

Para além de todas as tarefas referidas, o estagiário também ajudava nalguns pontos tais como controlo dos eventos realizados no estabelecimento, controlo das ferramentas de reputação online e assistência ao diretor geral.

### 4.3. Propostas de desenvolvimento

Segundo Zemke & Woods (1998, p. 61), “*Customer service is meeting the needs and expectations of the customer as defined by the customer.*”

Completando a citação anterior, David Frederik Ross (1996, p. 388) define serviço de atenção ao cliente como “*the measurement of how well the entire distribution channel meets the expectations of the marketplace in regard to product quality, service support, price, and availability.*”

Referindo ainda LaLonde *et al.* (1998, citado por Filho em 2006, p.133), o serviço de atenção ao cliente é “um processo que acontece entre um comprador, um vendedor e um terceiro, cujo objectivo é proporcionar benefícios significativos em termos de valor agregado à cadeia de suprimento a um custo compensador.”

Para Bowersox (1996, citado por Filho em 2016), existem três dimensões fundamentais do serviço ao cliente: performance operacional, confiabilidade e disponibilidade.

Citando Jaime Varo (1994), as principais funções do serviço de atenção ao cliente dividem-se em três áreas funcionais, a área de informação, a área de sugestões e reclamações e a área de animação sociocultural.

No intuito de melhorar o serviço oferecido aos hóspedes do TRYP Barcelona Apolo, prestando também apoio ao departamento de *Front Office*, a proposta desenvolvida foi a **criação de um serviço localizado no lobby da receção**. Este serviço tinha como objetivo ajudar e transmitir aos clientes do hotel todo o tipo de informações relativas à cidade, sendo desempenhado pelos colaboradores intrínsecos ao departamento de *Guest Experience*. Deste modo, através deste sistema, este serviço iria oferecer um atendimento mais personalizado a cada cliente e ao mesmo aligeirar o trabalho dos colaboradores da receção.

A dificuldade sentida pela receção em muitas ocasiões, devido ao elevado número de *check-ins* e *check-outs* dificultava o atendimento aos clientes, identificando-se assim a importância de criar este tipo de serviço.

Dado que a cidade de Barcelona tem um grande aglomerado de pontos de interesse para os turistas torna-se essencial que o hotel apresente uma pessoa conhecedora dos referidos pontos. Esta pessoa estará incumbida de apresentar uma explicação sucinta para cada um destes pontos turísticos. Em concreto importa mostrar, onde se localizam no mapa, dar instruções de como chegar e referir quais os que são de maior interesse visitar.

Para além disto, uma vez que a cidade conta com um elevado número de transportes públicos, é também necessário que a pessoa responsável por este serviço, tenha um conhecimento dos mesmos, pois denota-se que uma grande parte das questões colocados dizem respeito aos serviços.

Para facilitar o trabalho era disponibilizado um dispositivo *tablet*, onde existia uma série de aplicações relacionadas com a cidade de Barcelona, tais como, itinerários de transportes públicos, restaurantes/bares recomendados, pontos de interesse cultural e demais. A pessoa responsável tinha ainda os tradicionais mapas da cidade para oferecer, ajudando assim os clientes a deslocarem-se dentro da metrópole.

A venda de bilhetes para os diversos pontos turísticos da cidade, através do dispositivo *tablet*, recorrendo ao *website* usado pelo hotel, era outra tarefa associada a este serviço, facilitando o trabalho da receção.

Para além de tudo isto, o serviço também oferecia uma saudação de boas-vindas de forma atenciosa e personalizada.

É de referir que esta proposta vigora no hotel, tendo sido iniciada no decorrer do estágio, aproximadamente nos meses finais, pelo estagiário com a ajuda da chefe de departamento presente na altura, Lúcia Lopez.

## V. Conclusão

O estágio curricular realizado no hotel TRYP Barcelona Apolo, foi sem dúvida uma experiência inesquecível, pois, foi possível desenvolver conhecimentos inerentes ao funcionamento de uma unidade hoteleira e ainda colocar em prática as matérias aprendidas no Mestrado de GDH. Pode assim afirmar-se, que os objetivos traçados no início do estágio, foram atingidos, abrindo inclusive oportunidades para uma futura carreira na hotelaria.

