



Instituto de Geografia  
e Ordenamento do Território  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Universidade de Lisboa  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território  
Faculdade de Letras  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**O papel dos eventos no desenvolvimento da imagem de marca dos  
hotéis - Hotel W Barcelona**

**Inês Perdigão de Andrade e Sousa**

Relatório de estágio orientado pelo Professor Doutor José Manuel Simões e  
Professora Doutora Cândida Cadavez

Mestrado em Turismo e Comunicação

2018



Instituto de Geografia  
e Ordenamento do Território  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Universidade de Lisboa  
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território  
Faculdade de Letras  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

**O papel dos eventos no desenvolvimento da imagem de marca dos  
hotéis - Hotel W Barcelona**

**Inês Perdigão de Andrade e Sousa**

Relatório de estágio orientado pelo Professor Doutor José Manuel Simões e  
Professora Doutora Cândida Cadavez

Mestrado em Turismo e Comunicação

2018

## **Agradecimentos**

A concretização deste relatório de estágio nem sempre foi fácil, foi uma jornada plena de obstáculos e adversidades que não seriam possíveis de superar sem a preciosa ajuda da minha família e amigos.

Agradecer em especial ao meu Pai, pelo apoio constante e força que me deu para nunca desistir e confiar sempre em mim. Nesta etapa da minha vida, foi mais que um pai, revelou ser também o meu melhor amigo. À minha irmã Sara e à minha querida Mãe que tanto apoio me deram, sempre com palavras reconfortantes e de incentivo. E por último, mas não menos importante, ao meu querido e adorado Avô que estava sempre lá, quando necessário. Jamais esquecerei o vosso amor e carinho nesta fase, que poderá ser a reta final da minha vida académica.

Aos meus Amigos, o meu muito obrigado, porque sempre acreditaram em mim e nunca me deixaram duvidar do que era capaz, com a sua amizade e apoio incondicional fator que foi imprescindível para me dar energia e vontade para esta fase final.

A todos os professores, que foram fundamentais em todo o processo de aprendizagem e em especial a o meu Orientador Professor Doutor José Manuel Simões, pela suas duntas orientações e enorme compreensão numa área nova para mim e que me despertou uma enorme paixão - o Turismo.

Também, uma palavra de gratidão para todas as entidades privadas que contatei, relevando o Hotel W Barcelona, que me deu a oportunidade de adquirir “saber de experiência feito” na área Hoteleira, área com a qual, agora me identifico e que desejo trabalhar num futuro próximo. A Direção deste Hotel revelou ser imprescindível para a elaboração deste relatório pois sempre se disponibilizou para ajudar, facultando-me toda a informação, que solicitei.

Por fim, mas não menos importante, a Deus, pelo permanente apoio e fonte de força espiritual que ilumina a minha vida.

## **Resumo**

No mundo atual, o mercado turístico encontra-se cada vez mais exigente e competitivo, assistindo-se ao seu acelerado crescimento e desenvolvimento. Paralelamente, as entidades turísticas procuram formas para se distinguirem e diferenciarem da concorrência. Uma das estratégias mais conhecidas, sobretudo pelo seu carácter inovador e criativo é a realização de eventos. Os benefícios que estes trazem para o turismo são diversos, pois não só criam um maior fluxo turístico, como são capazes de projetar uma imagem acerca do destino e das entidades turísticas do destino, das quais os hotéis são um caso paradigmático.

Esta investigação apresenta numa fase inicial, uma revisão literária onde se relacionam os principais conceitos associados aos eventos enquanto ferramentas de promoção turística. Um dos elementos que não deve, nem pode ser ignorado aquando da organização/planeamento de um evento é a definição de estratégias eficazes de comunicação e orientação do público-alvo, processo fundamental para a criação da imagem de marca.

Tendo efetuado um estágio profissional no Hotel W Barcelona, constituiu esta unidade hoteleira o objeto do estudo de caso. Numa primeira fase é efetuada uma caracterização da entidade acolhedora, assim como a descrição das atividades realizadas durante o estágio. De seguida, foram realizados questionários aos clientes do W Barcelona para avaliar o seu grau de satisfação face aos eventos e aferir se realmente a sua realização teve ou não impacto na perceção da imagem do hotel, por parte dos participantes dos eventos.

Finalmente, tanto a revisão de literatura como a breve investigação efetuada conduzem à conclusão de que os eventos efetuados de forma eficaz podem ter uma importância nuclear para o aumento do prestígio e dignificação da imagem de marca dos hotéis.

**Palavras-chave:** Eventos, Turismo, Comunicação, Imagem, Hotéis

## **Abstract**

Nowadays, the tourism market is becoming more and more demanding and competitive, witnessing its accelerated growth and development. At the same time, tourist entities seek to distinguish and differentiate themselves from its competitors. One of the most well-known strategies, especially by its innovative and creative character, is the realization of events. These events bring several benefits to tourism, since they not only create an increased tourist flow but are also capable of projecting the image and the tourist entities of the destination, of which hotels are a paradigmatic case.

This research presents, at an early stage, a literature review that relates the main concepts associated with events as tourism promotion tools. One of the principles that cannot be ignored during the organization or planning of an event is the definition of effective communication and approach strategies to the target audience, a key process to the creation of the brand image.

Having completed a professional internship at the W Barcelona Hotel, this hotel unit was the object of the case study. At an initial stage, a detailed description of the hosting entity is given, as well as the description of the activities carried out during the internship. Afterwards, questionnaires were completed by the customers of W Barcelona Hotel to evaluate the degree of satisfaction with events and gauge their effectiveness and impact in the perception of the hotel image, by the event participants.

Finally, both literature review and the brief research lead to the conclusion that effective and successful events can play a crucial role in increasing the prestige and dignification of the brand image of hotels.

**Key words:** Events, Tourism, Communication, Image, Hotels

# Índice

Resumo

Abstract

Introdução

Índice de Figuras .....	7
Índice de Tabelas .....	8
Índice de Gráficos .....	8
Introdução .....	9
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	12
1.1 Turismo de Eventos .....	12
1.1.1 O Conceito de Turismo .....	12
1.1.2 O Conceito de Evento.....	14
1.1.3 Turismo de eventos .....	16
1.1.4 Importância dos Eventos no Turismo.....	19
1.2 A comunicação.....	23
1.2.1 A Importância da Comunicação.....	23
1.2.2 A Comunicação e o Marketing.....	24
1.2.3 A Comunicação, os Eventos e a sua relação com o Turismo.....	29
1.2.4 A Comunicação interna- A Hotelaria.....	31
1.2.5 A Comunicação e a Imagem de Marca .....	33
1.3 As Unidades Hoteleiras.....	36
1.3.1 A Hotelaria e os Eventos .....	42
Capítulo II –Enquadramento Prático/Investigação empírica.....	45
(Estudo de caso: O Hotel W Barcelona) .....	45
2.1 Contextualização: A cidade e o Hotel .....	45

2.1.1 A cidade de Barcelona .....	45
2.1.2 Caracterização da entidade de acolhimento- W Barcelona .....	49
2.1.3 Cadeia Marriott .....	49
2.1.4 Hotéis W .....	53
2.1.5 Hotel W Barcelona .....	55
2.1.6 Os Eventos e a Comunicação no Hotel W Barcelona .....	65
2.2 O estágio: dos objetivos e motivações ao trabalho realizado.....	71
2.2.1 Objetivos e motivações.....	71
2.2.2 Descrição das funções desempenhadas durante o estágio.....	72
2.2.3 Auscultação de opiniões sobre os eventos do hotel .....	84
Capítulo III – Conclusões .....	92
3.1 Considerações finais e Propostas .....	92
3.2 Reflexão pessoal crítica sobre o Estágio.....	96
3.2.1 O processo de Estágio: aspetos positivos e negativos .....	96
3.2.2 Limitações do trabalho apresentado .....	98
Referências Bibliográficas .....	99
Artigos e livros .....	99
Websites .....	104
Documentação de apoio às aulas e ao estágio .....	106
Anexos.....	107

### **Índice de Figuras**

Figura 1. A dinâmica do turismo de eventos .....	19
Figura 2. O Mix de Comunicação .....	26
Figura 3. 5 P's do Marketing de Eventos .....	27
Figura 4. O Mix de Comunicação (The Communication Mix) .....	29

Figura 5. As fontes de uma imagem de marca.....	34
Figura 6. Gentrificação turística.....	47
Figura 7. Tourist go home from Barcelona! .....	47
Figura 8. Turistas nacionais e internacionais em Barcelona .....	48
Figura 9. Número de pernoitas 2005 e 2018 .....	48
Figura 10. Marcas Marriott (após compra grupo Starwood) .....	49
Figura 11. Marriott internacional (Junção <i>Marriott</i> e <i>Starwoods</i> ).....	50
Figura 12. Programa de fidelização <i>Marriott International</i> .....	50
Figura 13. Marcas <i>Marriott</i> - categorias.....	53
Figura 14. Disposição Hotel W Barcelona .....	56
Figura 15. Tipo de quartos Hotel W Barcelona.....	58

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1. Diferenças entre os eventos e o turismo .....	18
Tabela 2. Benefícios dos membros Marriott.....	52
Tabela 3. Análise SWOT.....	97

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Tipo de eventos realizados no Hotel W Barcelona .....	88
Gráfico 2. Grau de satisfação dos eventos .....	89
Gráfico 3. Importância da proximidade entre o cliente e o hotel.....	90
Gráfico 4. Os eventos e a imagem do Hotel.....	90
Gráfico 5. O tipo de eventos e a imagem de marca do hotel W .....	91

## Introdução

O presente relatório de estágio visa a obtenção do grau de Mestre em Turismo e Comunicação, lecionado na Universidade de Lisboa (IGOT e FLUL) e na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

O estágio desenvolveu-se no Hotel W, em Barcelona, durante seis meses. Este estágio foi uma oportunidade de entrar em contacto com o mercado de trabalho, de forma a adquirir e desenvolver competências técnico-profissionais e comportamentais através de uma ligação entre a teoria apreendida no sistema educativo e o contacto com a prática do mundo laboral. Refiro também, que o relatório de estágio constitui uma descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e a apresentação de uma modesta investigação relacionada com todo o conhecimento adquirido durante a Licenciatura e o Mestrado. Assim, o tema deste relatório é o papel dos eventos no desenvolvimento da imagem de marca do Hotel W Barcelona, sendo o objetivo desta investigação avaliar de que forma é que os eventos podem contribuir para a melhoria da imagem de marca dos hotéis em geral e do Hotel W em particular.

Ora um tema tão vasto como os eventos e o turismo de eventos, obrigou-nos logo no início a delimitar a nossa investigação a uma pesquisa bibliográfica, acompanhada de uma recolha e análise de dados com observação participante, que nos permitisse determinar com o maior grau de precisão, se os aspetos preconizados pela teoria e transmitidos na Universidade são uma realidade nos dias de hoje. Para tal, foi formulada uma questão central que conduzirá toda a investigação, porquanto se julga que esta consegue resumir a problemática em jogo: será que os eventos realizados no hotel W Barcelona contribuem para a melhoria da sua imagem?

Pretende-se com este trabalho realçar a importância que o Turismo tem vindo a assumir ao longo dos tempos, com principal destaque para o turismo de eventos que surge como uma ferramenta de desenvolvimento e crescimento das unidades hoteleiras. Os eventos, para além de serem um importante fator de motivação do turismo, revelaram-se também elementos essenciais nos planos

de desenvolvimento e marketing dos destinos (Getz, 2008) e por consequência das unidades hoteleiras.

O interesse do estudo do turismo de eventos e da sua relação com a imagem de marca dos hotéis revela-se extremamente importante, porquanto nos pode levar a concluir que uma comunicação eficaz do evento aliado a um rigoroso e diversificado planeamento do mesmo, constituem poderosas ferramentas para o desenvolvimento e melhoria da imagem e prestígio de uma unidade hoteleira.

A hotelaria apresenta-se assim como uma indústria especial dentro do setor do turismo e fundamental para o crescimento do mesmo. A indústria hoteleira é “fragmentada em pequenas unidades, onde a localização e a distribuição espacial do alojamento surgem como fatores importantes na determinação do nível de competição” (Pinto, 2008, p.1).

Segundo Marujo (2015, p.2),

O turismo de eventos, se for bem planeado e organizado, pode influenciar positivamente a imagem de um destino turístico. Ele pode captar visitantes ou turistas, incentivar a economia e enriquecer a vida cultural e social das regiões onde é realizado.

Os eventos enquanto ferramenta de comunicação constituem uma mais valia para os destinos turísticos, pois criam uma relação de proximidade entre o público-alvo e os locais onde são realizados os eventos.

Dada a forte competitividade entre países/cidades e mais concretamente entre unidades hoteleiras, uma das estratégias utilizadas para a diferenciação é a realização de eventos.

“O desenvolvimento do turismo e da indústria dos eventos a que assistimos hoje é fruto das profundas alterações demográficas, sociais, económicas e políticas verificadas no mundo” (Vieira, 2015, p. 175). O planeamento e a organização dos eventos consideram o turismo como um

instrumento estratégico para o sucesso dos mesmos, assim como o turismo vê os eventos como um fator indispensável para o seu desenvolvimento.

O percurso metodológico utilizado neste estudo foi o de uma investigação intensivo-qualitativa de um estudo de caso, através da pesquisa bibliográfica com recurso a múltiplas fontes e análise documental na área do Turismo, dedicando particular atenção aos eventos, à importância da Comunicação e às Unidades Hoteleiras. A investigação prática realizada ao longo do estágio consistiu na realização de questionários e respetivo tratamento dos dados obtidos.

Assim sendo, no Capítulo I, procurou-se definir e enquadrar os principais conceitos e temas abordados - os Eventos, o Turismo, o Turismo de Eventos, a Comunicação e as Unidades Hoteleiras.

No Capítulo II, o estudo caso do hotel W Barcelona inicia com uma contextualização da cidade de Barcelona, uma caracterização da entidade de acolhimento - o hotel W Barcelona, bem como, uma abordagem à comunicação e eventos realizados. Este capítulo contempla ainda o trabalho de campo operacionalizado através da realização de questionários, o respetivo tratamento dos dados e as conclusões obtidas.

O Capítulo III e último, reflete as conclusões gerais do estudo, procura responder à questão fundamental formulada e apresenta algumas recomendações/propostas para a valorização do papel dos eventos na melhoria da imagem das unidades hoteleiras. Bem como uma reflexão crítica acerca do estágio realizado.

## **Capítulo I – Enquadramento Teórico**

### **1. 1 Turismo de Eventos**

Antes de proceder à definição de turismo de eventos considera-se necessária e primordial a operacionalização dos conceitos básicos que integram este tipo de turismo.

#### **1.1.1 O Conceito de Turismo**

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2014) o Turismo entende-se como o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios ou outros. Esta abordagem ainda que pareça completa, é considerada por alguns autores como vaga, facto compreensível, dada a complexidade e interdisciplinaridade desta atividade.

Não existindo um conceito único aceite por todos como referência, as definições encontradas na revisão da literatura apresentam pontos em comum, pois na sua maioria as teorias tentam abranger todos os aspetos e áreas que envolvem a atividade turística.

Para Mathieson e Wall (1982, p.1), o turismo corresponde à "[d]eslocação temporária de pessoas para destinos fora do seu normal local de trabalho ou residência, as atividades realizadas durante a sua estadia nesses destinos e as infraestruturas criadas para satisfazer as suas necessidades". A questão das necessidades abordada por estes dois autores é, sem dúvida, uma questão relevante para o turismo, visto que indiretamente integra não só as relações que os turistas estabelecem com os destinos, mas também a resposta do destino às necessidades do turista.

As duas definições selecionadas apresentam diferentes tipologias. A primeira definição, fornecida pela Organização Mundial do Turismo, é uma definição de carácter técnico, que contempla informações, significados e esclarecimentos para dados estatísticos ou legislativos, com o intuito de standardizar o conceito de turismo a nível internacional. A segunda definição, apresentada por Mathieson e Wall pode ser considerada uma definição com um carácter teórico, pois permite identificar não só as características essenciais do turismo, como também o que realmente o distingue das outras atividades.

O desenvolvimento e a evolução do turismo são visíveis a nível internacional, o aumento do número de turistas tem sido constante desde 2012, com uma média de 4% por ano (OMT, 2014).

Esta atividade em crescimento fez com que muitos dos países com potencial histórico e/ou cultural conseguissem desenvolver produtos turísticos para mercados internacionais, de forma a poderem competir com grandes potências a nível mundial. Uma das estratégias utilizadas para a diferenciação entre países e/ou cidades é a realização de eventos. Os eventos demonstraram ser um instrumento de atração turística de grande importância e eficácia, constituindo-se muitas vezes como uma das razões pelas quais os turistas visitam ou voltam a visitar um local (OMT, 2014).

Ao longo dos anos, a indústria do turismo tem vindo a crescer e a expandir-se a nível internacional, ganhando cada vez mais importância, sobretudo a nível económico. Segundo a Organização Mundial do Turismo (2017, p. 2), “[a]s chegadas turísticas internacionais aumentaram de 25 milhões a nível mundial em 1950 para 278 milhões em 1980, 674 milhões em 2000 e 1235 milhões em 2016”. A nível económico, “[o] turismo internacional representa 7% das exportações mundiais em bens e serviços, depois de aumentar 1 ponto percentual de 6% em 2015” (OMT, 2017, p.2). Ao mesmo tempo, a nível de exportações mundiais, “o turismo ocupa o terceiro lugar atrás dos produtos químicos e combustíveis, e à frente dos automóveis e comida” (OMT, 2017, p. 2).

### 1.1.2 O Conceito de Evento

Segundo Vieira (2015, p.18),

Os eventos são acontecimentos efêmeros promovidos por qualquer tipo de empresas, organismos e instituições, organizados para comemorar uma data, para divertimento dos participantes ou por qualquer outra razão relacionada com a sua vida, a vida das empresas, a vida das cidades ou a vida de uma comunidade local, regional ou nacional.

Silva e Umbelino (2017, p.364) simplificam esta conceptualização, definindo um evento como um "acontecimento planeado, com uma existência efémera, que se realiza em determinado local, destinado a um grupo de pessoas, tendo na sua base um ou mais objetivos". A questão da temporalidade é consensual entre os diversos autores, sendo evidente a noção de efemeridade, também Donald Getz (2009, p.18) afirma que "os eventos têm um início e um fim, constituindo-se assim como um fenómeno temporal".

A questão da temporalidade e duração limitada é uma das características principais inerente aos eventos, tendo assim uma participação e duração mínimas. Os eventos são designados como acontecimentos por apresentarem não só um carácter temporal, mas intangível, visto que não têm expressão física e não podem ser recriados ou repetidos, pois trata-se de uma vivência/experiência única. A complexidade inerente aos eventos também se constitui como uma das características principais destes acontecimentos, dada a variedade de atividades que poderão estar subjacentes a um só evento.

Richards e Palmer (2010) defendem que existem outras características, para além das anteriormente referidas, que não podem ser descuradas aquando da conceptualização do termo, sendo elas: o local, o público e as partes interessadas (*stakeholders*). Todos os eventos se realizam num espaço/local específico, tendo muitas vezes uma razão para tal. Sem a presença do público, a realização do evento seria impossível. Assim como das partes interessadas

(*skateholders*), que se traduzem nos indivíduos ou grupos que estão envolvidos, interessados ou que investiram no evento, fazendo parte do processo de gestão, planeamento ou participação.

A gestão e o planeamento dos eventos são muitas vezes um dos processos mais importantes de um evento, podendo assim influenciar o sucesso do mesmo. Durante este processo “pré-evento” há que ter em consideração uma série de fatores, tais como: a dimensão espacial e temporal, o público-alvo, a extensão do evento, o objetivo/propósito principal, a promoção/divulgação do evento, os serviços disponíveis (*facilities*), etc. Uma boa gestão do evento é fundamental para o seu sucesso.

Dada a complexidade dos eventos e o universo amplo que os rodeia, torna-se fundamental a divisão em categorias dos mesmos, contudo esta divisão difere conforme os autores. Getz (2009) fala em três tipologias: *Eventos Especiais*, *Mega Eventos* e *Eventos de Marca*<sup>1</sup>. Já Richards e Palmer (2010) excluem o último tipo de eventos, os *Eventos de Marca*.

Por *Eventos Especiais* entendem-se os acontecimentos de duração limitada que se realizam poucas ou uma só vez, estes pretendem proporcionar aos consumidores uma oportunidade única que não pode ser satisfeita no dia-a-dia (Jago e Shaw, 1998).

Os *Eventos de Marca* são os eventos que se encontram associados ao destino, possuindo assim um significado especial. Getz (2009, p.24) afirma que “com o passar do tempo, o evento e a imagem do destino tornam-se intrinsecamente conectadas/associadas. Os *Eventos de Marca* são por definição instituições permanentes das comunidades ou sociedades”. Este tipo de eventos pode conferir ao local uma vantagem competitiva perante os outros destinos, pois constitui-se como um atrativo turístico, que, muitas vezes acaba por definir a imagem de marca de um destino (Getz, 2005).

---

<sup>1</sup> *Hallmark Events, Special Events e Mega Events* (Getz, 2009).