Como foi possível constatar, este hotel é moderno tem uma dimensão média, e tem como principal público-alvo, os turistas de negócios e lazer. Verifica-se ainda que o TRYP Barcelona Apolo tem vários aspetos que podem ser aperfeiçoados com o intuito de melhorar operação e simultaneamente atrair e satisfazer um maior número de clientes. Neste sentido, constatando os valores alusivos aos comentários do *booking.com*, a necessidade de renovar as instalações deverá ser o grande desafio, uma vez que apresenta 69 comentários negativos relativos a esta variável, correspondente a 63,69%.

Em sentido oposto, a localização é o principal ponto forte na opinião dos hóspedes, sendo que apresenta 83 comentários positivos num total de 249. Não obstante, o pequeno-almoço é a segunda variável mais vezes referida nos comentários dos clientes com 78 comentários.

De referir ainda que os casais são aqueles que mais partilham a sua opinião no *site* do *booking.com*.

Relativamente ao capítulo relacionado com as atividades desenvolvidas no estágio, constata-se que o departamento que acolheu o estagiário tem várias funções interligadas, não só com a direção, mas também com todos os demais departamentos, proporcionando por isso um vasto leque de conhecimentos relativamente ao funcionamento de cada um daqueles. estes.

A proposta apresentada pelo estagiário encontra-se em funcionamento sendo reconhecida como uma mais-valia para o serviço de atenção ao cliente do departamento de *Front Office*. Com esta proposta, o serviço prestado é mais personalizado e atencioso, aumentando a satisfação dos clientes dado que atenção que lhes é dispensada é autêntica e constante.

## **5.1. Limitação do estudo**

A dificuldade na obtenção de informação detalhada e técnica, quer junto da marca TRYP quer do hotel TRYP Barcelona Apolo, constituiu um obstáculo à expectativa entretanto criada para a produção do presente relatório. Com os referidos dados seria provavelmente possível desenvolver não só diferentes modelos de análise como avaliar resultados por centros de custos. Ainda assim, pese a ausência da referida informação, foi possível a recolha de dados e elementos pela informação disponibilizada publicamente no *website* e junto de alguns dos departamentos onde o estágio decorreu.

Importa também assumir que por falta de tempo não foi possível concluir o desenvolvimento da matriz entretanto criada para a análise SWOT. No entanto verificou-se que tal ferramenta é não só pertinente como oportuna. Se por um lado quer pela fonte quer pela dimensão da amostra não foi possível garantir a cientificidade do modelo atrás referido, também não é menos verdade que ainda assim foi exequível identificar, determinar e validar pertinentes variáveis a submeter para uma estruturada e adequada análise SWOT. O modelo entretanto desenvolvido será certamente muito importante não só para a produção de fiáveis planos de negócio como para evitar episódios de miopia de marketing, i.é., criação de produtos e serviços que invariavelmente se afastam das verdadeiras necessidades dos clientes.

## **5.2. Recomendações**

Depois de abordadas todas as temáticas relativas ao TRYP Barcelona Apolo, é recomendável que sejam feitas algumas ações para melhorar o funcionamento e atrair um maior número de clientes, deixando-os mais satisfeitos e disponíveis para voltarem.

Como tem sido referido ao longo do relatório, é necessário que o hotel renove as suas infraestruturas o mais rápido possível. Estas recomendações partiram não apenas dos comentários dos clientes, mas também evidenciadas pelos próprios colaboradores.

A renovação do hotel deixaria não só os hóspedes mais satisfeitos como os colaboradores com mais vontade de trabalhar.

É também aconselhável que o hotel promova informação nas diferentes redes sociais (, para que publicidade e promoção possa permitir a consulta e informação junto público cada vez mais internacional.

Ainda e segundo as opiniões dos hóspedes é necessário que o hotel ofereça o serviço de venda de bilhetes para os monumentos da cidade, para além daqueles que já vende, e que são apenas para um reduzido número de monumentos.