Jago e Shaw (1998) fazem outro tipo de divisão, por subcategorias, distinguindo primeiro os eventos por *ordinários*, por apresentarem uma rotina e os *especiais* que só se realizam esporadicamente e têm como objetivo proporcionar uma experiência única. Por sua vez, os *eventos especiais* subdividem-se em *pequenos eventos especiais*, *festivais* e *grandes eventos*.

O Plano Nacional Estratégico do Turismo (PENT) considera a existência de três tipos de eventos: megaeventos, grandes eventos promocionais e animação local (Turismo de Portugal, 2007).

A tipologia de eventos pode ainda ser considerada por categorias temáticas, relacionando os eventos com os temas selecionados. Os eventos podem dividir-se em culturais, empresariais (ou corporativos), comerciais (feiras e/ou exposições), associativos (ou congressos), religiosos (peregrinações), de animação e lazer (festivais), comemorativos (feriados), sociais (maioria privados), etc.

Dada a variedade e complexidade associada aos eventos são vários os critérios utilizados para a sua classificação, sendo os principais: a natureza, conteúdo e objetivo; a motivação dos participantes; duração do evento; dimensão e periodicidade/frequência da realização (Vieira, 2015).

De uma forma geral, com base nas citações anteriores, podemos definir um evento como um acontecimento planeado, delimitado no tempo (com um princípio e um fim) que se realiza num determinado local/locais com um objetivo em concreto, cujo público e os *stakeholders* têm um papel fundamental na conjuntura e desenvolvimento do evento.

### **1.1.3 Turismo de eventos**

O turismo de eventos é um fenómeno cada vez mais presente e evidente em todo o mundo. Por norma, este tipo de turismo é praticado com interesse profissional e/ou cultural por meio de congressos, convenções, feiras, reuniões, etc. É, sem dúvida, uma das atividades económicas em crescimento no mundo

atual, que, muitas vezes, se apresenta como uma resposta à sazonalidade ou à competitividade de mercados turísticos.

Os eventos podem influenciar de forma bastante positiva a imagem de um destino turístico e gerar novos fluxos de receita, pois este tipo de turismo favorece um aumento de visitas e turistas, incentivando assim a economia e enriquecendo a vida cultural e social das regiões onde é realizado.

Dada a importância que têm tido nos últimos tempos, os eventos são considerados por Getz (2005) o motivador/incentivador do turismo, visto que são utilizados nos planos de desenvolvimento e marketing da maioria dos destinos, de modo a constituir uma vantagem face às outras regiões turísticas.

Segundo Getz (2005 pp. 413 - 414),

[t]anto o evento como a experiência de viagem devem ser entendidos em conjunto. Participar num evento na própria comunidade local é diferente do que viajar para um evento, onde a viagem é uma condição necessária (ou seja, o evento motiva as viagens e os custos/riscos da viagem que podem impedir a participação) e onde viajar para um evento é parte integrante de uma experiência agradável.

O turismo de eventos é considerado, por muitos autores, um tipo de turismo autónomo de todos os outros. Segundo Vieira (2015, p.87) este define-se pela “deslocação de pessoas (os participantes) para fora do local da sua residência habitual motivada pela participação em eventos e que designamos por *events tourism*”.

Os eventos oferecem ao turista razões para visitar um local, estes “tornaram-se um elemento essencial na vida contemporânea, inseparavelmente ligados à promoção turística, às estratégias dos governos e ao marketing empresarial” (Bowdin, 2006, p. 441).

Segundo Getz (2005, p.12) “o turismo de eventos é um termo usado, maioritariamente, na literatura do turismo para descrever o desenvolvimento do

destino e estratégia de marketing para obter todos os potenciais benefícios económicos dos eventos”.

O turismo de eventos tem implicações a vários âmbitos, pois é um tipo de turismo que resulta da junção de dois conceitos, turismo e eventos, duas áreas bastante abrangentes, que podem envolver outros eventos, investidores/patrocinadores, ou outros recursos tanto a nível político, social e/ ou natural (Getz, 2009). Contudo, estes dois conceitos - turismo e eventos, ainda que interligados e com muitas similaridades apresentam algumas diferenças:

*Tabela 1. Diferenças entre os eventos e o turismo*

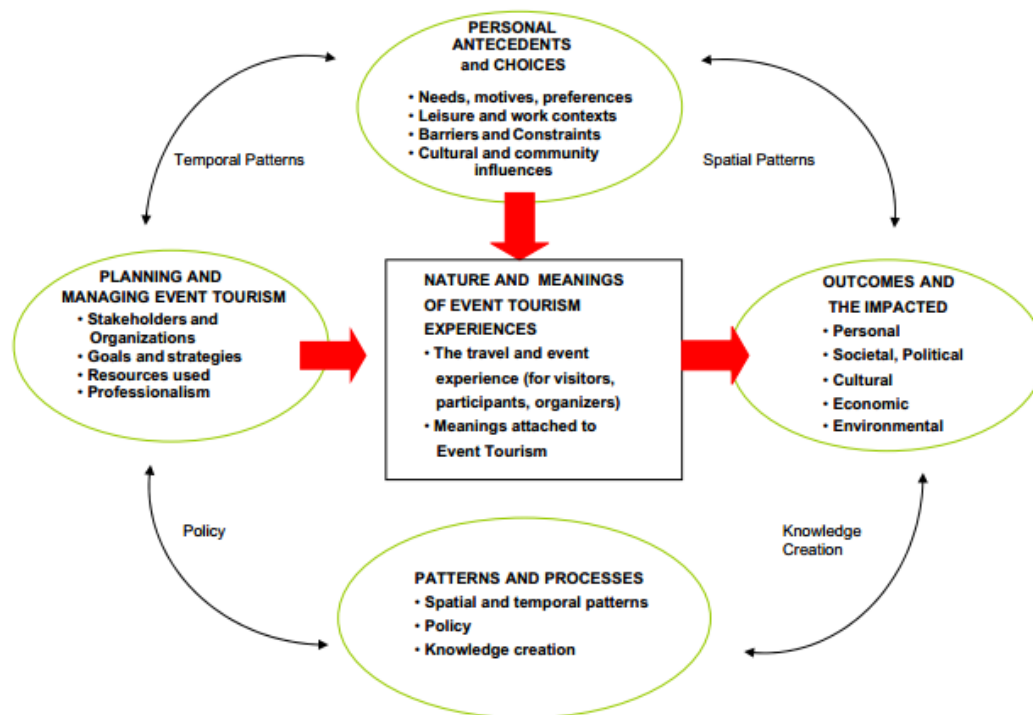
	Turismo	Eventos
Procura	Depende da motivação dos visitantes. O turismo é, sobretudo, uma vivência individual (complexa).	Dependem da motivação dos participantes. Participar num evento é, sobretudo, uma experiência individual.
	Depende da capacidade económica dos turistas. Não têm patrocínios.	Dependem da capacidade económica dos participantes e dos patrocinadores.
Oferta	São serviços oferecidos permanentemente e que os turistas têm à sua disposição.	São acontecimentos efémeros com datas de início e final previamente definidas (tempo delimitado).
	Presentes nas áreas da hotelaria, restauração, transportes e a animação que o turista compra e utiliza diretamente.	Presente em atividades como a organização de eventos, o aluguer de espaços e os transportes. O participante não organiza nem aluga.

Fonte: Adaptado de Vieira (2015, p.23)

Podemos, então, definir Turismo de Eventos como sendo a deslocação de um visitante motivada por um evento que se realize no destino. Este tipo de eventos é realizado, muitas vezes com um propósito próprio, seja ele a atração de novos turistas ou turistas anteriores/repetentes, o combate à sazonalidade ou

a criação e desenvolvimento da imagem de um destino turístico. Raj et al. (2009, p.3), referem que os eventos “podem ter impactos económicos significativos, contribuindo para o desenvolvimento de comunidades e negócios locais, fornecendo apoio àqueles que procuram oportunidades económicas e apoiam importantes setores industriais”

Figura 1. A dinâmica do turismo de eventos



Fonte: Adaptado de Getz, 2008

#### 1.1.4 Importância dos Eventos no Turismo

Muitos autores defendem que os eventos bem-sucedidos trazem uma série de vantagens para o local ou região, visto que estes “permitem que uma região ou comunidade comemore a sua singularidade, que se promova, que desenvolva o orgulho local, e que melhore o seu bem-estar económico” (McIntosh, Goeldner & Ritchie, 1995, p.156). De facto, os eventos têm-se revelado num autêntico *boost* tanto para a economia, como para a cultura e

imagem de um destino turístico. Segundo Getz (2002, p.425) “os eventos, em várias ocasiões, revelaram-se mais sustentáveis que muitas outras formas de desenvolvimento turístico”.

De uma forma geral, a realização de eventos é considerada um instrumento muito importante para o desenvolvimento e aumento do turismo, pois ao atrair um maior número de visitantes e ao criar novos produtos turísticos, os destinos expandem-se e desenvolvem-se a ponto de competirem no mercado turístico.

O impacto dos eventos é visível no combate à sazonalidade turística, na regeneração urbana (criação/melhoria de infraestruturas e equipamentos culturais), no crescimento urbano, na criação de novos postos de emprego (nomeadamente para as comunidades locais), na alteração da perceção da imagem dos turistas face ao destino (sendo agora conscientes e conhecedores das potencialidades do destino) e do valor que é atribuído ao lugar e à sua comunidade devido ao evento.

Segundo Hall (1992, p.82),

[a] realização de grandes eventos internacionais pode proporcionar um forte acréscimo da autoestima da comunidade local e dos cidadãos do país, para além de serem uma oportunidade insuperável de promoção e divulgação da cultura local e de demonstrar o orgulho cívico e a mobilização dos seus cidadãos.

Resumindo, o turismo de eventos é um instrumento muito importante para o desenvolvimento, divulgação e promoção de um destino. Ao serem adotadas as estratégias de marketing adequadas como a propaganda/publicidade, a comunicação social, a promoção de vendas, as relações públicas, o *word-of-mouth*<sup>2</sup>, entre outras, o destino pode vir a ser apreciado a nível internacional

---

<sup>2</sup> De boca em boca, que se traduz numa forma de passar informações sobre produtos e serviços de que as pessoas ouviram falar ou experimentaram, a outras pessoas (Calisto, 2016).

(percepção favorável do destino) e assim atrair milhares de visitantes. Os eventos revelam-se fundamentais aquando da formação e consolidação da imagem de um destino turístico.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (2005), os eventos oferecem um conjunto de oportunidades para os destinos turísticos, revelando ser um fator crucial no processo de decisão de uma viagem e na eleição de um destino turístico. Os eventos permitem que este se distinga dos demais.

Os efeitos da realização de eventos são de natureza diversa, pois podem ter repercussões a nível económico, turístico e comercial ou sociocultural. Segundo Vieira (2015) os efeitos podem ser divididos em três categorias; os efeitos diretos, indiretos, induzidos e catalíticos. Alguns dos efeitos mais evidentes são o aumento e a criação de fluxos turísticos, o aumento da procura dos serviços turísticos, o alargamento do período da estação turística tradicional, a criação de uma imagem mais favorável do destino, o aumento da oferta local e regional, diversificação da oferta de serviços turísticos, criação de um novo fator de diferenciação, competitividade e atratividade turística.

Os efeitos diretos traduzem-se nos benefícios económicos resultantes da venda de serviços turísticos. Consistem nas despesas efetuadas pelos participantes nos eventos, quer em serviços de hotelaria, restauração, animação ou transportes.

Os efeitos indiretos são, na maioria, gerados pelo aumento da atividade dos fornecedores de serviço às empresas organizadoras de eventos. Resultam dos investimentos em infraestruturas relacionadas com os eventos.

Os efeitos induzidos têm que ver com o consumo praticado pelos empregados da indústria de eventos, ligado à utilização dos salários dos colaboradores que trabalham nas empresas prestadoras de serviços em bens de consumo.

Os efeitos catalíticos são aqueles que são produzidos em atividades económicas fora do âmbito das atividades turísticas. Resultam do aumento da procura em empresas que não estejam relacionadas com o evento.

Um evento, quando mal sucedido, pode trazer consequências negativas à população local e à notoriedade do destino. Sobretudo quando se trata de eventos de grande dimensão, acresce a preocupação da população face aos custos e ao investimento feito para a realização do evento, torna-se indispensável a realização de uma avaliação pré-evento de forma a medir os possíveis impactos do evento e paralelamente ao retorno que este traz em termos de relação custo-benefício. Esta ideia é também defendida por Getz (1991, p.75), que entende que “qualquer consideração dos benefícios económicos proporcionados à comunidade local deve ter o contraponto da avaliação dos custos, não apenas organizativos, de capital e operativos, mas também dos subsídios e valores dos serviços investidos no evento”.

Outro dos impactos negativos apontado por Spilling (1996) é o “efeito da deslocação”, que consiste na escolha para destinos alternativos por parte de turistas que habitualmente escolhiam o destino onde o evento se realiza, pelas consequências associadas, nomeadamente, a um aumento da densidade populacional, do sentimento de insegurança e dos preços praticados, sem contrapartidas de melhorias na qualidades dos serviços prestados.

Devido à grande afluência de pessoas e novos visitantes o destino acaba por perder a sua autenticidade e identidade, dando-se assim o fenómeno da aculturação<sup>3</sup>. O destino é adaptado e posicionado em prol do turismo, a imagem criada tem como base a atração e satisfação dos turistas e não dos habitantes, o que muitas vezes provoca conflitos entre a comunidade local e os novos visitantes. Os habitantes sentem-se injustiçados sobretudo face à inflação dos preços (bolha imobiliária) e à degradação cultural.

Contudo estes impactos negativos podem ser minimizados ou mesmo suprimidos se for efetuada uma correta gestão e planeamento urbano-turístico, que tenha em conta a racionalização do uso dos espaços e a preservação do

---

<sup>3</sup> Termo utilizado “(...) para designar os fenómenos que resultam da existência de contatos diretos e prolongados entre duas culturas diferentes e que se caracterizam pela modificação ou pela transformação de um ou dos dois tipos culturais em presença” (Panoff e Perrin, 1979, p. 13).

património e as necessidades dos turistas e comunidades locais. Segundo Vieira (2007, p.31) “o planeamento é um processo que visa o futuro, intervindo sobre ele de forma activa, não estática, e dura enquanto não se atingirem os objectivos propostos”.

## **1.2 A Comunicação**

### **1.2.1 A Importância da Comunicação**

Etimologicamente *comunicar* e o seu substantivo *comunicação* derivam dos vocábulos latinos *communicare* e *communicatio*, sendo que o primeiro significa dividir alguma coisa com alguém, partilhar, tornar comum e ter relação com, e o segundo, é o ato de comunicar, de estar em relação ou participação (Rabaça e Barbosa, 1987). Um dos conceitos inerentes à comunicação é a intencionalidade, pois existe uma manifestação da parte do recetor aos enunciados do emissor. “O emissor tenta por meio da comunicação influenciar o recetor através de uma mensagem. Sendo que, qualquer que seja a reação do recetor, ela faz parte de um universo de hipóteses das intenções do emissor” (Pinheiro, 2005, p. 10).

Comunicar significa partilhar, isto é, compartilhar pensamentos, ideias, intenções, desejos e conhecimentos. Comunicar é tornar comum, repartir, trocar opiniões, conferenciar, trocar mensagens. A comunicação não se pode dar de forma isolada, esta só é estabelecida se houver troca, ou seja, quando há feedback. Ao informar não significa, obrigatoriamente que houve comunicação, pois exige a presença de um recetor que receba esta informação. A comunicação gera envolvimento, comprometimento, motivação e feedback.

Com o passar do tempo, o conceito de comunicação tem vindo a ser alterado e alargado, antes apenas ligado às vias de comunicação e mais tarde associado também ao ato de comunicar, à mensagem e ao meio de transmiti-la.

Atualmente, na sociedade digital em que vivemos, o conceito de comunicação surge, muitas vezes, ligado aos meios de comunicação.

Watzlawick, Bavelas e Jackson (2011), defendem que é impossível não comunicar, mesmo o silêncio acaba por ser uma forma de comunicação e de passar a mensagem. Segundo Mattelart e Mattelart (1997) o recetor tem um papel tão importante como o emissor. Esta teoria baseia-se em três hipóteses: a essência da comunicação reside nos processos relacionais e de interação; todos os comportamentos humanos têm um valor de comunicação; é possível descobrir uma “lógica de comunicação”. Segundo estes autores, tudo é comunicação, sendo esta um processo social que integra os mais diversos modos do comportamento como a palavra, o olhar, o gesto, a proximidade, etc.

Resumidamente, a comunicação é considerada o intercambio mental entre os indivíduos, que através da linguagem partilham as suas ideias, anseios, informações, pretensões, sentimentos e emoções. Esta é de grande importância, pois é capaz de convencer, influenciar, persuadir, despertar sentimentos e interesses. Pode ser usada em vários contextos, seja empresarial, social, organizacional ou outros e quando é utilizada de forma adequada pode-se revelar num instrumento de desenvolvimento, melhoria e produtividade.

### **1.2.2 A Comunicação e o Marketing**

Um dos elementos que não deve, nem pode ser ignorado aquando da organização/planeamento de um evento é o processo de divulgação e promoção. Para o sucesso de um evento são utilizadas diversas técnicas de comunicação e marketing que visem a atração de visitantes e participantes. Segundo Carneiro e Fontes (1997) são utilizadas ferramentas e técnicas de promoção/ marketing que respondam à expectativa e satisfação das motivações turísticas, proporcionando o retorno de novas condições e exigências do próprio mercado. A prática das atuais e sofisticadas técnicas de promoção garantem a divulgação e a implementação de novas tecnologias turísticas, atendendo assim às necessidades variadas do público em geral.

Para criar e desenvolver um plano de comunicação e marketing eficaz é necessário, segundo Calisto (2016, p.1), ter em conta uma série de fatores tais como:

- ✓ identificar o público-alvo
- ✓ determinar os objetivos de comunicação
- ✓ projetar a mensagem
- ✓ selecionar os canais de comunicação
- ✓ selecionar a fonte da mensagem
- ✓ recolher o *feedback* (fazendo assim um primeiro balanço).

Uma das estratégias de marketing mais conhecida é o *Mix* de comunicação (*Communication Mix*) que se refere aos métodos utilizados para a promoção/divulgação de um produto ou empresa. Esta estratégia de comunicação surge sob a forma de um conjunto de ferramentas tradicionais e digitais de marketing, que segundo Calisto (2016) são:

- **A publicidade e propaganda** que aparecem como forma impessoal de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços. São as mensagens pagas pelas empresas de forma a tornar público o serviço ou o produto, chamando à atenção o público-alvo. Estas podem aparecer nos jornais, televisão, revistas, etc.
- **A promoção de vendas** que correspondem aos incentivos de curto prazo para incitar a compra ou a venda de um produto ou serviço. Exemplo disso são as amostras, os sorteios ou os descontos.
- **A venda pessoal** que consiste na apresentação pessoal por parte da empresa, na qual o vendedor pode interagir diretamente com o cliente (venda personalizada). Tem como objetivo principal fazer vendas e angariar clientes. A venda pessoal pode ser efetuada em feiras e convenções.
- **As relações públicas e patrocínios** são as mensagens comunicadas que tem como objetivos: criar boas relações com os vários públicos, obter publicidade favorável e criar uma boa imagem corporativa. Esta pode ser feita através de comunicados de imprensa ou eventos especiais. Para

construir essa imagem favorável, muitas vezes, as marcas patrocinam eventos, atividades ou pessoas para assim ficarem associadas a esse produto, pessoa ou evento.

- **O Marketing Direto** consiste numa comunicação interativa, direta e específica com o cliente, onde a mensagem da empresa é comunicada através de um canal de comunicação direto que permite obter resposta dos clientes-alvo. As formas mais comuns deste tipo de marketing são o e-mail, o e-mail marketing ou as televendas (telemarketing).
- **O Marketing Interativo ou Digital** corresponde ao conjunto de mensagens circuladas na internet que pode ser feita através dos meios de comunicação como o Facebook, Instagram, Twitter, etc.

Figura 2. O Mix de Comunicação



Fonte: Adaptado de Belch e Belch, 1995

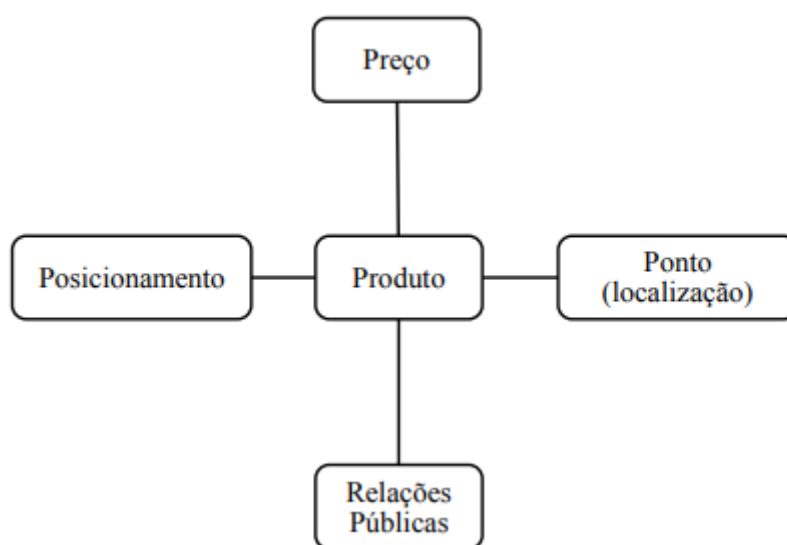
Esta figura resume na perfeição as ferramentas de Marketing mais utilizadas e conhecidas na comunicação, contudo exclui um elemento fundamental que se constitui também como uma das formas mais eficazes de comunicação, a realização de eventos. Os eventos, associados à ideia de uma experiência única, são considerados um dos meios mais eficazes para criar ligações entre a marca e o público-alvo, visto que são capazes de atrair multidões divulgando assim os produtos e serviços em larga escala. Estes eventos podem ser desde palestras, a congressos, seminários, festivais de musicais ou eventos desportivos.