Por último, sugere-se que o hotel contrate mais colaboradores, principalmente para o departamento de *Guest Experience*, dada a quantidade de trabalho versus reduzido número de colaboradores disponíveis.



## Bibliografia

ABBOTT, P., & LEWRY, S., (1999), *Front Office – Procedures, social skills, yield and management* (2<sup>nd</sup> edition). [s.l.]: Elsevier Ltd.

BAKER, S., HUYNON, J., & BRADLEY, P., (2000) *Principles of Hotel Front Office Operations* (2<sup>nd</sup> Edition). [s.l.]: Cengage Learning EMEA.

BUAINAIN, A. M., (2007) *Cadeia Produtiva de Produtos Orgânicos*. [s.l.]: Bib. Orton IICA / CATIE.

CASTELLI, G., (2005) *Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria* (1<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Saraiva.

CASTRO, R. Q., (2006) *Elementos del Turismo*. Costa Rica: EUNED.

CAVASSA, C. R., (2001) *Hotéis: Gerenciamento, Segurança e Manutenção* (1<sup>a</sup> Edição). São Paulo: Roca.

CHON, K.S., & SPARROWE, R.T., (2003) *Hospitalidade: Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

CIRILO, L., CAMACHO, A. R., SOUZA, A. J., DELL'AGLIO, C., BERNARDO, C. R., SILVA, C. S, GUARDANI, F., ASSALY, F., D'ANGELO, H., OLIVA, J. J., JUNIOR, J. R., LIMA, M. L., & LAUS, R., (2006) *Administração Hoteleira – Desafios e Tendências para o Século XXI*. [s.l.]: DVS Editora.

CRAVENS, D. W., & PIERCY, N. F., (2006) *Strategic Marketing* (8<sup>th</sup> Edition). New York: Mcgraw-Hill International Edition.

Decreto-Lei nº228/2009 de 14 Setembro. *Diário da República N.º 178 – I Serie B*. Lisboa: Ministério da Economia.

DEMETRIUS, L., (2016) *Conceitos sobre o Modelo de Campos e Armas da Competição*. [s.l.]: Clube de Autores.

DENCKER, A. F. M., & BUENO, M. S., (2003) *Hospitalidade: Cenários e Oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- DORADO, J. A., & CERRA, J., (2000) Manual de Recepción y Atención al Cliente (3ª Edición). [s.l.]: Editorial Síntesis,S.A.
- FILHO, J. S., (2006) Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda.
- FRANKLIN, A. (2003) Tourism: An Introduction. Londres: SACE Publications.
- HARRIS, P., & MONGIELLO, M., (2006) Accounting and Financial Management: Developments in the international hospitality industry. [s.l.]: Elsevier Ltd.
- KINNARD, S., (2002) Marketing with E-mail: A Spam-free Guide to Increasing Sales, Building Loyalty, and Increasing Awareness (3<sup>th</sup> Edition). [s.l.]: Maximum Press.
- JAYAPALAN, N., (2001) Introduction to Tourism. [s.l.]: Atlantic Publishers Dist.
- MEDLIK, S., & INGRAM, M., (2002) Introdução à Hotelaria: Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MESALLES, L., (2005), El Jefe de Recepción – Técnica de la Recepción en un Hotel de Calidad (2ª Edición). [s.l.]: Laertes S.A.
- NEGI, J.M.S., (2014) Professional Hotel Management. [s.l.]: S.Chand Publishing.
- PAHL, N., RITCHER, A., (2009) Swot Analysis – Idea, Methodology and a Practical Approach. Berlin: GRIN Verlag.
- PERÉZ, L. D. M., (2001) Manual Prático de Recepção Hoteleira. São Paulo: Editora ROCA LTDA.
- QUINTAS, M.A., (2006) Organização e Gestão Hoteleira – Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros (1ª Edição, Volume II). [s.l.]: Euro-Tom, Lda.
- RASCAO, J. P., (2006) Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação. Rio de Janeiro: Editora E-Papers.
- RIBEIRO, R. V., (2012) Estratégia Empresarial. [s.l.]: IESDE Brasil S.A.
- ROSS, D. F., (2003) Distribution: Planning and Control. United States of America: Kluwer Academic Publishers

SANCHO, A., (2001) Introdução ao Turismo (1ª Edição). [s.l.]: Editora ROCA Lda

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G., & GOMES, J., (2006) Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas. [s.l.]: LIDEL – Edições Técnicas Lda.

VARO, J., (1994) Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios: Un modelo de Gestión Hospitalaria. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

WALKER, J. R., (1996) Introduction to Hospitality. [s.l.]: Prentice – Hall Inc.

ZEMKE, R., WOODS, J. A., (1998) Customer Service Best Practices: Case Studies and Strategies. Massachusetts: HRD Press.

ZENONE, L. C., (2007) Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial. [s.l.]: Novatec Editora.



## Webgrafia

Booking (2017). Matriz dos comentários sobre o Hotel TRYP Barcelona Apolo. Consultado 16 Mar. 2017. Disponível em [www.booking.com/](http://www.booking.com/)

Google Maps (2017). Localização da concorrência do Hotel TRYP Barcelona Apolo. Consultado 6 Feb 2017. Disponível em <https://www.google.com/maps>

Hotel Ayre Hotel Gran Via (2017). Consultado a 29 Jan. 2017. Disponível em <http://www.ayrehoteles.com/hotel-gran-via/>

Hotel Barceló Raval (2017). Consultado a 28 Jan. 2017. Disponível em <https://www.barcelo.com/pt/hoteis/espanha/barcelona/barcelo-raval/>

Hotel Barcelona Universal (2017). Consultado a 28 Jan. 2017. Disponível em <http://www.sercotelhoteis.com.pt/hoteis/espanha/Barcelona/barcelona-universal/>

Hotel Catalonia Barcelona Plaza (2017). Consultado a 28 Jan. 2017. Disponível em <http://www.cataloniabcnplaza.com>

Hotel Catalonia Barcelona Plaza (2017). Consultado a 28 Jan. 2017. Disponível em [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187497-d229676-Reviews-Catalonia\\_Barcelona\\_Plaza-Barcelona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d229676-Reviews-Catalonia_Barcelona_Plaza-Barcelona_Catalonia.html)

Hotel Meliá Barcelona Sky (2017). Consultado a 30 Jan. 2017. Disponível em <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/melia-barcelona-sky/index.html>

Hotel Meliá Barcelona Sky (2017). Consultado a 30 Jan. 2017. Disponível em [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187497-d1153245-Reviews-Melia\\_Barcelona\\_Sky-Barcelona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d1153245-Reviews-Melia_Barcelona_Sky-Barcelona_Catalonia.html)

Hotel TRYP Barcelona Aeropuerto (2017). Consultado a 30 Jan. 2017. Disponível em <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/tryp-barcelona-aeropuerto-hotel/index.html>

Hotel TRYP Barcelona Apolo (2017). Consultado a 5 Jan. 2017. Disponível em <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/tryp-barcelona-apollo-hotel/index.html>

Hotel TRYP Barcelona Condal Mar (2017). Consultado a 29 Jan. 2017. Disponível em <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/tryp-barcelona-condal-mar-hotel/servicios.html>

Hotel TRYP Barcelona Condal Mar (2017). Consultado a 29 Jan. 2017. Disponível em [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g187497-d530096-Reviews-Tryp\\_Barcelona\\_Condal\\_Mar-Barcelona\\_Catalonia.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187497-d530096-Reviews-Tryp_Barcelona_Condal_Mar-Barcelona_Catalonia.html)

INE (2016) Valores referentes ao Turismo em Espanha no ano 2015. Consultado a 27 Dez. 2016. Disponível em [www.ine.es/](http://www.ine.es/)

Tripadvisor (2017). Preços da concorrência do Hotel TRYP Barcelona Apolo. Consultado 6 Fev. 2017. Disponível em <https://www.tripadvisor.es>