O termo Marketing de Eventos (*Event Marketing*) surgiu da junção destas duas áreas, os eventos e o marketing, e sobretudo da necessidade de comunicar o produto aos potenciais consumidores. Para Masterman e Wood (2006) os

eventos são vistos como ferramentas de comunicação ao serviço das marcas e empresas.

Ao falar de Marketing de eventos é impossível não referir o modelo de marketing adaptado aos eventos, pois segundo Hoyle (2002) este modelo deverá ser integrado na gestão dos eventos, pois constitui, muitas vezes, o motivo do sucesso do evento. O modelo assimila-se ao conhecido modelo de *Marketing Mix* dos 4 p's, este modelo de Marketing de eventos são os 5 P's:

Figura 3. 5 P's do Marketing de Eventos



Adaptado de Hoyle (2002)

Assim sendo, neste contexto, o **Produto** diz respeito ao evento e à sua definição. Apresentando a sua tipologia (convenção, congresso, workshop, etc), temática, motivações, objetivos e fatores diferenciadores.

Em relação ao **Preço** é importante definir os objetivos financeiros da empresa, os padrões da concorrência, o contexto económico da cidade, os custos associados à realização do evento e as características do público alvo.

A **Localização/ Ponto** refere-se ao local do evento. Um dos fatores determinantes do evento, pois influencia o público, o carácter e a personalidade do evento. Este local tem de ser escolhido cuidadosamente, possuindo as infraestruturas e comodidades (transportes, alojamento, estacionamento, etc.) necessárias.

As **Relações Públicas**, muitas vezes, determinam a percepção que o público tem da empresa/organização e da sua imagem. Para tal, são utilizadas ferramentas de comunicação como comunicados de imprensa, convites, anúncios na rádio, etc., para que o evento seja bem-sucedido e divulgado.

Por último, o **Posicionamento** define-se como a estratégia para avaliar e identificar as necessidades dos clientes. A partir dessa avaliação é construído um plano de marketing que atenda a essas necessidades do público.

Dado o mundo virtual em que vivemos, as técnicas de marketing tradicionais têm de ser adaptadas à realidade digital para serem alcançados os objetivos pretendidos. As redes sociais e a internet ocupam agora um papel significativo tanto na procura como na oferta, alterando muitas vezes o processo de tomada de decisão dos consumidores. “A internet mudou o mundo de marketing e comunicação” (Malacka, 2015, p.1).

É neste contexto que se insere o termo CIM (IMC<sup>4</sup>), Comunicação Integrada de Marketing, que envolve a coordenação de vários elementos comunicacionais e outras atividades de marketing que comuniquem com os clientes e consumidores (Belch e Belch, 1995). O principal objetivo do IMC é a criação de uma mensagem de marketing que chame à atenção do segmento alvo, combinando os efeitos das ferramentas individuais de comunicação de marketing, em vez do seu isolamento, garantindo assim a máxima rentabilidade (Csikósová et al., 2014; Mihart, 2012). O IMC/CIM tenta integrar e combinar os elementos do *mix comunicacional* com os outros elementos, incluindo os que dizem respeito aos aspetos comunicacionais de outras ações de marketing, de forma a criar uma harmonia e fornecer uma informação clara, consistente e uma mensagem convincente sobre a organização e suas marcas (Calisto, 2016). Este tipo de comunicação pretende estabelecer fortes relações com os clientes, dando-lhes a conhecer as soluções para os seus problemas.

---

<sup>4</sup> *Integrated Marketing Communication*

Este conceito é um conceito amplo e completo que inclui todos os elementos e ferramentas de Marketing e Comunicação do *Marketing Mix*, que podem ser observados na figura 2. A amarelo encontram-se as ferramentas tradicionais e a verde as que foram recém-adicionadas pelo mundo moderno e digital.

Figura 4. O Mix de Comunicação (*The Communication Mix*)



Fonte: Adaptado de Malacka, 2015

### 1.2.3 A Comunicação, os Eventos e a sua relação com o Turismo

Os órgãos de comunicação social e as redes sociais, nos tempos modernos, podem constituir uma ferramenta muito importante para divulgação e promoção dos destinos turísticos.

Os media, por exemplo, desempenham um papel fundamental na promoção e divulgação das imagens do destino turístico, provocando nos turistas ou potenciais turistas efeitos imediatos, mas também duradouros. É através da comunicação e da forma como esta imagem é divulgada que os turistas elegem

os seus destinos, maioritariamente influenciados pela informação veiculada pelos meios de comunicação.

Segundo Marujo (2008, p.26) “os meios de comunicação exercem um papel fundamental ao divulgarem espaços paradisíacos incentivando assim para que os turistas realizem as suas fantasias e desejos pela viagem”. Esta imagem criada pelos meios de comunicação é uma imagem poderosa, que pode atrair pessoas pela sua perceção. Dada a rapidez de informação e divulgação da atualidade, os destinos, apenas através da imagem e informação providenciada pelos meios de comunicação são capazes de atingir os seus objetivos promocionais - divulgar, motivar e causar impacto.

A comunicação distingue-se assim como um elemento fundamental para o desenvolvimento do turismo, segundo Zaidan (2009, p.54) “no turismo, um destino que pretende apresentar-se como rota, precisa de se vender, do mesmo modo que uma mercadoria para o seu público-alvo”. O que significa que nos dias de hoje as empresas não se podem designar apenas a criar um produto atrativo, mas também a promovê-lo e comunicá-lo ao mercado.

Muitas vezes esta comunicação e promoção constitui uma vantagem competitiva para as organizações, pois através das diversas estratégias de comunicação as empresas conseguem sobressair e diferenciarem-se no mercado e demonstrar autenticidade. Os eventos constituem-se para muitos destinos parte integrante dessa estratégia de diferenciação, pois captam a atenção do público, atraem mais pessoas, ao mesmo tempo que divulgam a mensagem pretendida.

Bowdin et al (2012, p.3) defende esta ideia e afirma que “[a]tualmente os governos apoiam e promovem os eventos como parte das suas estratégias de desenvolvimento económico e do marketing do destino. Incluir eventos *corporate* e de negócios faz parte dos elementos-chave das estratégias de marketing e de promoção da imagem”.

#### **1.2.4 A Comunicação interna- A Hotelaria**

A comunicação quando utilizada em contextos empresariais ou organizações entende-se por comunicação interna. Este tipo de comunicação provém da necessidade da interação entre os indivíduos e os sistemas e subsistemas que a compõem. Esta comunicação informa e esclarece os funcionários dos objetivos para a implementação de determinadas decisões e, ao mesmo tempo, estimula os colaboradores a participar, ouvindo as suas opiniões e contribuições. A comunicação interna é a troca de informações dentro do ambiente corporativo, que se pode dar entre chefes e subordinados ou entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação faz com que o público interno se sinta corresponsável pelo sucesso da organização, integrando os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e as metas da organização, que assim, de forma mais fácil interiorizam a sua missão e valores, promovendo a sua integração plena com a organização.

Numa empresa, ao planear, organizar e controlar as atividades empresariais existe a necessidade de incluir os processos de sociabilização dos indivíduos às organizações, que aparece muitas vezes relacionado com a motivação e valorização de cada um. “A comunicação interna implica reconhecer que a preocupação em comunicar com o público interno pode assegurar coesão, sentimento de partilha à organização e vontade de oferecer mais qualidade no desempenho” (Espírito Santo, 1996, p 4).

Como refere João Bilhim (2004), a comunicação interna numa organização efetua-se em três sentidos. A comunicação descendente é aquela que transmite, utilizando a cadeia hierárquica, as informações desde a cúpula da organização até às bases; a comunicação ascendente, na qual as informações fazem o percurso inverso; e a comunicação horizontal, habitualmente de forma informal, existente entre os indivíduos ou grupos da organização.

Este tipo de comunicação tem-se vindo a revelar muito benéfico para as empresas e organizações, sobretudo a nível da melhoria dos resultados na empresa (ao atingir e superar objetivos previstos), na criação de um melhor

ambiente de trabalho e na consolidação da identidade da organização. Dada a elevada competitividade de mercado e a exigência dos clientes, as empresas/organizações viram-se obrigadas a arquitetar estratégias para se destacarem no mercado. Antes de apostarem na comunicação externa, isto é, a divulgação e promoção do produto ou serviço, torna-se mais importante investir no *staff*, pois se os trabalhadores estiverem motivados a vontade de alcançar os objetivos da empresa vai ser maior.

Esta tendência foi potenciada pela globalização e revolução digital, que mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, fazendo com que o público interno adquirisse papel de destaque. É dele que depende a assimilação de novos conceitos e práticas, que vão garantir o correto desempenho da organização. Assim, a comunicação nos dois sentidos, entre a organização e o seu público interno, é fundamental.

“A integração do público interno é fundamental pois, quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem” (Matos, 2009, p.101). Desta forma, todos se sentem parte do conjunto, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

A nível da hotelaria, a comunicação interna constitui-se como um dos elementos mais importantes de gestão de uma unidade hoteleira, sobretudo devido à conexão e interligação existente entre os vários departamentos de um hotel. Neste contexto a comunicação interna é uma necessidade, que se torna decisiva na interação entre colaborador e hotel.

A comunicação interna de um hotel é aquela que acontece entre a direção do hotel ou os chefes dos vários departamentos e os colaboradores, ou entre os colaboradores. É estritamente necessário que sejam passadas as informações sobre os programas de software da área hoteleira, as necessidades e opiniões dos colaboradores, assim como as exigências ou queixas dos clientes. Se por exemplo houve alguma falha no departamento de restauração durante a estadia de um cliente, essa informação deverá ser comunicada ao departamento de *front*

*office* para que o colaborador apresente as desculpas em nome do hotel na hora do check-out, ou se for necessário, dar algum tipo de compensação.

A comunicação interna nos hotéis dá-se muitas vezes através de *e-mails* entre departamentos, reuniões semanais ou mensais de forma a avaliar o desempenho dos colaboradores, o *feedback* dos clientes e a posição que o hotel ocupa no mercado.

Estas estratégias de comunicação interna podem contribuir não só para uma maior motivação dos colaboradores, como para uma melhoria da relação entre cliente e colaborador do hotel.

### **1.2.5 A Comunicação e a Imagem de Marca**

Um produto é algo construído numa fábrica, uma marca é algo que é comprado pelo cliente. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode ficar rapidamente desatualizado; uma marca de sucesso é intemporal.

(King, WPP Group, 1991)

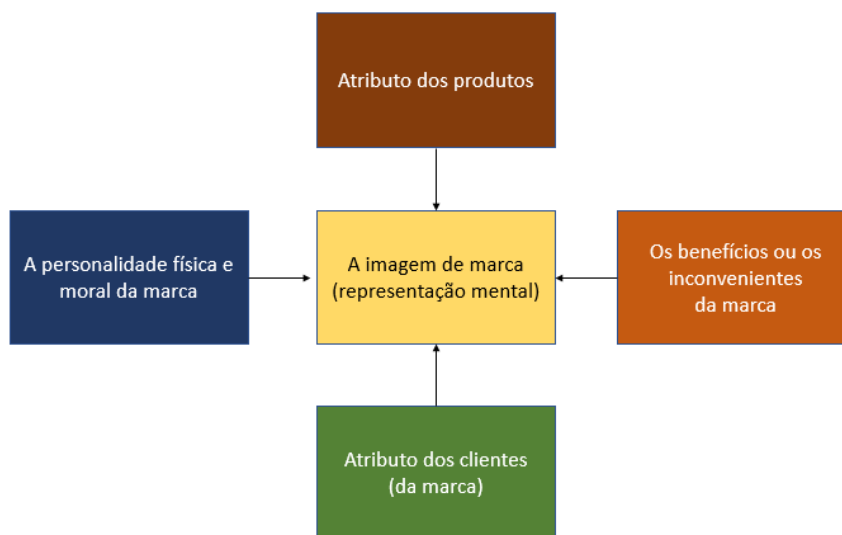
No contexto atual, a comunicação procura analisar o funcionamento das marcas a partir de noções como: identidade, *marketing* e imagem de marca. Isto porque as marcas têm se vindo a tornar num elemento crucial para o negócio de qualquer empresa/organização, pois estas têm um grande impacto sob os clientes, que se veem, muitas vezes, influenciados pelas marcas e não pelos produtos (bens materiais e equipamentos) em si. As suas escolhas na hora de comprar são baseadas no bom nome da marca (reconhecimento) ou na imagem da marca criada, que muitas vezes se veem identificados.

A marca diz respeito aos elementos exclusivos que identificam um produto e o diferenciam dos outros. No desenvolvimento de uma marca importa

considerar os seguintes aspetos: fácil de lembrar, associadas ao valor, conotação positiva, facilmente reconhecível, chama a atenção do cliente, útil, agradável, fácil de pronunciar, etc. (vd. Calisto, 2016, p.14). “As marcas são mais do que apenas nomes e símbolos, elas são um elemento-chave nas relações da empresa com os consumidores” (Calisto, 2016, p.18).

A imagem de marca é um dos motivos que leva os consumidores a tomarem as suas decisões face aos produtos ou serviços. A imagem é um conjunto de representações mentais (...), a expressão dos conhecimentos e atitudes dos consumidores relativamente à marca”. (Lendrevie et al., 1992, p, 246). Estas representações compreendem as dimensões (perceptíveis/pensadas e espontâneas) e valores próprios de uma marca. Sendo um conjunto de representações mentais, uma imagem é construída com base em alguns fatores, sendo os principais: os atributos dos produtos (como por exemplo o preço, a performance, a tecnologia, a capacidade, etc), a personalidade física e moral da marca (ou seja a identidade da marca), os benefícios ou os inconvenientes da marca para o consumidor (as expetativas e comparação com as marcas concorrentes), os atributos dos clientes (experiencia que o consumidor tem da marca) (Lendrevie et al., 1992).

Figura 5. As fontes de uma imagem de marca



Fonte: Adaptado de Lendrevie et al. (1992)

Em síntese, a imagem de marca constitui-se como “o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca, como: nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato, bases redacionais, etc.” (Ruão e Farhagmehr, 2000, p.9). É o conjunto de todos os atributos e associações que os consumidores reconhecem e associam ao nome da marca.

Para criar uma boa imagem ou uma imagem positiva na mente dos consumidores é necessária uma gestão adequada da marca (*branding*), os gestores de *marketing* têm de criar uma estratégia de posicionamento que ofereça benefícios aos consumidores. O posicionamento é o que determina a escolha do consumidor. Segundo Kotler (2008, p. 265) “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”.

Os eventos, ao oferecerem uma experiência única e irrepetível, constituem-se como uma alavanca de promoção dos destinos turísticos.

Segundo Getz (2009, p. 337), a utilização dos eventos para o *branding* de imagem, reposicionamento ou enquanto parte integral do plano de *Place Marketing* requer uma estratégia rigorosa e

[a]s vantagens competitivas estão a ser obtidas pelos destinos que têm o conhecimento e a visão para integrar os eventos com outros elementos de marketing do local, incluindo a revelação de filmes, passeios de familiarização, missões comerciais e promoções da marca na cidade e a nível regional.

Os eventos são acontecimentos capazes de criar ou alterar a imagem que um indivíduo tem de um destino. Para Kotler et al. (1997, p.223), “o turismo de eventos tornou-se num componente fundamental dos programas de atração turística, por exemplo os lugares pequenos/rurais começam com um festival ou outro tipo de evento para definir sua identidade”. A identidade é outro dos elementos que não pode ser ignorado aquando da promoção e divulgação de

um destino. De acordo com Lencastre (2007), a identidade diz respeito aos sinais representativos da missão da marca, permite aos diferentes públicos a sua identificação e reconhecimento. A identidade de uma marca é construída e desenvolvida com base naquilo que a empresa acredita.

Quando a promoção e divulgação da marca é bem-sucedida, esta deve passar a correta mensagem aos clientes, de forma a que estes percecionem a imagem projetada pela marca, assim como os principais aspetos que a distinguem das demais.

Como podemos observar, os conceitos de identidade, comunicação e imagem estão interligados no contexto de *marketing* da imagem de marca.

Este *branding* na hotelaria pode ter grandes repercussões na atitude e na experiência do hospede, sobretudo face às expectativas do cliente. Como por exemplo, quando se trata de marcas de luxo e hotéis com serviço de 5 estrelas a “promessa da marca” tem muito valor para os clientes, e estas expectativas baseadas na imagem de marca ou nas experiências anteriores têm de ser superadas.

### **1.3 As Unidades Hoteleiras**

O presente estudo pretende refletir sobre o impacto dos eventos na perceção da imagem de uma unidade hoteleira, sendo assim fundamental uma abordagem a este ramo, a hotelaria, um dos subsectores do turismo, que se encontra em franca expansão e diversificação nos dias de hoje. Para Petrocchi e Bona (2003), o produto turístico é composto por três serviços básicos: o transporte, o alojamento e os recursos turísticos, sendo a Hotelaria um elemento inseparável do Turismo.

Segundo Costa (2008, p. 3),

Uma unidade Hoteleira deverá ser entendida como um sistema que engloba as relações estabelecidas entre os fatores necessários à

operacionalidade do hotel (edifícios, trabalhadores, estrutura organizativa e direção), entre os clientes e o hotel (estruturas físicas e os trabalhadores) e os clientes entre si.

Segundo Negi (1997, p.109) um hotel é “um estabelecimento que recebe todos os viajantes e turistas que estão dispostos a pagar um preço adequado ao tipo de alojamento fornecido”. A Organização Mundial de Turismo (OMT) também se refere ao hotel como um estabelecimento (comercial) que fornece hospedagem aos viajantes, assim como outros serviços, nomeadamente alimentação, entretenimento e outras atividades de lazer.

Resumindo, uma unidade hoteleira é determinada pelos seus componentes, sendo eles:

- Os clientes (parte integrante e indispensável do serviço)
- As características físicas (edifícios e equipamentos)
- O serviço prestado (qualidade do serviço)
- A gestão/ Direção (Políticas e estratégias da empresa)
- Os trabalhadores

O serviço hoteleiro é um serviço desafiante devido à constante mudança de paradigmas e à grande oferta de produtos existente no mercado competitivo, sendo este um dos aspetos que caracteriza esta atividade.

Outros aspetos que caracterizam o serviço hoteleiro são:

- ✓ Intangibilidade - que se refere ao facto de o produto turístico não poder ser experimentado antes da sua compra, trata-se de um produto intangível/intocável. Os clientes apenas podem ter perceção do serviço, podendo ser positiva ou negativa.
- ✓ Heterogeneidade - corresponde à diversidade e variedade do serviço, visto que este pode ser prestado por várias pessoas/trabalhadores e nem todos têm a mesma experiência e formação.

- ✓ Impossibilidade de armazenar - quando os quartos não são ocupados/vendidos não existe a possibilidade de guardar ou armazenar o produto, visto que o consumo de um serviço é efêmero. Os recursos que não são usados têm custos para a empresa.
- ✓ Investimento inicial elevado - num momento inicial existe a necessidade de investir em boas infraestruturas para que o serviço seja de qualidade.
- ✓ Simultaneidade de produção e utilização - dado que os serviços são consumidos e produzidos ao mesmo tempo.
- ✓ Recursos humanos significativos - um dos aspetos mais importantes de um hotel é o processo do recrutamento, pois os trabalhadores são parte integrante de um hotel.
- ✓ Influência dos fatores externos - o serviço hoteleiro pode ser influenciado por questões como a sazonalidade, a fidelização clientes, as diferentes estadias, etc.

O serviço hoteleiro existe em função dos clientes e da satisfação das suas necessidades, pois são eles que avaliam a qualidade e o rigor do serviço. “Na hotelaria importa saber que a qualidade depende da procura da excelência, representada através da satisfação dos clientes e na capacidade de planear e controlar o serviço, solucionando e aprendendo com os erros” (Costa, 2008, p.3).

Ao satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes o mais provável é que estes voltem (fidelização) e passem uma mensagem positiva a outros potenciais clientes, técnica de marketing esta entendida como *word of mouth*<sup>5</sup>. A fidelização dos clientes é um dos aspetos mais importantes para uma unidade hoteleira, sobretudo a nível financeiro, para alcançar a estabilidade financeira. “Deste modo, as organizações que pretendam manter os seus

---

<sup>5</sup> A comunicação de “boca-a-boca” ou “passa-palavra” demonstra se o cliente ficou satisfeito ou não com o serviço. É uma forma de promoção onde os clientes partilham a sua experiência a outras pessoas.

clientes devem satisfazer as suas necessidades e conhecer os atributos que os mesmos mais valorizam nos serviços” (Jesus, 2013, p.6).