TURESPAÑA. Valores referentes ao Turismo em Espanha no ano 2015. Consultado a 29 Jan. 2017. Disponível em <http://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documentos%20Memoria%20Anual/Memoria%20TurEspa%C3%B1a%202015.pdf>

## Anexos

Anexo 1 – Valores da Meliá Hotels International. (Obtido através de documentos fornecidos pelos TRYP Barcelona Apolo)

Anexo 2 – Vantagens de cada Cartão *Meliá Rewards*. (Obtido no website Loyaltylobby)

Anexo 3 – Top clientes por país de origem. (Obtido através de documentos fornecidos pelos TRYP Barcelona Apolo)

Anexo 4 – Organograma da Meliá Hotels International. (Obtido através de documentos fornecidos pelos TRYP Barcelona Apolo)

Anexo 5 – Tipologia de quartos do TRYP Barcelona Apolo. (Fotos obtidas através do *website* do TRYP Barcelona Apolo)



## **Anexo 1 – Valores da Meliá Hotels International**



**Na Meliá Hotels International oferecemos experiências e serviços globais de hospedagem com critérios de excelência, responsabilidade e sustentabilidade. E como empresa familiar, queremos contribuir para um mundo melhor**

### **Lembre-se que ...**

Nossos Valores como Companhia são os seguintes

Vocação de Serviço	Porque o hóspede é nossa razão de ser	Nos permite atuar de forma transparente e honesta com nossos Grupos de Interesse
Excelência	Porque fazemos as coisas bem, com profissionalismo, agilidade e eficiência	Zelando pela Reputação Corporativa da MHI nos permite ser melhores
Inovação	Porque evoluímos, antecipando-nos para ser cada dia melhores	Fruto da evolução constante, surge o primeiro Código de Ética na MHI
Proximidade	Porque nos apaixonamos por compartilhar, escutar ... sentir	O Código de Ética nos permitirá estar mais próximos de todos os nossos Grupos de Interesse
Coerência	Porque fazemos o que dizemos	Contar com princípios de atuação comuns nos permite atuar de forma homogênea perante os dilemas éticos, os quais podemos conciliar



**Anexo 2 – Vantagens de cada Cartão *Meliá Rewards***



## MELIÁ Rewards PLATINUM

30 estancias o 50.000 puntos y 50 noches

- 14 puntos por cada €//\$ de tu reserva
- 14 puntos por cada €//\$ de tu gasto en YHI Spa
- Salida del hotel a las 18:00h
- Botella de agua de cortesía durante tu estancia
- 20% descuento en desayuno
- 20% descuento en minibar, snack bar y bar
- Acceso a habitación superior a la reservada gratis
- Check-in en el hotel a partir de las 10:00h
- Acceso a The Level Lounge, Red Level Lounge, Royal Service Lounge
- Transfer gratis aeropuerto
- Status Platinum de por vida

## MELIÁ Rewards GOLD

10 estancias o 20.000 puntos o 20 noches

- 12 puntos por cada €//\$ de tu reserva
- 12 puntos por cada €//\$ de tu gasto en YHI Spa
- Salida del hotel a las 16:00h
- Botella de agua de cortesía durante tu estancia
- 15% descuento en desayuno
- 15% descuento en minibar, snack bar y bar
- 50% descuento en acceso a habitación superior a la reservada
- Atención de bienvenida
- Check-in en el hotel a partir de las 11:00h
- Status Gold de por vida

## MELIÁ Rewards SILVER

2 estancias o 5.000 puntos o 5 noches

- 11 puntos por cada €//\$ de tu reserva
- 11 puntos por cada €//\$ de tu gasto en YHI Spa
- Salida del hotel a las 14:00h
- Botella de agua de cortesía 1ª noche de tu estancia
- 10% Descuento en desayuno
- 10% Descuento en minibar, snack bar y bar
- Pack de bienvenida para niños (1ª noche)
- Reserva garantizada en restaurantes
- Ofertas exclusivas