A Hotelaria é considerada uma área complexa e desafiante. Complexa porque engloba vários produtos e serviços, e desafiante devido à competitividade do mercado e à dificuldade que as unidades hoteleiras têm em se distinguirem no mercado global.

O mundo de hoje apresenta-se como uma aldeia global onde as informações são divulgadas com uma rapidez inacreditável, principalmente com o desenvolvimento acelerado das novas tecnologias e a sua dependência. O que antes se considerava ser o sucesso do negócio, hoje é visto como antiquado. Atualmente, o sucesso é alcançado por aqueles que estão mais bem informados e constantemente atentos ao mercado, que se encontra em mutação.

A complexidade e as características do sistema atual competitivo em que vivemos fazem que seja cada vez mais importante o recurso à imaginação e criatividade. As estratégias utilizadas, muitas vezes inovadoras, são arquitetadas de forma a proporcionarem experiências únicas e inesquecíveis aos clientes. Outro aspeto muito importante do ramo da hotelaria diz respeito à excelência e rigor do serviço, que vai para além das necessidades do hóspede. Hoje em dia, um bom serviço é aquele que supera as expectativas dos clientes e procura incessantemente a melhoria contínua (Kaizen)<sup>6</sup>.

Para que o serviço seja de rigor e qualidade é necessária uma gestão adequada dos recursos e da oferta existente, que corresponde à capacidade de planejar e controlar a execução do serviço, de forma a procurar evitar os erros e de aprender, sempre, quando estes ocorrem.

---

<sup>6</sup> Kaizen é a prática da melhoria contínua. Kaizen foi originalmente introduzido no Ocidente por Masaaki Imai com o seu livro *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success em 1986*. Hoje o Kaizen é reconhecido em todo o mundo como um importante pilar da estratégia competitiva de longo prazo para as organizações.

Segundo Costa (2012, p. 121) “a gestão de alojamento, deve assentar nos seguintes princípios:

- O cliente, enquanto eixo em torno do qual deve funcionar um hotel. É o alvo do serviço realizado e o único juiz da qualidade desse mesmo serviço;
- A qualidade do serviço, o único caminho possível com o objetivo de atingir a excelência, entendido como um esforço necessário no sentido de exceder as expectativas dos clientes;
- O serviço do alojamento, sendo realizado por pessoas, para pessoas, implica um trabalho em equipa, onde todos desempenham um papel determinante para o êxito do mesmo”.

A gestão hoteleira passou de uma gestão empírica para uma gestão racional, isto significa que o gestor teve de adaptar as técnicas e teorias às crescentes exigências do mercado e dos clientes, que se encontram cada vez mais experientes e conhecedores. Esta nova gestão racional tem como objetivo proporcionar um serviço de excelência. (Costa, 2012). Para tal, são usadas as seguintes técnicas:

- Gestão pela qualidade total - filosofia de gestão que permite às empresas se adaptarem às constantes mudanças com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes.
- *Benchmarking* - “um processo contínuo de aferição dos nossos produtos, serviços e práticas empresariais, comparando-os com os dos nossos concorrentes mais acérrimos e com os das empresas reconhecidas como líderes do setor” (Zairi, 2001, p. 33).
- *Empowerment*- o desenvolver de um sentimento de pertença, o gerar da capacidade de iniciativa e criatividade com o intuito de criar um valor acrescentado na empresa dando poderes aos seus colaboradores. (Costa, 2012).

A comunicação constitui-se também como uma das ferramentas de gestão hoteleira, esta tem como principal objetivo aumentar e fidelizar os clientes.

Segundo Ruschmann (1991, p.43),

[a] comunicação dirigida à procura turística potencial e real é uma tarefa bastante complexa. Ela deve atingir um grande número de pessoas, em regiões ou países de estruturas socioeconômicas e culturais diversas, com diferentes necessidades, atitudes, gostos, expectativas, padrões comportamentais, etc.

A comunicação na hotelaria deve ser efetuada através de um plano de marketing, este deve conter o *Marketing Mix* que se define como o “conjunto de instrumentos controláveis de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que a empresa usa para produzir a resposta no seu mercado-alvo.” (Kotler et al., 1999, p. 109).

O produto corresponde ao serviço que o hotel providencia, que satisfaça um desejo ou necessidade do consumidor, podem ser objetos físicos, serviços, lugares, organizações ou ideias, como por exemplo um quarto de hotel. O preço é a quantia cobrada por um produto ou serviço, como por exemplo o custo de um quarto de hotel por noite. A distribuição traduz-se nos canais de comunicação (conjunto de organizações independentes) utilizados para disponibilizar o produto ou serviço, é a forma como o produto chega ao cliente. Os canais de comunicação podem ser diretos (sem intermediário entre o fornecedor e o consumidor) como por exemplo as reservas diretas feitas pela internet ou indiretos (com a presença de intermediários/fornecedores turístico) como as agências de viagem. A promoção, referida anteriormente neste relatório, é a forma de comunicar, informar e persuadir os potenciais consumidores sobre uma oferta. Para tal são utilizadas ferramentas de comunicação como a publicidade, a promoção de vendas, a venda pessoal, as relações públicas, o Marketing direto e digital.

À teoria dos 4 P's (*product, place, promotion and price*) são acrescentadas mais três variáveis por Booms e Bitner (1980), são elas: as pessoas, que são os participantes na prestação de serviços; o processo referente à entrega de

serviços e a evidência física que corresponde à entrega de serviços (Calisto, 2016).

Resumindo, para além de todas as técnicas de marketing e comunicação existentes existe uma grande dificuldade e complexidade da comunicação da atividade turística e principalmente da área Hoteleira. O desenvolvimento exponencial das novas tecnologias fez com que fosse necessária uma maior adaptação à mudança e à presença de uma mentalidade aberta e flexível. Provocou não só uma maior oferta de novos produtos (mercado mais competitivo), mas também uma alteração no próprio serviço, visto que hoje em dia está quase tudo automatizado e os clientes, agora mais informados, procuram um serviço personalizado, inovador e de grande qualidade.

Por esta razão, é fundamental que haja um planeamento adequado, uma gestão rigorosa sustentada pelas diversas valências de uma unidade hoteleira e um bom sentido de acolhimento e qualidade de serviços, para que um empreendimento turístico seja considerado bem-sucedido.

### **1.3.1 A Hotelaria e os Eventos**

A hotelaria desempenha um papel crucial na relação entre os eventos e turismo. Segundo Vieira (2015, p.92),

[o] negócio de eventos adquire uma importância acrescida se tiver como protagonistas uma grande percentagem de participantes que venham de fora do local, da região e do país onde o evento se realiza. Só as suas despesas se traduzem em valor acrescentado nesses destinos.

Dada a afluência de pessoas nesses destinos, onde os eventos têm lugar, a hotelaria ou o serviço de alojamento torna-se numa das principais despesas dos visitantes/turistas.

Segundo Getz (2007, p.410),

[n]ão há dúvida que o lazer, o turismo e a hospitalidade proporcionaram grande parte da fundação, tendo adaptado a disciplina com base na teoria e metodologia, apoiando cursos específicos para eventos, de forma a criar programas académicos de gestão de eventos.

É notável o impacto dos eventos a nível do aumento da taxa da ocupação hoteleira. Muitas vezes, a realização do evento torna-se no motivo pelo qual o visitante fica hospedado num determinado hotel, seja pela proximidade do local do evento, por uma possível parceria entre o hotel e o evento (*packs* ou parcerias) ou pela influência dos meios de comunicação (website do evento). Como exemplo destaca-se a Web Summit<sup>7</sup>, um evento com um grande impacto a nível nacional e internacional, que apresenta várias parcerias com os hotéis de Lisboa de forma a providenciar aos participantes do Web Summit tarifas mais económicas (Web Summit, 2018).

A indústria dos eventos tem-se vindo a revelar um catalisador do crescimento da procura turística, quer quando a realização do evento se efetua nas proximidades do hotel, quer quando se realiza no seu interior. Os eventos são considerados geradores de receita porque, muitas vezes, têm influência no aumento do número de dias de estadia dos turistas, intensificam o comércio local e atraem, de forma geral, mais visitantes, muitos deles, ao terem uma imagem positiva do local acabam por voltar. De acordo com Goeldner et al. (2002, p.131) “os eventos e as convenções constituem uma grande razão para as viagens de negócios”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Chon e Sparrowe (2003,

---

<sup>7</sup> A Web Summit (originalmente Dublin Web Summit) é uma conferência de tecnologia realizada anualmente, desde 2009, em várias capitais europeias nomeadamente Dublin e Lisboa. A empresa foi fundada por Paddy Cosgrave, David Kelly e Daire Hickey. O tema da conferência é centrada na tecnologia da internet e os participantes vão desde artistas famosos, a empresas reconhecidas a nível internacional, às pequenas empresas (*start-ups*). É considerada a maior conferência de empreendedorismo, tecnologia e inovação da Europa.

p.260) defendem que “durante os últimos 25 anos, os centros de convenções foram sinónimo da expansão da indústria hoteleira.”

Como é sabido, um dos problemas associados à hotelaria é a sazonalidade. A hotelaria, de forma geral, regista picos de taxa de ocupação durante a época alta (período de férias e verão) enquanto que na época baixa é possível observar alguns prejuízos, face à manutenção do espaço e aos pagamentos dos trabalhadores. É neste contexto que surgem os eventos, para combater essa sazonalidade, mantendo quer o interesse turístico quer o rendimento financeiro dessa unidade hoteleira.

Hoje em dia, muitas marcas e empresas em vez de se reunirem na sua empresa preferem ter reuniões noutros locais mais aprazíveis, principalmente quando viajam em equipa torna-se muito mais útil e prático ter a sala de reuniões dentro do hotel onde estão hospedados. A esta ideia pode ainda acrescentar-se as viagens de motivação da empresa.

Também neste contexto são considerados os eventos privados, cujas empresas alugam o espaço para proveito próprio, por norma com um propósito previamente estabelecido. Os eventos sociais podem ser de pequena ou grande dimensão, tanto pode ser uma festa privada, como um aniversário, como um *sunset*, que acaba por atrair muito mais clientes que o funcionamento normal do hotel ou que o turismo de negócios.

Com a presença dos eventos é possível minimizar os efeitos negativos da indústria hoteleira, combater a sazonalidade e aumentar a rentabilidade. Pois, com a presença dos eventos, sobretudo de eventos de grande magnitude a imagem do destino pode mesmo ser alterada, sendo este o motivo da realização de alguns eventos, criar ou mudar a perceção do destino. Um evento é considerado uma oportunidade para o destino crescer e se desenvolver, formar a sua imagem de destino e identidade.

## **Capítulo II –Enquadramento Prático/Investigação empírica**

(Estudo de caso: O Hotel W Barcelona)

### **2.1 Contextualização: A cidade e o Hotel**

#### **2.1.1 A cidade de Barcelona**

Barcelona é uma cidade com características únicas, difícil de compreender e definir, dada a combinação da diversidade das suas pessoas, bairros e culturas. É uma cidade distinta das outras cidades europeias. Por vezes, aparenta ser uma cidade inacabada em constante evolução, mutação e revolução. Distingue-se pela sua arquitetura eclética e pela sua diversidade, sendo esta uma das características principais desta cidade. Após o sucesso e a adesão a nível internacional aos Jogos Olímpicos de 1992, que tiveram lugar em Barcelona, a cidade decidiu centrar-se na captação do investimento estrangeiro, orientando assim as suas políticas urbanas em prol da promoção da imagem da cidade, de forma a poder competir com as grandes cidades. Para tal, como refere Balibrea (2003) Barcelona faz da indústria cultural o motor central de regeneração da cidade.

Para começar, os Governos locais fizeram grandes investimentos no restauro e limpeza de numerosos edifícios da cidade, privilegiando as zonas em que o património arquitetónico podia ser rentabilizado como atracção turística. A estas obras de reabilitação juntou-se a proliferação de novas intervenções arquitetónicas assinadas por grandes figuras do grémio (Baliberea, 2003, p. 34).

Miles (2007) refere-se às cidades como um processo dinâmico e não estático, ou seja, algo que está “*in process*”, que está em permanente desenvolvimento ou mutação. Antes de proceder à conceptualização de cidades

o autor, Miles (2007), começa por contrapor duas ideias, por um lado a cidade como espaço de inovação, produção cultural e crescimento tanto a nível político, social e económico, ou seja, defende que a cidade e a sua elevada densidade populacional são uma mais valia para os seus habitantes porque é nela que se encontram os bens culturais e patrimoniais. Por outro lado, defende que a cidade e a sua aglomeração numérica podem favorecer o aparecimento e/ou desenvolvimento da corrupção e crime organizado. Esta dualidade de perspetivas é visível na cidade de Barcelona, visto que o seu acentuado aumento do turismo tem tido repercussões de diversas índoles na cidade, pois por um lado observa-se um crescimento da economia e dos mercados locais, providenciando aos habitantes mais postos de trabalho e um maior contacto com outras culturas. Por outro lado, o turismo também pode causar situações de conflito entre os locais e os turistas, sobretudo na preservação e conservação dos espaços público e de património cultural.

Outro aspeto que importa referir é a diversidade e mistura de culturas que se vive na cidade de Barcelona, que acaba por ter um grande impacto a nível de reorganização do espaço urbano e da gestão do turismo. Cada vez mais, sobretudo após a integração de Espanha na Comunidade Europeia (em 1986), observa-se uma maior presença de populações imigrantes nos espaços comuns da cidade, por esta razão procede-se a uma redefinição da cultura. Neste novo contexto, a cidade passa a ser o centro para as indústrias do turismo, lazer e da cultura. A cultura passa a ser tudo aquilo que esteja relacionado com o consumo da cidade, desde museus, comida, ambiente das ruas, centros comerciais, etc.

Devido a todas estas mudanças a nível social, político e económico é notável um enfraquecimento do espaço público, pois esta sociedade capitalista e de consumo deixa de parte os interesses da comunidade local e emigrante em detrimento dos benefícios económicos das outras atividades. Desta forma, dá-se a perda dos espaços com significados sociais, um geral enfraquecimento da qualidade de vida dos cidadãos e um afastamento destes na vida da ativa e política da cidade. Neste novo processo, muitas das edificações e zonas urbanas foram destruídas para dar lugar a um novo projeto de urbanismo, onde é posta em causa a memória coletiva e os símbolos/significados do património industrial

que se vem substituídos por novos espaços urbanos e arquitetônicos. Dos únicos edifícios conservados na sociedade moderna são os que estão ligados à identidade catalã, tendo a ideia da independência cada vez mais seguidores, e como tal quer manter os símbolos que caracterizam e diferenciam a cidade. Sendo eles, por exemplo museus como o *Museu Nacional d'Art de Catalunya* ou as instituições políticas próprias da Catalunha como *Generalitat* (governo autónomo) ou o *Parlament*.

Nesta realidade pós-industrial e moderna presente nos dias de hoje, o espaço público passa a ser um espaço de consumo (turístico), de produção artificial, esquecendo assim, muitas vezes, as necessidades dos cidadãos em detrimento dos benefícios económicos e políticos. Daí a revolta dos residentes observada através da onda de manifestações e protestos sociais, algumas vezes violentos, realizados nas praças e espaços políticos, face às consequências económicas, sociais e ambientais do turismo de massas em Barcelona. “Tourists go home” (Hughes, 2018), esta foi a expressão que se fez sentir por toda a cidade, seja nas paredes das ruas ou nos panfletos, usada como forma de protesto contra o turismo de massas. nos panfletos usados como forma de protesto contra o turismo de massas.



Figura 7. Tourist go home from Barcelona!  
Fonte: Irina Sorokina, 2018



Figura 6. Gentrificação turística.  
Fonte: Lago, 2018

Foi neste contexto global e internacionalizado, cada vez mais competitivo nos dias de hoje, que o turismo proliferou na cidade de Barcelona, sendo esta muitas vezes intitulada como uma das cidades mais famosas e turísticas.

Em 2000, os estrangeiros representavam menos de 2% da população; apenas cinco anos depois, o número era de 15% (266.000). Em 2018, agora, é oficialmente de 18%, embora, segundo Lola López, o comissário de integração e imigração da cidade, o número real esteja próximo de 30%. (Burgen, 2018, p. 1).

Este aumento do turismo faz-se sentir sobretudo na área hoteleira com um aumento da taxa ocupação e do número de dormidas por noite, na maioria por estrangeiros.

Figura 8. *Turistas nacionais e internacionais em Barcelona*



Fonte: *Ajuntament* de Barcelona, 2017

**Datos evolutivos de Barcelona y ámbitos. Demanda**

**Evolución número de pernoctaciones. 2005-2018**

	Barcelona	Provincia			Peso de Barcelona		
		Barcelona	Cataluña	España	Barcelona	Cataluña	España
<b>Año 2005</b>							
Total	10.352.237	18.602.768	40.124.913	245.637.158	55,6	25,8	4,2
Residentes en España	2.814.622	5.671.080	14.984.570	106.875.320	49,6	18,8	2,6
Residentes en el extranjero	7.537.615	12.931.690	25.140.341	138.761.839	58,3	30,0	5,4
<b>Octubre 2018</b>							
Total	1.816.268	2.900.780	4.859.332	31.139.207	62,6	37,4	5,8
Residentes en España	218.786	523.320	1.140.720	9.277.634	41,8	19,2	2,4
Residentes en el extranjero	1.597.482	2.377.460	3.718.612	21.861.573	67,2	43,0	7,3

Figura 9. Número de pernoitas 2005 e 2018

Fonte: *Ajuntament* de Barcelona, 2017

## 2.1.2 Caracterização da entidade de acolhimento- W Barcelona

### 2.1.3 Cadeia Marriott

O hotel *W Barcelona* pertence à marca *W hotels Worldwide*, da *Starwood Hotels and Resorts*, que por sua vez foi comprada pela *Marriott*.

Esta compra deu-se recentemente, no ano de 2016 e foi uma completa reviravolta no mundo da hotelaria e da competitividade hoteleira a nível mundial. Com esta fusão, a cadeia *Marriott* tornou-se no grupo com maior oferta a nível internacional, sendo considerada a maior cadeia hoteleira no mundo com mais de 6.700 hotéis em mais de 130 países e territórios, representando diversas marcas.



Figura 10. Marcas Marriott (após compra grupo Starwood) Fonte: Marriott 2017

Thomas Schoen, *Manager* do *Pine Cliffs Hotel*, a *Luxury Collection Resort*, considera que este é um passo muito importante, porque actualmente, em qualquer tipo de indústria, o tamanho conta. Com a fusão temos agora 30 marcas e cerca de 5700 hotéis, além de existirem benefícios chave para os clientes, mesmo quando falamos em operadores turísticos, agências online ou até mesmo hóspedes individuais (Neto, 2016).

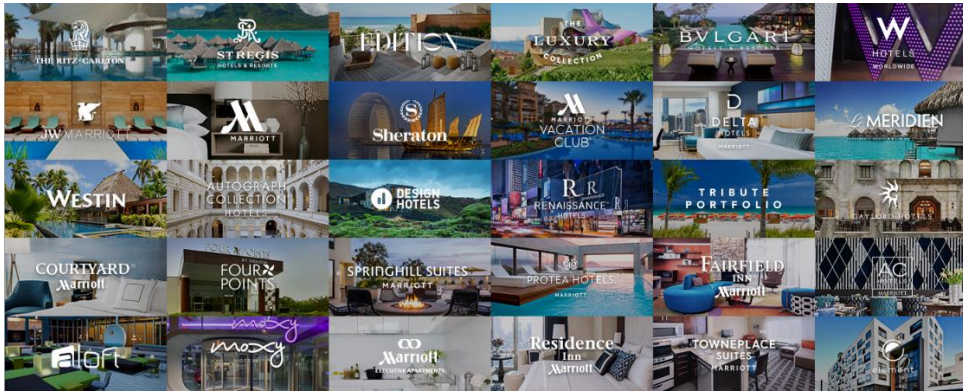


Figura 11. Marriott internacional (Junção *Marriott* e *Starwoods*).

Fonte: Marriott 2017

Uma das primeiras ações que ambas as marcas fizeram, agora como partes integrantes do grupo Marriott International, foi partilhar os programas de fidelização – Marriott Rewards e Starwood Preferred Guest - que têm como objetivo fidelizar e estabelecer uma relação com o cliente. A fusão foi feita para que os clientes possam partilhar as vantagens de ambos os programas.



Figura 12. Programa de fidelização *Marriott International*

Fonte: *The Ritz-Charlton*, 2018

Estes programas, Marriott Rewards (que inclui o The Ritz-Carlton) e as marcas do grupo Marriott, após a aquisição do grupo Starwood Preferred Guest permitem a transição dos pontos de um programa para o outro, de forma a que os clientes não percam os pontos e os benefícios exclusivos até agora alcançados.

Dada a fusão dos três programas de fidelização, ocorreram uma série de modificações face aos benefícios dos programas de fidelização da Marriott, que compreendem diferentes tipos de membros, apenas sócio, *elite*, *platinum* ou vitalício, segundo o site oficial (Marriott International, 2018) os benefícios são os seguintes:

- **Sócio** (0–9 pernoites/ano) - inclui wi-fi gratuita, tarifas exclusivas para os sócios através das plataformas online, possibilidade de acumular pontos por noite podendo usufruir de uma estadia gratuita sem restrições de datas (num dos hotéis da cadeia Marriott espalhados por todo o mundo, em qualquer data elegida, incluindo os feriados). Os pontos acumulados por estadia também podem ser gastos em refeições, idas ao spa cocktails e outros serviços associados ao quarto.
- **Silver Elite** (10 pernoites/ano) - estes membros têm 10% de pontos bônus na compra de serviços do hotel, têm uma linha personalizada de reservas com um serviço pessoal, rápido e acessível 24 horas por dia, têm a possibilidade de ter late check-out sem custos adicionais. Estes membros para além da *wi-fi* gratuita, podem pagar a estadia com dinheiro e pontos acumulados em estadias anteriores.
- **Gold Elite** (25 pernoites /ano) - estes membros têm direito a 25% de pontos de bônus nas suas estadias, com possibilidade de ter um upgrade a outra categoria (segundo disponibilidade) e late *check-out* (saída mais tarde do quarto consoante disponibilidade). São premiados também com um brinde de boas vindas aos 250 ou 500 pontos, com internet avançada (mais rápida), serviço personalizado de reservas e outros benefícios associados aos membros *Platinum* e sócio.
- **Platinum Elite** (50 pernoites /ano) - com direito a 50% de pontos de bônus em estadias, a upgrade de quarto ou suites, check-out tardio, internet mais rápida, tarifas de compensação no caso de não ter disponibilidade no local pretendido, e outros serviços acima referidos.
- **Platinum Premier Elite** (75 pernoites/ano) - com 75% de pontos de bônus nas estadias, upgrade (até suites), possibilidade de eleger um dos cinco prémios disponíveis, quarto garantido independentemente da disponibilidade (48 horas antes). O pequeno almoço é oferecido, os membros têm acesso direto ao lounge, *check-out* tardio até às 16h (garantido), entre outros benefícios já mencionados.
- **Platinum Premier Elite com Ambassador** (100 pernoites/ano e gastos iguais ou superiores a 20 mil) - têm um *ambassador* que providencia assistência pessoal 24 horas por dia. Estes membros têm ainda outro

serviço de assistência constante, pois o cliente pode fazer o check-in e check-out no horário que quiser. Os clientes podem ainda escolher 3 das opções que o hotel oferecer para usufruir durante a estadia, usar o telemóvel como chave do quarto, reservar através da linha exclusiva, etc.

<b>Nível vitalício</b>	<b>Como conseguir este nível</b>
<i>Lifetime Silver Elite</i>	250 estadias vitalícias + 5 anos de status Elite
<i>Lifetime Gold Elite</i>	400 estadias vitalícias + 7 anos de status Elite ou superior
<i>Lifetime Platinum Elite</i>	600 estadias vitalícias + 10 anos de status Elite ou superior

Tabela 2. Benefícios dos membros Marriott.

Fonte: Marriott, 2018

Importa frisar que a cadeia Marriott, foi fundada em 1927 pelo casal J. Willard e Alice Marriott e, atualmente, ainda continua na família, sendo administrada por Bill Marriott, o filho do casal, atual *CEO (Chief Executive Officer)* da empresa, com sede nos arredores de Washington, D.C., em Bethesda. Desde 1927 que a Marriott valoriza a diversidade e inclusão. Esta cadeia é conhecida por aceitar as diferenças culturais e tirar partido delas, a inclusão e diversidade fazem parte dos valores da empresa (Marriott, 2018).

A Marriott apresenta um conjunto de marcas incomparáveis. Desde as marcas clássicas, às modernas, para o viajante que procura um lugar de paz e conforto ou para aquele que pretende um ambiente moderno, dinâmico ou de festa. Estas marcas exclusivas da cadeia Marriott pretendem proporcionar uma experiência única independentemente das preferências do cliente. Para simplificar o portefólio de marcas da Marriott foi elaborado uma tabela com as diferentes categorias da marca.

Marcas Marriott (Categorias)		
Luxo	Luxo Clássico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Ritz-Carlton</li> <li>• St. Regis</li> <li>• JW Marriott</li> </ul>
	Luxo Exclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritz-Carlton Reserve</li> <li>• The Luxury Collection</li> <li>• BVLGARI</li> <li>• W Hotels</li> <li>• EDITION</li> </ul>
Premium	Premium Clássico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marriott Hotels</li> <li>• Sheraton</li> <li>• Marriott Vacation Club</li> <li>• Delta Hotels</li> </ul>
	Premium Exclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le MERIDIEN</li> <li>• Westin</li> <li>• Renaissance Hotels</li> <li>• Gaylord Hotels</li> </ul>
Superior	Superior Clássico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courtyard Hotels</li> <li>• Four Points</li> <li>• SpringHill Suites</li> <li>• Protea Hotels</li> <li>• Fairfield Inn &amp; Suites</li> </ul>
	Superior Exclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AC Hotels</li> <li>• Aloft Hotels</li> <li>• Moxy Hotels</li> </ul>
Estadias prolongadas	Estadias Longas Clássicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residence Inn®</li> <li>• TownePlace Suites</li> </ul>
	Estadias Longas Diferenciadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Element</li> <li>• Autograph Collection Hotels</li> <li>• Design Hotels</li> <li>• Tribute Portfolio</li> </ul>

Figura 13. Marcas *Marriott*- categorias

Fonte: Adaptado de *Marriott International*, 2018

#### 2.1.4 Hotéis W

A marca **W** foi lançada pela Starwood Hotels & Resorts Worldwide em 1998, com o objetivo de apresentar um novo conceito na área hoteleira, um luxo e sofisticação que se distinguem do normal. W nasceu em Nova Iorque, entre o caos e a cultura nova iorquina, intitulada como “a cidade que nunca dorme”. As influências desta cidade fazem-se sentir através da dinâmica da marca, que apresenta um serviço de 24 horas por dia, oferecendo aos clientes uma permanente disponibilidade que vai de encontro às suas necessidades. É uma cadeia de luxo que se destina a uma faixa etária mais jovem, oferecendo aos jovens um ambiente noturno cheio de energia e uma mentalidade aberta.

A marca W distingue-se do mercado por apresentar não um serviço, mas uma experiência, onde os clientes se conectam com a marca através dos momentos proporcionados seja pelos eventos exclusivos, pela qualidade das comodidades oferecidas, ou pelo relacionamento próximo dos funcionários.

Os hotéis W têm um *design* surpreendentemente moderno, muitas vezes inspirados pelo destino que os envolve. Os espaços são vibrantes e ousados, a decoração é personalizada e influenciada pela cultura da cidade, principalmente pelas tendências de arte, moda, música ou arquitetura. Os hotéis W marcam a diferença pela sua irreverência e originalidade, a experiência W é considerada, por muitos clientes, uma experiência única, moderna e “atrevida”. (W Hotels Worldwide, 2018).

A marca W pretende levar aos clientes as últimas tendências do mundo moderno, proporcionando momentos de entretenimento exclusivos. Fá-lo através da combinação entre a música, moda, design e a energia.

Barry Sternlicht, co-fundador, CEO e presidente do grupo Starwood refere que “imagina um hotel que seja memorável, diferente, acolhedor, sem sacrifício de conforto, e tão impressionante que mesmo os viajantes de negócios não resistiram em ligar para casa para dizer: Tens de ver este lugar!” (W Barcelona, 2017, Meeting insider Manual, p. 17).

A marca W é também reconhecida pela sua diversidade e inclusão, sendo parte integrante da cadeia Marriott, promove valores como a igualdade de direito e género. Como tal, foram criadas duas formas de inventivo para dar voz às mulheres e à comunidade LGBT, são elas: *What she said* e *Queer me out*. Que consistem em palestras, eventos, colaborações e/ou conferências onde os oradores, na sua maioria ativistas, artistas e empreendedores partilham os seus valores e pensamentos, inspirando os demais. Os temas são por norma, controversos, relacionados com a política, vida noturna, moda, música e meios de comunicação. (W Hotels Worldwide, 2018).

Os trabalhadores W, têm uma função fundamental na divulgação e promoção da marca visto que são a “cara” do hotel e assim os próprios embaixadores da marca W. Os empregados, intitulados de talentos, procuram as melhores palavras para expressar a voz W e comunicar os valores da marca (*flirty, insider and escape*), de forma responsável. “La voz de la marca tiene actitud, pero nunca es borde. Es amigable, confiada, inmediata y con un toque divertido. Se trata de ser el anfitrión perfecto, invitando a los huéspedes y ofreciéndoles una experiencia extraordinaria.” (Whatever/whenever, 2017)

Também no que toca aos eventos empresariais e de negócios, os hotéis W conseguem superar as expectativas e marcar a diferença pelos espaços dinâmicos e originais, que mudam a conceção tradicional de uma reunião ou conferência. “A viagem de negócios tornou-se muito mais interessantes com o lançamento da marca W” (W Hotels Worldwide, 2018).

Atualmente os Hotéis W contam com mais de 50 unidades e todos eles marcam a diferença pelo seu carácter arrojado, moderno e inovador. Resumindo, esta marca única foca-se na modernidade, mostrando as últimas tendências, sobretudo nas áreas da música, moda, e entretenimento, através dos variados eventos realizados dentro do hotel, dos spas de qualidade, restaurantes inovadores e contemporâneos, com uma decoração moderna e inspiradora. Esta marca tenciona continuar a expandir-se para outros locais do mundo, visto que tem tido um rápido crescimento no mercado hoteleiro.

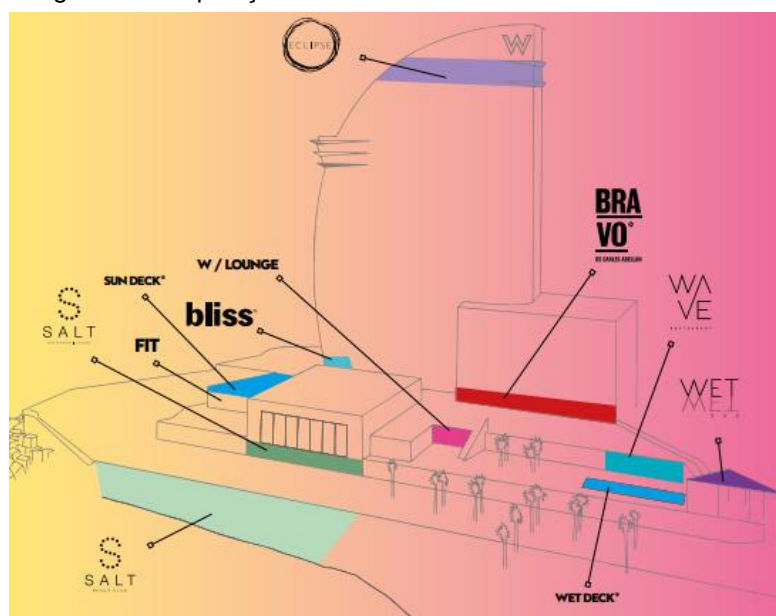
### **2.1.5 Hotel W Barcelona**

O W Barcelona foi projetado pelo reconhecido e talentoso arquiteto Ricardo Bofill, que estabeleceu o cenário perfeito junto à praia de Barceloneta para conceber um dos hotéis com as vistas mais bonitas sob o mar mediterrâneo e a cidade de Barcelona. Com uma classificação de 5 estrelas, este hotel de localização privilegiada é composto por 473 quartos e mais de 67 suites com vistas soberbas.

O Hotel W Barcelona, destaca-se pelo seu carácter inovador e contemporâneo, pois mesmo estando inserido no segmento *luxury*, o hotel W diferencia-se pelo seu serviço personalizado e autêntico presente no conceito de “luxo atual”, muito apreciado nos dias de hoje. “O desenho emblemático e o luxo contemporâneo criam o cenário ideal para experiências exclusivas e extraordinárias do W Hotels Worldwide” (W Hotels Worldwide, 2011).

Entre os variados serviços disponíveis destacam-se os três os restaurantes (*Salt, Wave, Eclipse-sushi*) que fazem as delícias dos clientes, com a presença de um chef de renome (Carles Abellán) uma estrela Michelin e vistas para o mar. O hotel conta também com uma zona de spa com (*Bliss*), ginásio (*Fit*), zona lounge (*W lounge*), duas áreas com piscina exterior (*Sun Deck, Wet Deck*), salas para eventos e estúdios, e um bar/discoteca localizada no último piso do hotel (*Eclipse*).

Figura 14. Disposição Hotel W Barcelona



Fonte: W Barcelona, 2017, *Live it Manual*

O *design* exterior do hotel é um dos aspetos mais apreciados não só pelos clientes como pelos que passeiam à beira mar para um simples passeio. O hotel W Barcelona, é muitas vezes, intitulado de hotel vela devido ao formato similar a uma vela de um barco, a geometria do edifício foi inspirada no mar mediterrâneo e na cidade de Barcelona, este projeto faz parte do plano de

renovação e requalificação da cidade. O hotel tem 26 pisos, e os quartos dividem-se em duas áreas principais: o cubo, que se localiza entre o segundo e o sétimo piso; e a vela onde se encontram os quartos com a melhor vista (*sky*), que começam no sétimo piso e acabam no vigésimo sexto.

Em relação aos tipos de quartos é possível identificar onze tipos de quartos diferentes, com a possibilidade de uma ou duas camas. Para um melhor entendimento do universo dos quartos e das diferenças existentes entre cada categoria foi elaborada uma tabela, com base no site oficial do W Barcelona (2018):

Tipo de quarto	Quartos	Localização e descrição	Tamanho do quarto
<b>Cozy Room</b> (RCK, RCT)	22	Primeiro e segundo piso, vistas limitadas, quartos mais pequenos	39
<b>Wonderful Room</b> (RWK, RWT)	148	Quartos <i>standards</i> - com vistas para o porto e o mar. Possibilidade de uma cama (RWK) ou duas (RWT). Pode ir desde o segundo piso até o décimo-quinto.	40
<b>Wonderful Sky Room</b> (RWKS, RWTS)	68	Quartos <i>standards</i> com vista para o mar. Podem ter duas camas <i>queen</i> ou uma <i>king</i> . Os quartos começam no décimo quinto piso.	40
<b>Fabulous Room</b> (RFK, RFT)	113	Vistas para a cidade, praia e mar. Localizados em todos os pisos	40
<b>Fabulous Sky Room</b> (RFSK, RFTS)	58	Vistas para a cidade, praia e mar. Os quartos localizam-se desde o piso décimo quinto até aos vigésimos.	40
<b>Studio Suite</b> (SFK)	18	É conhecida como a suite familiar, localizada no primeiro, sexto e vigésimo quinto piso. Têm vistas para o mar e porto. Algumas suites têm conexão com os quartos do lado. Dispõem de uma cama, um sofá-cama, banheira e uma sala de estar. Por norma são oferecidas (como <i>upgrade</i> ) aos membros <i>Platinum</i> .	60

<b>Cool Corner Suite (SCK)</b>	38	Suites de canto, podem ir desde o primeiro até ao vigésimo piso. Destacam-se pela sua amplitude e vista para o mar e porto ou para a cidade. São todas conectáveis a outros quartos seja <i>wonderful</i> ou <i>fabulous</i> . Tem também uma sala de estar separada dos quartos, uma secretária e uma banheira para além do chuveiro.	70
<b>Spectacular suite (SSK)</b>	2	Suite de grandes dimensões, localizada no piso vigésimo primeiro com ambas as vistas. Com sala de estar, sala de jantar com mesa para seis pessoas, banheira independente, terraço exterior com zona de lounge.	80
<b>Marvelous suite (SMK)</b>	6	Suites de canto, localizadas nos pisos vigésimo segundo e vigésimo terceiro. Oferecem um terraço privado com banheira de hidromassagem e espreguiçadeiras, sala de estar e jantar separadas dos quarto e banheira.	98
<b>Wow suite (SWK)</b>	2	Suítes amplas de canto com dois quartos localizadas no piso vigésimo quarto. Sala de estar espaçosa com uma televisão de 32 polegadas, mesa de jantar para seis pessoas, terraço privado com jacuzzi, espreguiçadeiras, cozinha totalmente equipada com suporte de vinhos, máquina de café expresso, mesa grande de trabalho, duas casas de banho, banheira e hall de entrada.	177
<b>Extreme Wow Suite (SWE)</b>	1	Suite de canto com 2 quartos e terraço no penúltimo piso do hotel, com uma vista panorâmica para a praia e cidade de Barcelona. Dispõem de uma sala de estar com televisão HD de 32 polegadas, mesa de som para DJ com sistema de som top de gama, telescópio, mesa de jantar grande para seis pessoas. Oferece os livros de Bolfill, terraço privado com banheira de hidromassagem, jaccuzzi, cozinha totalmente equipada, banheira independente e sauna a vapor. Hall de entrada, três quartos com três casas de banho, acesso exclusivo à discoteca <i>Eclipse</i> , espaço <i>Private Cabana</i> no <i>Altitude Terrace</i> com <i>jacuzzi</i> .	295

Figura 15. Tipo de quartos Hotel W Barcelona

Fonte: W Barcelona, 2017, Live it Manual

Todos os quartos oferecem ar-condicionado, uma cama ou duas, chuveiro, secador, robe, chinelos, café, chá, água, minibar, cofre, secretária, tábua e ferro de engomar, telefone, televisão, internet e serviço de quarto. As suites já têm outro tipo de comodidades, mais modernas e dispendiosas, como

banheira de hidromassagem, *jaccuzzi*, espreguiçadeiras, salas de estar, mesa de som, banheiro, terraço, etc. Para uma melhor ilustração das comodidades oferecidas pelos quartos do hotel W, elegi quatro fotografias dos diferentes tipos de quartos e suites.

### *Cozy room*



Figura 16. Fonte: *W Hotels Barcelona* (2018)

### *Fabulous Room*



Figura 17. Fonte: *W Hotels Barcelona* (2018)

### *Wow Suite*



Figura 18. Fonte: *W Hotels Barcelona* (2018)

### *Extreme Wow Suite*



Figura 19. Fonte: *W Hotels* Barcelona (2018)

A nível interno (*staff*) um dos aspetos a salientar é a importância das relações entre os departamentos, para uma empresa hoteleira ser bem-sucedida é essencial a cooperação e partilha de informação entre os departamentos. Para tal, no hotel *W* Barcelona são feitos *morning meetings* em *back office* para que os vários departamentos se mantenham informados de como foi a manhã para que a tarde possa ser melhorada. Também uma vez por mês os trabalhadores são convocados para uma reunião, *get together*, que reúne todos os departamentos para avaliar o desempenho do hotel, as avaliações dadas pelos clientes, a taxa de ocupação, o melhor trabalhador do mês, os melhores momentos do mês e os aspetos a melhorar. A estrutura do hotel é organizada segundo um diagrama esquemático que define as relações entre os grupos ou indivíduos que pertencem à empresa.

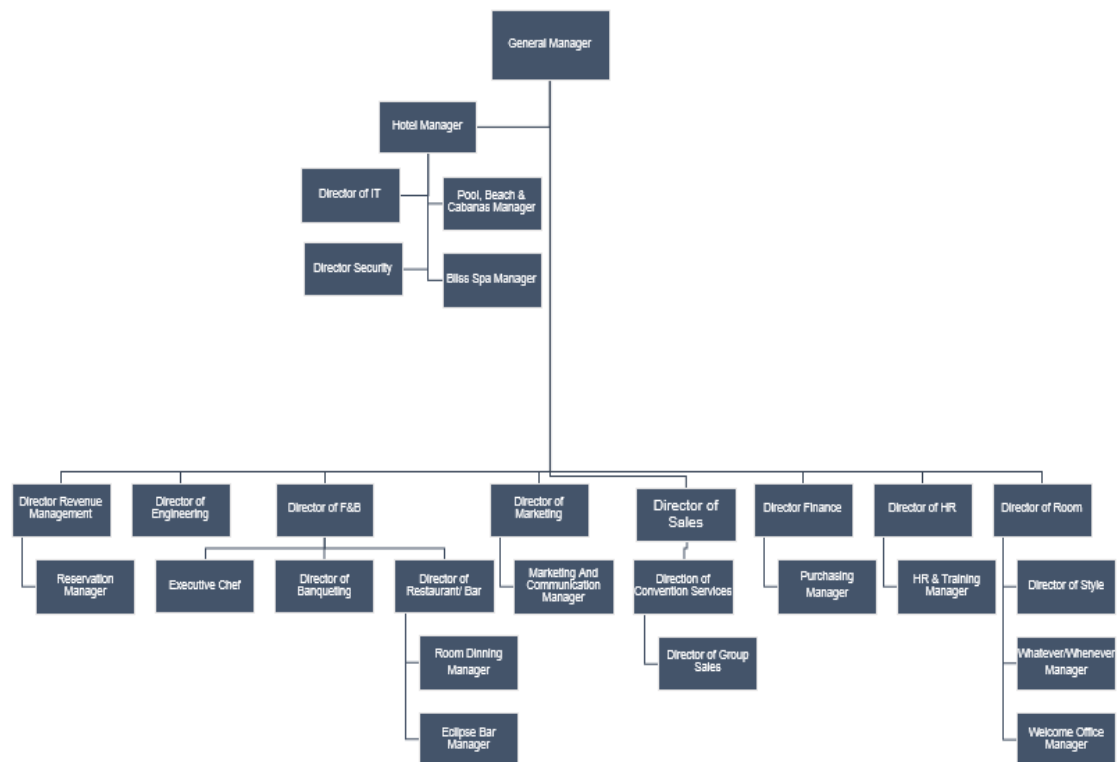


Figura 20. Fonte: W Barcelona, 2017, Whatever/Whenever Guidebook

O hotel W Barcelona destaca-se por diversas razões, a sua originalidade e irreverência são visíveis através dos eventos realizados, do atendimento ao cliente, do design e da decoração do próprio hotel. A marca e política W, distingue-se dos outros mercados hoteleiros, por apresentar os seguintes serviços e políticas:

- Amigo dos animais (*Pet lovers*) - o hotel permite animais de estimação de qualquer tipo inferior a um peso de dezoito kilos. Oferece um serviço personalizado para cada animal, que inclui uma cama de estimação, tigelas com água, menu de jantar no quarto para os animais, coleiras para cães, almofadas, caixas de areia, kit de animais com outras comodidades. Os hotéis também têm serviço de passear com os cães, ou *dog-sitting*, veterinário 24h disponível; serviços de cuidados pessoais; bolos de aniversário para cães; lojas de animais locais, etc.
- Amigos do ambiente - O hotel apresenta-se como amigo do ambiente, isto quer dizer que opta pelo programa de sustentabilidade, no qual é possível reduzir o impacto ambiental. Este programa, intitulado de *MAGC (Make A*

*Green Choice*) permite ao cliente optar por “fazer uma escolha ecológica”, dispensando o serviço de limpeza por até três dias seguidos (contudo a renovação das toalhas e os kits de banho são garantidos).