## MELIÁ Rewards

[Date de alta gratis](#)

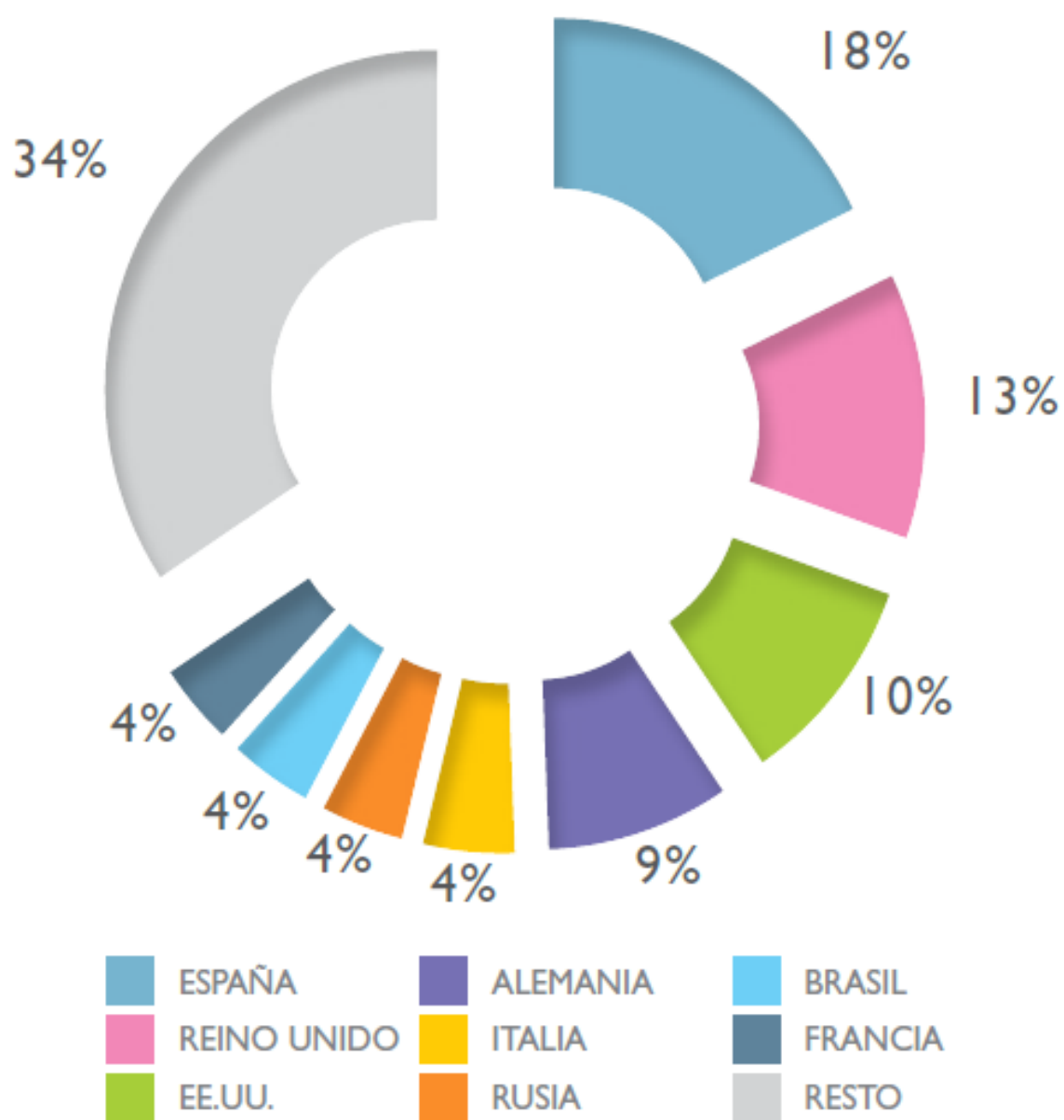
- 10 puntos por cada €//\$ de tu reserva
- 10 puntos por cada €//\$ de tu gasto en YHI Spa
- Botella de agua de cortesía la 1ª noche de tu estancia
- Internet gratis en hoteles Gran Meliá
- Wifi gratis en zonas comunes en hoteles Meliá
- Precios exclusivos en melia.com
- Canjea tus puntos de forma más flexible
- Noche gratis para celebrar tu cumpleaños