- Dinamismo durante a estadia- com a possibilidade de participar em eventos de música, ou desportivos, como por exemplo o *Fuel Sunset Sessions* onde são contratados *personal trainers* para dar aulas desde Yoga, zumba, etc.

Por ser parte integrante da marca W, o hotel W Barcelona apresenta um novo conceito, original e único, que se exprime através dos serviços W:

- **W insider**- serviço de concierge personalizado, que ajuda a melhorar a estadia do cliente, criando experiências inovadoras e criativas aos clientes, através dos *Wow Moments*, sugestões de restaurantes, locais a visitar, serviço de compras, transportes, compra de bilhetes, excursões, tours, etc. Este departamento encarrega-se também dos *VIPS*, que exigem outro tipo de tratamento e comodidades.
- **Wow moments**- que consiste num momento inesquecível que pode ser pedido pelos clientes ou oferecido pelos empregados do hotel, pode ser desde uma surpresa de boas-vindas, um jantar romântico, um aniversário surpresa, uma festa privada, entre outras.
- **Whatever/Whenever**- um dos departamentos que diferencia o hotel W dos outros hotéis, oferece um serviço de 24 horas 7 dias por semana e pretende satisfazer as solicitações dos clientes, “providing guests whatever they want- whenever they want it” (W Hotels Worldwide, 2009). Este departamento é considerado o centro do hotel, pois gere todas as comunicações do hotel, é responsável por reservas, pelo serviço personalizado do atendimento ao cliente, pela entrega de mensagens ou encomendas aos clientes, etc.
- **Wake up call** é um festival de música que acontece no verão junto à piscina do hotel, conta com a presença de artistas modernos de renome. São dois dias de música sem parar que proporcionam uma experiência única ao participante.

- *W happenings* – *Hub* cultural, onde estão presentes as novas tendências da música, moda, design e entretenimento.
- *W app* - onde é possível fazer uma reserva, efetuar o check-in, utilizar o smartphone como chave para o quarto, fazer um pedido ao quarto, acumular pontos, verificar informações sobre o quarto, serviços ou eventos.
- *Welcome* é a primeira palavra que os clientes ouvem quando chegam ao hotel. Os empregados, ao contrário dos outros hotéis, não apresentam identificação de nome, o que lhes dá a possibilidade de se apresentarem de forma mais calorosa e pessoal.

A direção do hotel W Barcelona apresenta um relacionamento diferente para com os seus trabalhadores, valorizando-os não só como trabalhadores, mas como pessoas. Nos hotéis W, por serem considerados uma marca diferente e inovadora, vive-se um bom ambiente, jovem e de aprendizagem constante. Para juntar a equipa e os departamentos e criar espírito de corpo, o Hotel W Barcelona organiza duas vezes por ano um jantar com todos os funcionários num dos reconhecidos restaurantes do hotel.

O hotel W tem várias parcerias com ginásios, restaurantes, lojas e discotecas, que permitem aos trabalhadores usufruírem de descontos com o seu cartão W insider. Para promover o bem-estar e o exercício físico, todos os trabalhadores têm direito a aulas privadas de yoga ou circuito funcional. Todos os meses os trabalhadores reúnem-se no *Get Together*, de forma a analisar o mês em curso e procurar processos de melhorar o próximo, nesse encontro são premiados o melhor trabalhador e estagiário do mês.

De forma a concentrar e sintetizar a informação relativa ao hotel W Barcelona foi efetuada uma análise SWOT, uma das estratégias mais utilizada para fazer a análise de uma empresa. A análise SWOT baseia-se na definição dos pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*), de uma empresa, neste caso do hotel W Barcelona, com base na análise das oportunidades (*Opportunities*) ou ameaças (*Threats*) que antevêm. O diagnóstico de uma empresa é fundamental para o sucesso da mesma, estas

quatro abordagens fazem parte de um processo chave para a análise e deteção de problemas e soluções de uma entidade.

Como **pontos fortes**, considerados uma vantagem competitiva para a empresa, distinguem-se:

- Localização (junto à praia, mais privacidade)
- Vistas panorâmicas para o oceano (tanto nos quartos como nas áreas comuns como restaurantes, piscina, discoteca, etc.)
- Serviço de 24H personalizado - serviço *whatever/whenever*
- Programa de benefícios *Marriott International* (regalias dos membros que podem ser usufruídas a nível internacional, dada a dimensão da cadeia Marriott)
- Marca mundialmente reconhecida- marca W (personalidade única e atual)
- Realização de variados eventos que ditam as tendências de Moda, Música e Design
- Arquitetura inovadora e futurista, parte exterior em forma de vela desenhada pelo arquiteto de renome- Ricardo Bofill
- Qualidade dos espaços para o turismo de negócios (instalações apropriadas para reuniões, conferências, congressos, etc.)
- Investimento nos recursos humanos (prémios e vantagens para os empregados e estagiários)
- Boa integração/ acolhimento por parte da equipa (cooperação entre colegas e departamentos)

Como **pontos fracos** podem ser identificados:

- Ambiente mais jovem, faixa etária que limita o mercado
- Sobrelotação infraestruturas hotel no verão
- Ruído das festas realizadas no interior do Hotel
- Inflação dos preços no verão (disparidade de preços, grande diferença entre verão/inverno)
- Deficiente manutenção do hotel (equipamentos por arranjar)
- Uma única forma de aceder ao hotel e ao quarto – 1 chave dada na receção

- Difícil controlo da qualidade devido aos horários por turnos e à rotatividade de Pessoal (*turnover*, contrato de apenas um ano).

Como **oportunidades** é possível definir:

- O reconhecimento do turismo e do destino turístico (elevada procura do destino Barcelona)
- Tempo livre dividido pelas várias atividades e eventos existentes no hotel
- Variedade de perfis dos visitantes
- Visibilidade internacional

Por fim, como **ameaças** ou entraves, distinguem-se as seguintes:

- Competição do mercado hoteleiro muito forte na região de Barcelona (existência de vários hotéis da mesma categoria espalhados pela cidade)
- Crise do mercado espanhol (conflitos sociais e políticos)
- Mão de obra cara (custos elevados para a manutenção do hotel, principalmente o exterior)
- Turismo não sustentável - danos para o impacto do turismo

A análise SWOT serve para ajudar no desenvolvimento de uma empresa, através das conclusões e análises retiradas é possível identificar e avaliar os elementos essenciais a ter em conta no processo de gestão de uma empresa, assim como as tendências vigentes e as estratégias mais adequadas segundo o mercado.

### **2.1.6 Os Eventos e a Comunicação no Hotel W Barcelona**

Segundo a OMT (Organização Mundial do Turismo, 2006), o Turismo de Negócios compreende as atividades relacionadas com a organização, promoção, venda e distribuição de reuniões ou eventos; produtos e serviços que incluem eventos empresariais, reuniões governamentais ou de associações, incentivos empresariais, seminários, congressos, conferências, convenções, exposições e feiras. A nível internacional, este tipo de turismo apresenta uma

grande relevância face à economia, visto que é um elemento que potencia a criação de riqueza a nível global, mas sobretudo local.

O hotel W Barcelona oferece excelentes instalações e condições para o turismo de negócios e de lazer. O departamento de eventos (*meeting insiders*), parte integrante do departamento de vendas, é uma extensão dos departamentos de Convenções/Banquetes/Grupos, um dos departamentos mais importantes e com mais relevância para o mercado do hotel.

O hotel W Barcelona aparece, muitas vezes, associado a eventos modernos e irreverentes (*performances trendy*), com a presença de *DJs* conhecidos ou modelos internacionais, que ajudam a projetar a imagem do hotel. Contudo, as empresas também fazem parte deste segmento, destacando-se no hotel pela organização de eventos empresariais, reuniões, conferências, eventos corporativos, etc. Neste tipo de eventos, são criadas parcerias entre as empresas e o hotel de forma a que os trabalhadores fiquem hospedados no hotel seja quando os negócios se realizem dentro ou fora da unidade hoteleira.

O hotel W conta com mais de 19 salas <sup>8</sup>, (Figura 17), para eventos, com um espaço total de 3.435 m<sup>2</sup>, estas salas têm diversas utilidades, tanto podem ser utilizadas para jantares de negócio, celebrações como o copo de água de um casamento ou mesmo uma conferência de grande dimensão. Um dos aspetos a destacar destas salas é a vista para o oceano, quase todas as salas têm vistas panorâmicas para o mar, uma luminosidade incrível, e estão equipadas com a mais recente tecnologia, música ambiente e aromas exclusivos, que melhoram o desempenho e sucesso dos eventos. Estes espaços oferecem uma abordagem mais criativa que o comum, que se destaca não só pelas excelentes condições audiovisuais e de alta tecnologia, mas também pelo design inovador que cativa e envolve os participantes numa experiência nova e única, mesmo

---

<sup>8</sup> *Breeze (1, 2, 3), Breeze Room, Breeze Terrace, Mega Room, Studios (1-10), Studio Foyer, Studios reception, Strategy (Boardroom), Wired, Great Room (1, 2, 3), Great Room Foyer, Great Room Terrace, Breeze Terrace, Altitude Terrace, Refresh Terrace, Sun deck Terrace, Eclipse Bar/Disco, Extreme-Wow Cabana, Suíte Extreme wow, Sun Deck, SALT Restaurant, SALT Restaurant Terrace.*

que dentro de um contexto formal. A título de exemplo foram escolhidas 4 fotografias dos diferentes espaços utilizados para a realização de eventos:

- *Salt* - um dos restaurantes do hotel, com terraço e vista para o mar que pode ser reservado por empresas para jantares de negócios ou por privados para celebrações exclusivas.



Figura 21. Fonte: *W Barcelona* (2018)

- *Wow Cabana* - espaço exterior utilizado para variados eventos como aniversários, reuniões de amigos, etc. São oferecidos cocktails, refrigerantes, cafés, chás, vinhos, espumante e champanhe.



Figura 22. Fonte: *W Barcelona* (2018)

- *Breeze 1* - uma sala utilizada para reuniões de negócios, equipada com a mais recente tecnologia e serviço de catering complementar.



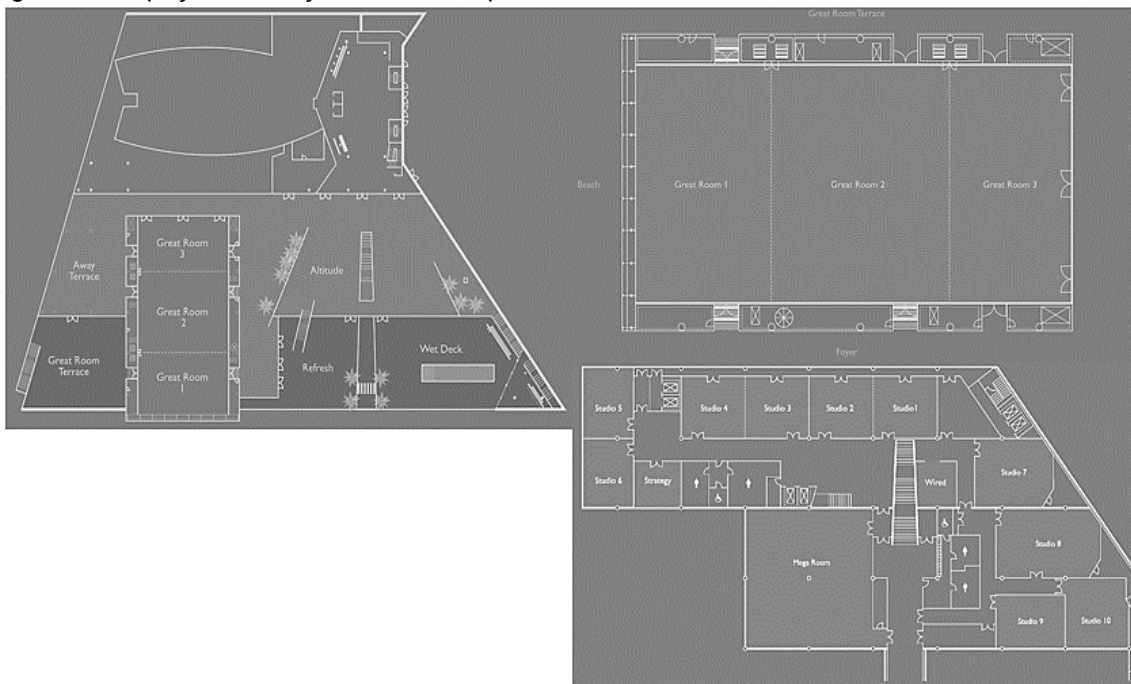
Figura 23. Fonte: *W Barcelona* (2018)

- *Great Room*- uma das maiores salas do hotel com vistas privilegiadas para a praia, por norma, utilizada para conferências de grande dimensão ou celebrações como o copo de água do casamento.



Figura 24. Fonte: W Barcelona (2018)

Figura 25. Espaços e terraços funcionais- piso 0, E e 1



Fonte: W Barcelona, 2018, *Meetings Insider Manual Guide*

Dos eventos realizados no Hotel destacam-se os eventos sociais que estão relacionados com a Música e Moda, pois são os que mais influenciam a percepção da imagem do hotel, sobretudo devido à divulgação nas redes sociais como o Instagram ou Facebook, por parte do hotel e de figuras conhecidas do mundo da moda e música que marcam as tendências atuais e contemporâneas.

Como principais destacam-se os eventos *W happenings*, como o *Retox (brunch*<sup>9</sup> que se realiza todos os domingos e conta com a presença de artistas de música *House*), festivais de música que se realizam com mais frequência no verão junto à piscina do terraço, *sunsets (Wet Deck Summer Series) com DJs* internacionalmente reconhecidos, noites temáticas que têm lugar no último andar do hotel, na discoteca. Os eventos do hotel W são modernos e adaptados à realidade contemporânea, *por essa razão*, dada a cultura saudável contemporânea e a existência de uma maior consciencialização sobre a importância da prática do exercício físico, são organizados eventos desportivos como aulas de *yoga, surf, cross fit, entre outras*, algumas delas associadas a causas solidárias, que promovem o bem-estar e a saúde.

A nível empresarial, são várias as parcerias que o hotel faz com outras empresas de renome como a Nike, Swarovski, Danfoss, conduzindo muitas vezes a um *buyout*, o que significa que as empresas têm exclusividade total sob o hotel, onde só os trabalhadores e o grupo podem ter acesso ao hotel incluindo os *venues/comodidades* como o restaurante, discoteca, spa, etc. Este tipo de eventos têm a duração de 3 até 7 dias, podem ser eventos de incentivo, reuniões anuais, eventos do cliente ou celebrações de aniversário da empresa.

“*Wed your way*” – que consiste na personalização dos casamentos, ou pedidos de casamentos organizados pelo departamento *W insider*, de forma a criar uma história, proporcionando uma experiência única numa data tão importante. “*W suite talks*” – outro tipo de eventos, eventos privados, organizados nas amplas suites do Hotel W, que consistem numa demonstração de novos talentos que mostram os seus trabalhos e criações na área da música, moda ou *design*.

---

<sup>9</sup> Palavra inglesa, provem de *br[eakfast]*, pequeno-almoço + *[l]unch*, almoço, é a refeição que substitui o pequeno-almoço e o almoço, combinando alimentos geralmente servidos em ambas as refeições (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2018)

A marca W caracteriza-se assim pelos seus eventos de carácter diverso, tanto a nível laboral como social, contando assim com um amplo conjunto de salas de reuniões, espaços para casamentos, discotecas, restaurantes, etc.

É igualmente importante referir o impacto que os eventos realizados fora do hotel têm não só para a cidade de Barcelona como para os hotéis, nomeadamente o Hotel W. Eventos como o *Mobile World Congress* (megaevento) criam a necessidade de alojamento, aumentam a taxa de ocupação do hotel e contribuem para o aumento da sua divulgação, inflacionando assim, os preços praticados.

Em termos da comunicação e divulgação destes eventos, são várias as técnicas utilizadas, possuindo o hotel W um departamento próprio de marketing para criar os planos de comunicação adaptados ao público alvo pretendido.

Uma das técnicas desenvolvidas para a promoção dos eventos é operacionalizada através de uma aplicação para o telemóvel, Android ou Apple, que se enquadra perfeitamente no mundo digital de hoje em dia. Dado que vivemos numa modernidade líquida, defendida por Bauman (2013) como uma sociedade de consumo que está sempre em constante mutação, existe a necessidade de estarmos sempre atualizados e nada mais atual que um *refresh* no telemóvel para nos alertar dos próximos eventos, *DJs* ou artistas que farão parte das festas/eventos W. A forma de divulgação mais utilizada pelo hotel são as redes sociais como o Facebook, Instagram ou Twitter, que se revelam eficazes (e de custos reduzidos).

Uma das formas de comunicação e marketing do hotel W Barcelona são também os eventos realizados dentro do hotel, na sua maioria relacionados com a moda, música, design e fitness, direcionados não só para os hóspedes como para a comunidade de Barcelona.

## **2.2 O estágio: dos objetivos e motivações ao trabalho realizado**

### **2.2.1 Objetivos e motivações**

Um dos aspectos mais notáveis da indústria hoteleira é a necessidade de mudança a que esta se encontra permanentemente exposta, por força sobretudo das alterações verificadas ao nível das exigências e expectativas dos consumidores dos respectivos produtos e serviços. (Quintas, 2006, prefácio).

A razão da escolha da realização de um estágio profissional na área hoteleira, mais concretamente no Hotel W Barcelona, assenta na curiosidade e forte vontade de conhecer um Hotel de grande dimensão pertencente a um setor em franco desenvolvimento e expansão, localizado numa cidade diferente.

Neste setor foi a área com a que mais me identifiquei, pois é uma área plena de desafios e extremamente dinâmica, tendo em conta, um mercado muito competitivo e exigente.

A proposta do Hotel W Barcelona para a realização do estágio coincidiu com as expectativas pessoais, pois é um hotel reconhecido internacionalmente (maior cadeia de hotéis do mundo) e apresenta-se como um dos ícones da cidade. Cidade esta completamente transformada e direcionada para o Turismo. “Barcelona está de moda”, afirmação esta recorrente nos meios de comunicação a todos os âmbitos, o que demonstra a projeção internacional que este destino tem. É considerada uma cidade turística e um destino urbano à escala internacional (Turisme BCN, 2015).

Constituiu o estágio uma mais valia para complementar a formação, essencialmente teórica, efetuada ao longo do primeiro ano de mestrado. Complementarmente às funções que me foram atribuídas, com o objetivo de realizar o meu trabalho de campo, procedi à realização de questionários a

clientes do hotel W Barcelona, de forma a avaliar a imagem transmitida ao público alvo dos eventos do hotel.

### **2.2.2 Descrição das funções desempenhadas durante o estágio**

- *A Recepção/ Front Office*

Durante o estágio de seis meses tive a oportunidade de estar em contacto com dois departamentos, o de alojamento, na recepção e o de convenções/banquetes e grupos nos eventos.

A primeira experiência no *front office* foi essencial para entender a dinâmica do hotel, o contacto com o público e a importância que o relacionamento interpessoal e o espírito de ajuda têm para o bom funcionamento do serviço. Para tal, a comunicação interna é essencial para o bom funcionamento de qualquer departamento, devendo as estratégias definidas ser comunicadas a todos os colaboradores de forma a que haja um maior entendimento entre todos

Segundo Celeste (2006, p.4),

A responsabilidade da Comunicação Institucional consiste em colaborar na definição das estratégias e traduzi-las em acções de comunicação, sendo estas coordenadas com as acções pelas quais a estratégia se realiza. Isto significa que as comunicações e acções têm de ser programadas em conjunto e executadas sincronizadamente.

A recepção é o primeiro contacto que o cliente tem com o hotel, por esta razão a primeira abordagem deve ser adequada e representativa da marca. Uns dos aspetos mais importantes neste âmbito são a aparência e a atitude do rececionista, este deve ser interativo, recetivo e respeitador. Contudo não deve perder a sua personalidade e essência, mas sim adaptá-la a um contexto profissional e mostrar o porquê de ser um trabalhador W.

O *hall* da recepção deve oferecer ao hóspede um ambiente agradável, “familiar”, para que este se sinta confortável. Este ambiente deve ter letreiros informativos do hotel, boa iluminação e uma decoração que seja adequada e que corresponda à imagem e estilo do hotel.

Sendo o ponto de encontro de alguns departamentos do hotel, muitas das principais tarefas da recepção estão relacionadas com outros departamentos como o de restauração, serviço de limpeza, reservas, etc.

As principais tarefas de *front office* traduzem-se em:

- Receber o cliente de forma simpática e agradável com contacto visual e uma linguagem corporal adequada, seguindo todos os procedimentos do check-in;
- Fazer uma gestão de todas as atividades da recepção, incluindo chamadas, *e-mails*, atualização das fichas de cliente, controlo numérico e ocupacional dos quartos, organização dos quartos (*venda/upsell*<sup>10</sup>), preparar vouchers, novas reservas e serviços dos hóspedes;
- Acompanhar a estadia do cliente, respondendo às suas questões, solicitações ou reclamações. Receber encomendas, fazer sugestões com respeito a serviços externos ao estabelecimento ou no seu interior, dependendo do caso;
- Efetuar *check-out*, verificando como foi a estadia e se é necessário fazer algum ajuste na conta final.

Um rececionista tem de estar a par de tudo o que se passa no hotel, de forma prestar as informações devidas aos hóspedes sobre os outros setores com a máxima brevidade. Visto que a recepção é o ponto central e de referência de um hotel, ou seja, quando os clientes têm alguma questão, reclamação ou pedido

---

<sup>10</sup> Venda de uma categoria superior ao que o cliente reservou em primeiro lugar, oferecendo-lhe em retorno um melhor serviço/produto. Exemplo: Reservou um quarto standard com vistas limitadas e por mais 100 euros o rececionista propõe um quarto maior com vistas para o mar, de categoria superior.

é à recepção que se vão dirigir. No *front office/welcome desk* os rececionistas tem de estar devidamente informados sobre todas as comodidades e atividades do hotel, como por exemplo, os eventos que se vão realizar, os grupos que estão *in-house*, os horários de todas as instalações do hotel como restaurantes, spa, discoteca e mais importante, informar os clientes no caso de alguma alteração no programa. Segundo Abbott et al. (1999, p.3), "*Front Office* é um termo utilizado em hotelaria que abrange as várias secções relacionadas com as reservas, distribuição dos quartos, recepção, cobrança e pagamentos".

Na recepção do hotel W existem quatro turnos, o turno da manhã, das 7h00 às 15h00, onde se efetuam praticamente todos os *check-out's* (por norma até ao meio dia) e também uma grande parte dos *check-in's*. Os *wake up calls* (despertares) também dizem respeito a uma das tarefas principais da manhã. O turno da tarde começa às 15h00 e termina às 23h00, é o turno onde se efetuam a maior parte dos *check-ins* (cuja hora de entrada oficial começa a partir das 15h00) e possivelmente alguns *late check-out's* (serviço complementar), é neste turno que ocorrem frequentemente pedidos de recomendações ou serviços externos ao hotel, por parte dos hóspedes. O turno intermédio, das 11h00 às 19h00 tem como principal função dar apoio aos turnos da manhã e da tarde e, nalguns casos ao turno da noite, das 23h00 às 7h00. Durante o estágio não houve a oportunidade de a estagiária realizar este turno, no entanto a mesma acabou por ter contacto com o *night auditor* pois na troca de turnos, os rececionistas de ambos os turnos (tarde e noite) tem de fechar as contas do dia e fazer ajustes caso necessário.

Importa salientar que em todos os turnos incluindo o repartido das 11h00 às 19h00, é estritamente necessário que o rececionista esteja 15 minutos antes da hora da sua entrada de forma a poder fazer a passagem de turno, um dos elementos principais para o sucesso deste departamento. Na intitulada passagem de turno, a *Manager* ou *Shift Leader*, juntamente com alguns dos rececionistas em turno (se possível), fazem um apanhado geral do que foi feito nesse turno e trocam algumas impressões como as queixas ou pedidos dos clientes, os clientes *Vips* que estão por chegar, as contas por fechar, os casos

mais problemáticos e algumas alterações de “última hora”. Nesta fase são também nomeadas as tarefas que estão em falta.

A título de exemplo, de forma a dar a conhecer a rotina de um rececionista e as principais tarefas a realizar, proceder-se-á a uma simulação do “dia-a-dia” do estagiário. O turno da manhã (7h00 às 15h00) apresenta a seguinte ordem de tarefas:

- 1) A primeira tarefa a realizar, ainda antes de entrar em turno, é a de recolher o *Warm Up*<sup>11</sup>, o uniforme com o respetivo pin W (elemento identificador do empregado), respeitando as normas de higiene estabelecidas pelo hotel.
- 2) No *back office*, 15 minutos antes de entrar, é feita a passagem de turno (*Daily hand over*) com o respetivo *Warm Up* de forma a que se tenha consciência das atividades de maior importância daquele dia. Também antes de entrar no *lobby* é necessário confirmar se a música está ligada e adequada ao ambiente.
- 3) Após a passagem de turno cada rececionista ocupa a sua *desk*, verificando se está tudo conforme as normas W e com todos os materiais necessários para o turno da manhã como o papel de impressora, cartões W, chaves, cartões de desconto, caneta W, etc.
- 4) As tarefas da manhã são divididas entre os rececionistas, uma das mais importantes é verificar as informações anteriores deixadas pelos colegas (*traces*), analisar o caso em questão e resolver a *trace*, tratando-se na maioria dos casos de um check-out check-in<sup>12</sup>.
- 5) Outra das tarefas a realizar é imprimir a lista de todas as saídas daquele dia (check-outs), identificar e atualizar todos os cartões de registo de

---

<sup>11</sup> Documento que contém todas as informações importantes do hotel, como a avaliação dos departamentos, os horários dos *venues*, o número de chegadas e entradas, os grupos *in-house*, os eventos que se vão realizar naquele dia (com as respetivas salas) e alguma alteração que não esteja prevista no decorrer normal das atividades W.

<sup>12</sup> Esta expressão de hotelaria equivale a um cliente que já está hospedado no hotel, que tinha uma reserva anterior e decidiu prolongar a sua estadia, para tal não precisa de descer à receção e fazer novamente o check-in à nova reserva pois o rececionista fá-lo por ele.

saída e colocar de forma organizada no *back-office*, no *bucket list*, de forma a que os colegas em turno consigam identificar e tirar caso necessário.

- 6) Verificar os *emails* e responder aos mesmos é uma tarefa comum ao turno da manhã e ao da tarde, dada a quantidade de *emails* recebidos, torna-se fundamental que todos os empregados colaborem nesta tarefa.
- 7) Depois destas tarefas realizadas, é importante verificar e atualizar caso necessário a lista informativa de alterações.
- 8) Verificar se existe algum problema com o crédito (conta corrente) dos clientes, e informar o *manager* em turno se necessário.
- 9) Para confirmar se se vai realizar algum *room move* (mudança de quarto) durante a manhã, é impressa uma lista com vista a outros departamentos como o *style/houskeeping* e *WW (whatever/whenever)* de forma a acompanhar a mudança verificando as exigências ou pedidos do cliente.
- 10) Durante a realização do Check-in existem vários elementos a ter em conta, tais como: receber bem o cliente com a presença de um sorriso de boas-vindas, verificar a reserva e respetivas indicações do cliente, fazer o registo completo caso ainda não o tenha feito (com os dados de passaporte ou documento de identificação). Sugerir um *u p-grade* de quarto (caso haja disponibilidade ou caso seja pertinente segundo a reserva efetuada), indicar o número do quarto e a melhor forma de aceder ao mesmo, explicar um pouco das instalações do hotel e horários (caso se justifique), referir os serviços complementares e adicionais do hotel e desejar uma boa estadia, demonstrando disponibilidade total para ajudar caso necessário.
- 11) No Check-out é fundamental saudar o cliente, perguntar como correu a sua estadia, perceber quais os principais erros e o que mais agradou ao cliente, a opinião do hóspede é essencial. Após imprimir a conta do cliente pede-se ao mesmo que confirme se está tudo correto, de forma a que ambos, o rececionista e o hóspede, verifiquem a conta e caso necessário, seja esclarecida alguma dúvida ou a realização de algum ajuste. Por último é efetuado o pagamento e entregue a fatura ao cliente. Com o objetivo de cativar o cliente para uma próxima visita, informa-se o mesmo

das vantagens do programa de fidelização da Marriott e se for pertinente, sugere-se a sua adesão. Se existir algum questionário de satisfação deve ser efetuado nesta altura. Por último só resta a despedida, desejando ao cliente uma boa viagem de regresso e que volte em breve ao hotel.

- 12) Quando o turno está prestes a terminar o rececionista tem de imprimir os seus ajustes ou alterações (*reports*) caso os tenha feito e justificar todas as faturas que realizou naquele dia.
- 13) Antes de abandonar a secretária e passar o turno é importante verificar se a *desk* se encontra arrumada, limpa e organizada.
- 14) Por fim, espera-se que o rececionista passe as informações mais relevantes ao turno seguinte através da passagem do turno ou da plataforma existente em sistema - *StarGuest*<sup>13</sup>.

O turno da tarde (15h00 às 23h00) distingue-se pela seguinte ordem de tarefas:

- 1) Tal como no turno da manhã, primeiramente há que ter preocupações com o uniforme, pin e normas de higiene.
- 2) O turno começa no *Daily Hand Over*, passagem de turno, que neste horário passa por saber as chegadas que faltam, os grupos que estão hospedados no hotel e outras informações relevantes.
- 3) Assim que se faz a mudança de turno verificar se as *desks* estão organizadas segundo a política do hotel e têm todo o material necessário.
- 4) Uma das tarefas do turno da tarde é verificar se os *rooms moves* (mudança de quartos) foram realizados e seguidos de forma correta, de forma a que o cliente esteja satisfeito com o serviço realizado.
- 5) O email, tal como no turno da manhã, tem de ser respondido e seguido por todos os colaboradores.
- 6) Mais tarde, é feita a cobrança do Minibar, que consiste em cobrar aos clientes o que foi consumido no Minibar durante toda a estadia. Nesta

---

<sup>13</sup> O *StarGuest* é uma ferramenta de gestão de fluxo de trabalho, que permite registar, avaliar e resolver as reclamações e solicitações dos clientes, bem como a gestão das ordens de serviço internas.

tarefa o contacto com o departamento de restauração (F&B) é essencial para não cobrar algo que não foi consumido pelo cliente.

- 7) Os depósitos das reservas para os dias seguintes, que ainda não foram cobradas (*Type 5*), são cobradas pelo *Front office* ou pelo departamento de reservas.
- 8) Por volta das 16h é importante ver se ainda existem *departures* (partidas/*check-outs*) pendentes que deveria ser 0, caso contrário é necessário informar o Manager de forma a solucionar o problema.
- 9) Outra das tarefas do turno da tarde é verificar o *credit limit*, que consiste em analisar as reservas, de forma a verificar se alguma trespasa o montante deixado em depósito.
- 10) Os registos dos hóspedes devem também estar todos organizados e atualizados de forma a verificar se as saídas/*check-outs* daquele dia foram todos feitos.
- 11) No fecho de caixa é fundamental que não falte nenhum *report* diário ou faturas de ajuste efetuado pelo rececionista, de forma a que o General Manager possa assinar e confirmar se não existe alguma lacuna.
- 12) Mais uma vez, antes da passagem de turno é essencial que a secretária e zona de receção estejam de acordo com as normas estabelecidas.

O maior desafio de ter estado em receção não foi a interação com o sistema operativo (*Opera*), mas sim o contacto com o público, é preciso ter conhecimentos e habilidades para lidar com o público em geral e entender as suas necessidades, fazendo assim com que tenhamos de saber agir com rapidez e perspicácia aos problemas que possam surgir. O hotel W Barcelona oferece um serviço de 24 horas de assistência ao cliente, serviço este que têm um grande impacto ao nível da satisfação dos hóspedes e da sua perceção face ao serviço do hotel.

Resumidamente, o *front office* é o departamento responsável pelo acolhimento, registo dos hóspedes e atribuição de quartos.

- *W meeting insider*

A outra experiência, na área dos eventos, revelou-se também numa autêntica aprendizagem, devido à diversidade de tarefas realizadas durante o estágio. Um dos aspetos em comum com o *front office* foi o contacto com outros departamentos, principalmente com o serviço de catering, convenções e grupos. O planeamento, organização e realização de um evento como uma reunião, conferência ou mesmo um evento social, exige a coordenação de vários departamentos que têm de agir em concordância em *back office* de forma a proporcionar uma experiência positiva para o cliente.

Um *W meeting insider*, planeador de eventos, está encarregue do planeamento, controlo e execução de eventos. Este deve atuar como um elo entre os participantes do evento e o cliente, em coordenação com os departamentos funcionais, para garantir que os participantes sejam bem-vindos e fiquem satisfeitos e impressionados durante a sua experiência no hotel. Tem como função principal acompanhar o cliente durante todo o evento e, por isso, é ele muitas vezes a razão da sua satisfação no final do evento. O *W meeting insider* está presente (com acesso total) no espaço do evento/reunião, com o objetivo de identificar alguma falha, satisfazer os pedidos por parte dos clientes, ou ajudar a *meeting planner* do grupo, de forma a melhorar o desempenho do evento.

Como tarefas principais deste departamento, distinguem-se:

- Coordenação dos vários departamentos que farão parte do evento como o departamento de vendas (e grupo de vendas), catering/banquetes, convenções e serviço de limpeza;
- Acompanhar e responder às necessidades solicitadas pelo coordenador/responsável do grupo e evento - *meeting planner* - representante da marca ou do cliente;
- Manter-se contactável através do telemóvel interno e totalmente disponível para poder assistir os clientes e organizadores do evento.
- Rever com o cliente do material audiovisual, montagem de salas, *coffee breaks* ou outros serviços;

- Confirmar os horários, atividades e alterações do número de convidados/participantes;
- Manter a área do *business center* – *Wired*<sup>14</sup> limpa e organizada, com todo o material necessário (toner, sacos, documentos, amenidades, telemóveis de trabalho e as chaves das salas).

Existem três momentos fundamentais no evento, o pré-evento, o durante o evento e o pós- evento. Estas três fases distinguem-se pelas diferentes funções, atividades e recursos utilizados, contudo todas elas são fundamentais para as empresas ou grupos que procuram um estabelecimento para a realização de eventos de negócio.

De acordo com Mesalles (2003, p.67),

[o]s estabelecimentos especializados em eventos, reuniões e banquetes necessitam de dispor de espaços bem preparados, muito flexíveis e com distintas orientações. O cliente habitual de eventos, reuniões e banquetes é uma organização ou grupo com entidade económica suficiente, e a qual estes serviços lhes são muito úteis.

No final de cada evento é fundamental recolher o *feedback* dos clientes de forma a comunicar a informação aos outros departamentos, para que haja uma melhoria no próximo evento. É fundamental que o cliente esteja impressionado ou satisfeito com o serviço pois a perceção que teve do evento pode incentivá-lo a voltar para participar num evento futuro ou ficar hospedado no hotel. Portanto a função das *W meeting insiders* é a de tornar os eventos numa experiência memorável e exclusiva para que a perceção da imagem do hotel seja mais que positiva.

---

<sup>14</sup> Local de trabalho, com um portátil e um computador fixo, que serve de apoio aos outros computadores que podem ser usados pelos clientes ou participantes dos eventos para fazer cópias ou imprimir documentos

As salas devem ser devidamente preparadas, de acordo com os *Set Ups*<sup>15</sup> previamente estabelecidos pelo organizador do grupo, com as *Beos*<sup>16</sup> e relatórios diários. Os lugares devem estar indicados de acordo com os managers, a música adequada e alguma pastelaria ou águas caso necessário.

O *W meeting insider* (trabalhador do hotel) deve agir em conjunto com a *Meeting Planner* (coordenadora do grupo dos participantes) de forma a ajudá-la com algum pedido por parte dos participantes. Neste departamento de eventos também existe o contacto permanente com o público, as *W meeting insiders* devem cumprimentar todos os participantes de forma cordial, com uma atitude W e direcioná-los para as devidas salas de reuniões.

O *Wired* deve ser utilizado para auxiliar na organização e planeamento de eventos, de forma a superar as expectativas dos participantes e melhorar o sucesso dos eventos. A utilização de *check-lists* (anexo 7) é essencial para o momento pré-evento (no planeamento do evento, onde é analisada a viabilidade do evento) e durante o evento (no momento do acompanhamento de um evento). São maioritariamente utilizadas para que não haja falhas e assim contribuir para a satisfação dos clientes.

O planeamento de um evento inicia-se no momento em que o cliente aborda a entidade hoteleira e indica quais os seus objetivos para o acontecimento em si. Em linguagem hoteleira, isto significa que

[o] processo de gestão e coordenação de eventos começa quando caem pedidos nos *e-mails* ou da chefe de vendas de grupos ou de cada uma das coordenadoras de vendas. Uma coordenadora de vendas e eventos

---

<sup>15</sup> Disposição da sala, podendo ser organizada em diversos estilos como em forma de U, estilo conferência, teatro, banquete, etc.

<sup>16</sup> Uma das ferramentas mais importantes do evento, a BEO (*Banquet Event Order*) é criada pelo coordenador do grupo e contém as informações sobre os diferentes eventos diários, como reuniões, almoços, *coffee breaks*, jantares, horários, número de participantes, nome dos coordenadores, etc.

pode receber diretamente *e-mails* do cliente, uma vez que se cria uma relação de proximidade com alguns consultores ou operadores de agências de viagens (Gusmão, 2015, p.35).

Os horários do departamento de eventos dividem-se por turnos, o turno da manhã, das 06h30 às 14h30 e o turno da tarde das 14h30 às 22h30.

Na passagem de turno da manhã para a tarde/noite é essencial que as informações sejam passadas de forma correta e detalhada, pois ambos os turnos têm de apresentar um *report* (relatório)- *Meetings Insider report*, com todas as atividades, informações relevantes e eventos que se realizaram. Durante o *Hand Over* (passagem de turno) as informações mais importantes são:

- As horas dos eventos, a que horas começou o evento X ou Y e se houve, alguma alteração que tenha alterado o curso normal do trabalho das *meetings insiders*;
- Os incidentes - preocupações, reclamações, problemas com as instalações, sistema, internet, etc;
- As atividades principais realizadas durante a manhã;
- A situação corrente do e-mail, quantos por responder e quais as respostas pendentes;
- As encomendas recebidas ou enviadas de volta;
- Outras informações adicionais.

De forma a simular o dia-a-dia de uma *W meeting insider*, foram elegidas as principais tarefas que se realizam todos os dias conforme a rotina dos colaboradores, tanto no turno da manhã como da noite.

- 1) A primeira tarefa a realizar equivale à mesma que a da receção que é recolher o *Warm Up*, que contem o *W Daily*<sup>17</sup> (anexo 7) fundamental para a gestão do dia.
- 2) O sistema de passagem de turno equivale ao da receção, sendo necessária a presença de 15 minutos antes do horário normal de forma a fazer o *hand over*.
- 3) Antes das reuniões a *W meeting insider* tem de assegurar-se que todos os *Set Ups* sejam executados, sem falhas, antes do início das reuniões, de acordo com as *Beos* e os relatórios diários.
- 4) Um dos departamentos com o qual o departamento de eventos tem de estar sempre em contacto é o departamento de banquetes, de forma a verificar se a informação recebida é a mesma e que são cumpridos os horários estabelecidos. A boa comunicação entre departamentos é essencial para que o cliente tenha uma experiência única e sem falhas.
- 5) Antes de chegar o grupo e participantes dos eventos, existem reuniões prévias com o coordenador do grupo (*meeting planner*) que são essenciais para entender a dinâmica desejada do cliente. Nas reuniões é entregue um telefone com uma lista de números ao coordenador do grupo caso necessite de assistência.
- 6) Antes da reunião as *meetings insiders* têm de estar presentes na porta da sala ou entrada (*Wired*) de forma a receberem e cumprimentarem os participantes. Caso surja alguma dúvida, uma das tarefas competidas é a de informar os participantes do local, horário e duração do evento.
- 7) Se houver alguma informação pertinente ou urgente é registada no sistema *Opera/Starguest/ Daily Updates* dependendo da situação, para que os outros departamentos do hotel também tenham acesso.
- 8) A *meeting insider* deve acompanhar todas as reuniões, prestar assistência à *meeting planner* do grupo e intervir em algum evento caso se justifique.

---

<sup>17</sup> Por trás do *Warm Up* encontra-se o *W Daily* que corresponde a todas as informações sobre os grupos e reuniões daquele dia. Informações como o nome dos grupos, tipo de eventos, número de pessoas, nome da *meeting planner*, horários, os espaços dos eventos, etc.