### **Anexo 3 – Top clientes por país de origen**



## TOP CLIENTES POR PAÍS DE ORIGEN





**Anexo 4 – Organograma da Meliá Hotels International**



## Organigrama: la estructura interna

El fundador de la compañía, Gabriel Escarrer Juliá, permanece en el cargo de Presidente, si bien Gabriel Escarrer Jaume ocupa el cargo de Vicepresidente y Consejero Delegado.

Los Vicepresidentes Ejecutivos (Executive Vice Presidents - EVP) conforman el Senior Executive Team (SET) y lideran las áreas de: Hotels, Real Estate, Human Resources, Legal & Compliance, Finance & Administration and Club Meliá.

El máximo órgano de gobierno es el Consejo de Administración. Actualmente el Consejo de Administración está formado por un total de doce Consejeros: 2 ejecutivos, 6 independientes y 4 dominicales.

**El mayor activo: las personas**  
Los grandes cambios no pueden abordarse con éxito si no se asientan sobre una base fundamental: un equipo humano de 35.000 personas formado por los mejores profesionales. Ofrecemos a continuación los nombres y cargos exactos de las personas que lideran la compañía:

### Presidencia



**Presidente**  
Gabriel Escarrer Juliá



**Vicepresidente y Consejero Delegado**  
Gabriel Escarrer Jaume

### Senior Executive Team (SET)



**EVP Hotels**  
Andre P. Gerondobau



**EVP Real Estate**  
Mark Hoddinott



**EVP Human Resources**  
Gabriel Calvares



**EVP Club Meliá**  
Onofre Sivera



**EVP Legal & Compliance**  
Juan Ignacio Pardo



**EVP Finance & Administration**  
Pilar Dols



## UN EQUIPO CON GRAN EXPERIENCIA ACUMULADA EN LA HOTELERÍA INTERNACIONAL FORMA EL SENIOR EXECUTIVE TEAM, QUE ASEGURA EL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO Y LA SOSTENIBILIDAD DE LA COMPAÑÍA

### Gabriel Escarrer Jaime

Vicepresidente y Consejero Delegado

< G4-39

Se graduó en 1993 en la prestigiosa Wharton School, Universidad de Pennsylvania (Estados Unidos), donde cursó la especialidad de Finanzas y Gestión Empresarial, tras lo cual trabajó durante 3 años en el Departamento Internacional de Finanzas Corporativas del Banco de Inversión Salomon Smith Barney en Nueva York. En 1996 se produce su incorporación a la Compañía hotelera Meliá Hotels International, desarrollando simultáneamente un postgrado a medida en Business Administration en ESADE. Desde el año 2009, asume los cargos de Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado de Meliá Hotels International.

### Onofre Servera

EVP Club Meliá

Se incorporó a la Compañía en 1967, habiendo desempeñado durante su trayectoria los cargos de Subdirector de Administración, Director de Sistemas de Información y Subdirector Financiero, puesto desde el cual participó en la salida a Bolsa del Grupo. En 1998 fue nombrado máximo responsable del área financiera, dirigiendo los departamentos de Relación con Inversores, Expansión, Compras, Control de Riesgos y Joint Ventures. Desde 2013, ocupa el cargo de Executive Vice President de Club Meliá, una de las ramas de negocio de la Compañía, que tiene su sede en Estados Unidos. Servera es Master de Empresas por la Universidad de las Islas Baleares.

### Mark Hoddinott

EVP Real Estate

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Durham, Reino Unido, y Chartered Accountant por el Institute of Chartered Accountants of England & Wales. Se incorporó a la Compañía en 1998, como Director General de Administración y Auditoría Interna del grupo y, en 2007 lideró la creación del centro de servicios compartidos de la Compañía, mediante la agrupación de todos los servicios de administración, gestión de personal y tecnologías de la información. Tras un cambio de responsabilidad en 2011, pasó a su cargo actual en el área inmobiliaria, compuesta por la gestión del portafolio inmobiliario, la gestión de activos propios, la responsabilidad en las funciones de obras, mantenimiento y compras, y la gestión de las Joint Ventures del Grupo. En su carrera previa, Hoddinott trabajó 4 años como auditor para Price Waterhouse Coopers en Londres y Barcelona, y luego fue Director Financiero para 3 empresas españolas del sector inmobiliario-hotelero.

### Gabriel Cánaves

EVP Human Resources

Gabriel Cánaves se incorporó a la Compañía en 1969. Durante su trayectoria en la Compañía ha desempeñado los cargos de Director de Relaciones Industriales, Director de Recursos Humanos y Director de la División Cuba, siendo máximo responsable del crecimiento de la Compañía en este país, donde Meliá Hotels International tiene hoy en día una amplia presencia. Gabriel Cánaves ha desarrollado a lo largo de más de 40 años en la Compañía fuertes habilidades para la negociación, gestión y liderazgo de equipos y gestión de crisis.



**Juan Ignacio Pardo**

EVP Legal &amp; Compliance

Juan Ignacio Pardo es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid, Master en Estudios Europeos Alcalá de Henares - París Sorbona (estudios de doctorado CUM LAUDE) y Master en Asesoría Jurídica de empresas Constructoras e Inmobiliarias. Comenzó su carrera profesional en los servicios legales de Dragados y Construcciones. En 1999 se incorporó al equipo de Meliá Hotels International como Director de Asesoría Jurídica, siendo actualmente máximo responsable del área Legal & Compliance, que engloba Asesoría Jurídica, Gobierno Corporativo, Auditoría Interna y Control y Análisis de Riesgos de la Compañía en todo el mundo. Juan Ignacio Pardo es además, Secretario de la Comisión Delegada de Auditoría y Cumplimiento, Vicesecretario del Consejo de Administración de Meliá Hotels International, y miembro de las entidades: Vocal de la Cámara de Comercio de España, Miembro de la Comisión de Turismo de la Cámara de Comercio de España, Miembro de la Comisión Universidad-Empresa de la Cámara de Comercio de España, Grupo Jurídico de la Federación Hotelera de Mallorca y Miembro de ICC Institute of World Business Law.

**Pilar Dols**

EVP Finance &amp; Administration

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de las Islas Baleares. Se incorporó al equipo de Meliá Hotels International en 1985, donde ha desarrollado toda su carrera profesional. A lo largo de los años ha ido asumiendo diferentes responsabilidades en los departamentos de Administración y Fiscal tanto nacional como internacional. En 2011 asume el puesto de Senior Vice President de Administración Corporativa y fiscal y en abril 2013 es nombrada Executive Vice President del área Finance & Administration.

**André Gerondeau**

EVP Hotels

Se incorporó a la Compañía en República Dominicana en el año 1997 y desde entonces ha asumido las responsabilidades de director regional de Francia y Bélgica y, posteriormente, de América del Norte y Caribe. Ocupa su posición actual desde 2007, asumiendo un papel destacado en el diseño de los diferentes planes estratégicos de la Compañía, con el objetivo de reforzar la estrategia de marcas del grupo, impulsar la expansión internacional y potenciar el posicionamiento de Meliá como compañía de gestión hotelera internacional. También supervisa las estrategias globales regionales y es responsable de la estrategia de marketing y ventas, innovación y desarrollo de las marcas hoteleras. André estudió en la CESSA Universidad de México y en el Hilton College for Hotel & Restaurant Management. Cuenta con más de 25 años de experiencia en diversos grupos internacionales en Latinoamérica y en Estados Unidos, como Grupo Posadas y Camino Real –Westin Hotels.





## **Anexo 5 – Tipologia dos quartos do TRYP Barcelona**



Quarto standard



Quarto Triplo



Quarto Fitness



Quarto familiar



Quarto familiar e amigos