- 9) Manter a zona *Wired* limpa e organizada é também uma das tarefas a realizar, é essencial que os participantes dos eventos sejam bem-recebidos nesta área e que façam uso deste local. É também neste local que são feitos os pagamentos por parte dos participantes dos eventos.
- 10) Neste departamento é essencial estar preparado para as diversas situações, como tal o colaborador(a) deve estar sempre contactável através do telemóvel interno para qualquer necessidade de reunião de última hora.
- 11) É também essencial relatar e registar as falhas (*W-oops*) e se necessário fazer ajustes.
- 12) No final de cada reunião a *W meeting insider* tem de se certificar de que todas as caixas foram recolhidas e devidamente agrupadas.
- 13) Antes de acabar o turno, é necessário que a colaboradora se certifique que todos os detalhes do dia seguinte foram comunicados e atualizados segundo as solicitações do grupo.

Este departamento, de *meeting insider*, encarrega-se sobretudo das reuniões, encontros de negócios e conferências de grupo, que se revelam uma estratégia eficaz para atrair mais clientes ao hotel.

Todas as experiências adquiridas, quer no front office (na receção) quer no back office (na gestão e planeamento dos eventos) constituíram um excelente contributo para um melhor entendimento da dinâmica e gestão do hotel.

### **2.2.3 Auscultação de opiniões sobre os eventos do hotel**

No decorrer do estágio realizado entre dezembro de 2017 a junho de 2018, pretendeu-se analisar o impacto dos eventos realizados no hotel W Barcelona. Através da realização de questionários aos clientes do hotel, procurou-se entender de que forma é que a participação nos eventos pode contribuir para a melhoria da imagem que os clientes têm do hotel. A realização dos referidos questionários, efetuada na zona da receção e *Wired* (zona dos eventos), proporcionou um contacto mais direto com o público-alvo (clientes) que

frequentam os eventos e assim ter uma percepção mais clara do tipo e da forma destes eventos, bem como das reações dos clientes.

A metodologia elegida foi a realização de questionários, por ser um instrumento de fácil compreensão e preenchimento, permitindo aos inquiridos expressarem-se com liberdade por ser anónimo e confidencial. Com a utilização dos questionários é possível quantificar os dados recolhidos a partir da análise das informações obtidas da população inquirida. De acordo com Natércio Afonso (2005, p.101) a aplicação de um inquérito por questionário possibilita "...converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciados". O questionário é um método com vantagens de rapidez (economia de tempo), autonomia e padronização.

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (1998, p.20),

O inquérito por questionário consiste em colocar um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

De forma mais sucinta, Amaro et al. (2005, p.3) refere que este instrumento de investigação "visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores".

A principal vantagem deste método é a possibilidade de quantificar um grande número de dados e proceder a análises de correlação. "A satisfação da exigência da representatividade" (Quivy et al., 1998, p. 21). Contudo esta

metodologia apresenta também algumas limitações como a superficialidade das respostas e a fragilidade da credibilidade do método.

O questionário (anexo 13) apresenta questões de diferentes tipos: resposta aberta<sup>18</sup> e fechada<sup>19</sup>, constituindo-se assim como um questionário misto. Algumas das questões têm como base a escala de Likert (uma escala de cinco valores, que serve para assinalar o grau de concordância ou discordância) e a escala de Thurstone (que contempla os graus de apreciação face a um objeto ou situação). As questões presentes no questionário encontram-se selecionadas de acordo com os conceitos abordados na revisão da literatura e estão relacionadas com as unidades de análise.

No contexto hoteleiro a opinião do cliente é um dos elementos chave para o desenvolvimento e crescimento dos hotéis, como tal a realização de questionários é fundamental para entender a opinião, perceção e feedback dos clientes face aos serviços prestados, o que vai permitir melhorar ou corrigir certas situações. Segundo Zemke & Woods (1998, p. 61), “Serviço ao cliente é atender às necessidades e expetativas do cliente, conforme definido pelo cliente”.

Ao longo dos questionários realizados pretendeu-se:

- Analisar a importância dos diferentes tipos de eventos realizados
- Avaliar os eventos como uma ferramenta de comunicação do hotel
- Analisar se os eventos aumentam a relação de proximidade com o consumidor/cliente
- Avaliar de que forma os eventos poderão influenciar a perceção da imagem de marca do hotel.

---

<sup>18</sup> Questões deste tipo permitem ao inquirido responder com as suas próprias palavras, existe uma maior liberdade de expressão.

<sup>19</sup> Questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido tem apenas a possibilidade de selecionar uma ou mais das opções apresentadas.

O questionário (anexo 13) é composto por um total de 17 questões. No início do questionário é apresentado um pequeno texto que explica ao inquirido aquilo que se pretende com o mesmo e em seguida são apresentadas questões de diferentes tipos.

A população alvo, que se distingue por apresentar características de interesse (relacionada com os objetivos e hipóteses), são os clientes do hotel, nomeadamente os que participaram nos eventos. Carmo e Ferreira (1998, p.191) descrevem a população alvo como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns a todos eles, características que os diferenciam de outro conjunto de elementos...”.

No total foram realizados 50 (cinquenta) inquéritos a vários clientes do Hotel W Barcelona. A amostra é composta por 28 elementos do sexo masculino 22 do sexo feminino. As faixas etárias mais observadas são dos 35 aos 45 anos (38%), dos 25 aos 35 (34%) e dos 45 aos 55 anos (14%). A maioria dos inquiridos encontra-se a viver na Europa, contudo são originários de diferentes países com mais incidência no Brasil (34%) e Estados Unidos (22%) e China (20%).

Os eventos que se realizam com mais frequência, segundo os questionários realizados, são os eventos *corporate* como as reuniões, conferências e congressos, ou seja, eventos de negócios nos quais os participantes se deslocam ao hotel com objetivos profissionais. Contudo os eventos sociais como os festivais, eventos musicais, festas, casamentos e aniversários apresentam também uma percentagem elevada de participação (44%). Dos 50 inquiridos verificou-se que 32 deles participaram em mais que um tipo de evento, nomeadamente em eventos de negócios (reuniões, conferências ou congressos) e lazer (festivais, eventos musicais e festas).

### Tipo de eventos realizados no Hotel W Barcelona

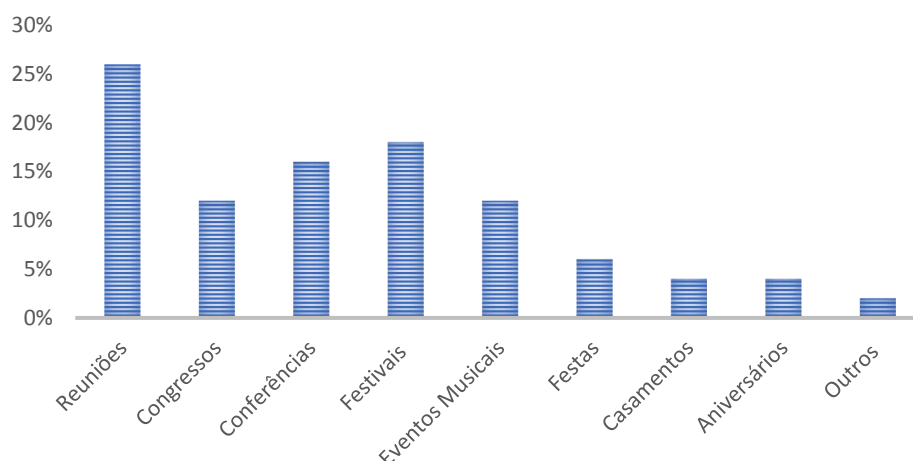


Gráfico 1. Tipo de eventos realizados no Hotel W Barcelona

No que diz respeito aos clientes que participaram em eventos sociais como festivais, festas, casamentos, eventos musicais e aniversários a maioria dos participantes não se encontra hospedado no Hotel. Já nos eventos corporativos, apenas 6% referiu que não se encontrava hospedado no hotel W.

Para avaliar o grau de satisfação dos inquiridos face aos eventos e suas características colocou-se a seguinte questão: como avalia o grau de satisfação face aos seguintes elementos do evento(s) em que participou? Desta questão aferiu-se que de uma forma geral, a avaliação dos aspetos fundamentais selecionados foi significativamente positiva, tendo em conta que a grande maioria das respostas foi muito satisfeito.

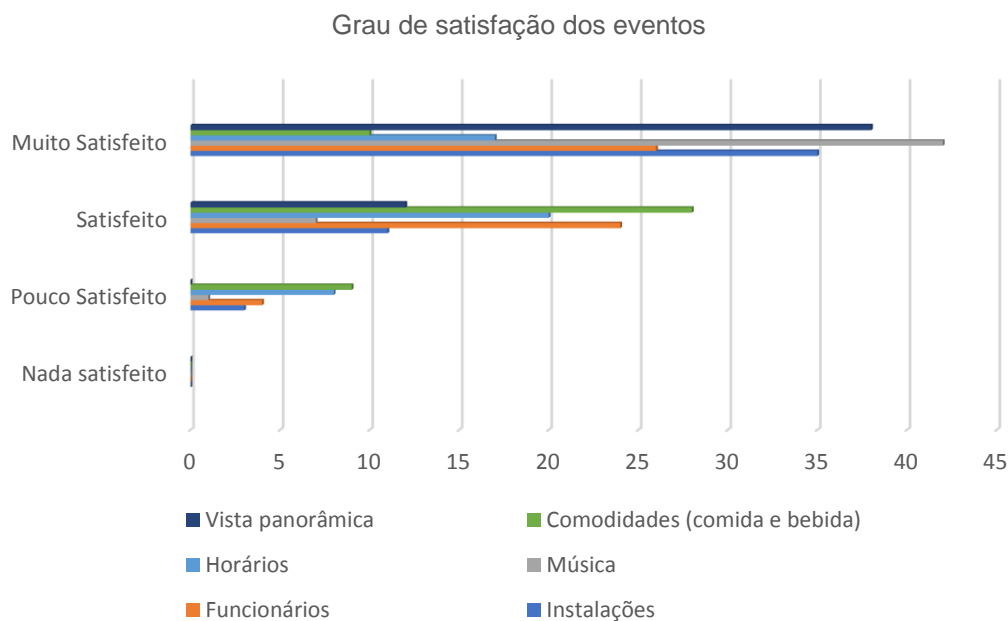


Gráfico 2. Grau de satisfação dos eventos

Na questão 12, foi questionado, por ordem de importância quais os elementos que os inquiridos consideravam mais importantes nos eventos. Da análise das respostas verificou-se que dos elementos que se julga constituir uma mais valia para o sucesso dos eventos, os clientes e participantes dos eventos distinguiram os elementos inovadores e criativos, tendo 44 inquiridos (88%) considerado que estes são muito importantes.

Para avaliar a importância que os eventos têm na relação entre o cliente e o hotel, colocou-se a seguinte questão: Como avalia a importância dos seguintes eventos para o aumento da proximidade entre o cliente e o hotel? Através das respostas obtidas apurou-se que mais de metade dos inquiridos consideraram os eventos como muito importantes para o reforço da relação entre o cliente e o hotel, como se pode observar através do gráfico 3.

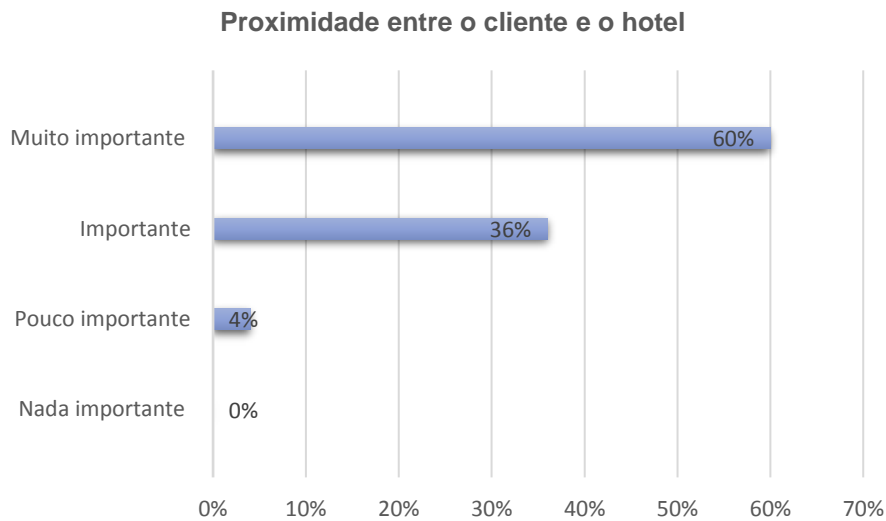


Gráfico 3. Importância da proximidade entre o cliente e o hotel

Relacionada com a questão anterior, surge uma das perguntas mais importantes dos questionários (nº14), através qual se pretendeu entender se os eventos representam ou não uma mais valia/vantagem para a imagem do hotel. Quase por unanimidade (94%) verificou-se, que os inquiridos consideram os eventos uma mais valia para a imagem do hotel.

**Os eventos como uma mais valia para a imagem do hotel**

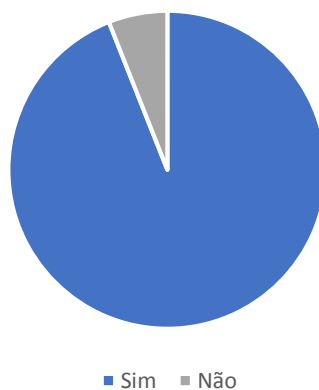


Gráfico 4. Os eventos e a imagem do Hotel

Através do cruzamento das questões 11,13 e 17 verificou-se que 98% dos participantes dos eventos sentiram vontade de voltar ao Hotel W, dado que ficaram satisfeitos com os eventos em que participaram, demonstrando interesse em repetir a experiência. Que cerca de 94% dos inquiridos referiram ainda que recomendariam a experiência proporcionada pelos eventos a outras pessoas, o que reforça a ideia de que a participação no evento produziu uma imagem positiva do hotel.

No que diz respeito à taxa de ocupação hoteleira, são os eventos de negócios os que têm um maior impacto, pois, nos dias em que ocorrem este tipo de eventos verifica-se um aumento médio da taxa de ocupação hoteleira, facto observável através da correlação entre a questão número 6 e 7, da qual se pode aferir que dos inquiridos que participaram em eventos de negócios como reuniões, congressos e conferências apenas 2% não ficou alojado no Hotel.

Contudo, quanto à perceção da imagem de marca do hotel, neste caso da marca W (inovadora e contemporânea) verificou-se, segundo a pergunta 15, que são os eventos sociais os que mais influência têm sob os clientes ou potenciais clientes. Os inquiridos consideraram os eventos sociais como os mais vantajosos para a imagem de marca do hotel, com uma percentagem de 80%.

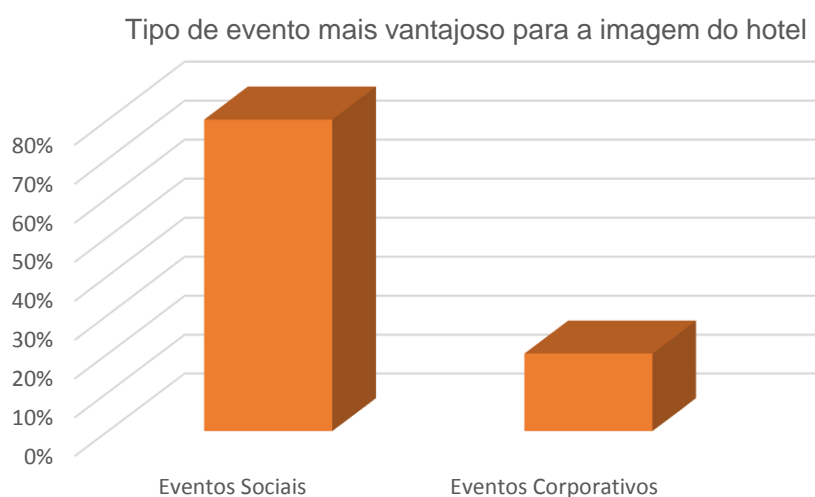


Gráfico 5. O tipo de eventos e a imagem de marca do hotel W

## Capítulo III – Conclusões

### 3.1 Considerações finais e Propostas

O contexto atual caracterizado por um ambiente de grande incerteza e turbulência reflete-se no mercado turístico através do aumento da competitividade e da diversificação da oferta de produtos e serviços nesta área. Encontramos-nos na chamada sociedade de consumo, defendida por vários autores como Bauman (2013) na sua teoria sobre a *modernidade líquida* e Marujo (2008) que refere que o turismo é uma das maiores armas de sedução dos tempos modernos. É possível observar uma mudança no perfil do consumidor/turista, que hoje em dia procura autenticidade, criatividade e experiências únicas, produtos que fogem aos pacotes estandardizados vendidos pelas agências de viagens.

É neste contexto que surgem os eventos, como mais uma ferramenta para responder a estas novas exigências, enriquecendo e diferenciando os produtos oferecidos. Estes acontecimentos de duração limitada, proporcionam experiências únicas, podendo principalmente, os de grande dimensão (Megaeventos) contribuir para o desenvolvimento da economia e da criação/alteração da imagem de um destino.

O crescimento acelerado do setor turístico e as alterações do perfil do turista, também criam a necessidade de identificar os elementos principais para um planeamento estratégico da Comunicação, assente na promoção e exploração do potencial dos destinos turísticos. Para que os resultados sejam positivos e se possa tirar partido das potencialidades e benefícios do turismo, é essencial que seja efetuada uma gestão responsável e sustentável dos eventos e utilizadas as ferramentas adequadas de comunicação e marketing, para que estes tenham sucesso e se crie nos consumidores uma imagem positiva do destino. Os eventos, podem assim constituir uma forma de desenvolvimento turístico mais sustentável que muitas outras.

Assim sendo, julga-se que o segredo do sucesso dos eventos residirá no equilíbrio e harmonia do planeamento estratégico que se efetuar, procurando por um lado a valorização do património e locais turísticos de uma forma geral, e por outro o respeito pelas pessoas, culturas e preservação da identidade local.

No contexto hoteleiro os eventos constituem-se como uma das estratégias mais poderosas de comunicação e marketing do hotel. A indústria dos eventos apresenta-se como um motivador e estimulador do crescimento e procura para os vários perfis de consumidores da indústria hoteleira. Hoje em dia, um hotel já não é visto apenas como um local de alojamento, mas sim como um espaço de lazer e entretenimento ou mesmo um espaço para negócios. Segundo Chon e Sparrowe (2003, p. 260) “durante os últimos 25 anos, os centros de convenções foram sinónimo de expansão da indústria hoteleira”. Os eventos realizados nos hotéis, sejam eles festivais, reuniões ou conferências, são uma ótima oportunidade para criar experiências diferenciadoras ao turista e comunicar a imagem de marca do hotel e os seus serviços.

O hotel W Barcelona aparece, muitas vezes, associado a eventos modernos e irreverentes (*performances trendy*), com a presença de DJs conhecidos ou modelos internacionais, que ajudam a projetar a imagem do hotel.

Dos eventos realizados no Hotel destacam-se os eventos sociais que estão relacionados com a Música e Moda, pois são os que mais influenciam a perceção da imagem do hotel. Este facto deve-se, sobretudo, devido à divulgação por parte do hotel nas redes sociais como o Instagram ou Facebook, e do convite a figuras mediáticas do mundo da moda e da música que marcam as tendências atuais e contemporâneas.

Uma das técnicas desenvolvidas para a promoção dos eventos neste hotel é operacionalizada através de uma aplicação para o telemóvel, Android ou Apple, que se enquadra perfeitamente no mundo digital de hoje em dia.

Ao longo do presente relatório procurou-se dar resposta à questão central/de partida: “Será que os eventos realizados no hotel W Barcelona contribuem para a melhoria da sua imagem?”

Durante a realização do estágio profissional em Barcelona, foram efetuados questionários aos clientes do hotel W, para avaliar o seu grau de satisfação dos inquiridos face aos eventos, e aferir se realmente a sua realização teve ou não influência (positiva, neutra ou negativa) na perceção da imagem do hotel, por parte dos participantes.

De forma geral o feedback dos clientes foi bastante positivo face ao nível de satisfação das condições do evento, da vontade de voltar ao hotel e de participar novamente num evento W. Por esta razão, a maioria dos inquiridos referiu que recomendaria os eventos dos quais participaram a outras pessoas, o que nos leva a concluir que os eventos são uma das ferramentas de comunicação mais importantes de um hotel.

Dos elementos que se julga constituir uma mais valia para o sucesso dos eventos, os inquiridos privilegiaram os elementos inovadores e criativos, a vista panorâmica e a música.

Pode-se aferir que mais de metade dos inquiridos consideram os eventos como muito importantes para o reforço da proximidade entre os clientes e o hotel. Isto porque a realização dos eventos revela-se, muitas vezes, reforçador das relações entre marca cliente, promovendo uma comunicação diferente e sobretudo experiencial.

Esta relação criada tem também impacto na perceção da imagem de marca do hotel. Segundo os questionários, os participantes dos eventos consideraram, quase por unanimidade, que estes representam uma mais valia para a construção e perceção da intitulada “imagem de marca” do hotel, com mais incidência nos eventos sociais. Dado que, este tipo de eventos como os festivais de música, *retox*, *W happenings*, festas temáticas e outro tipo de eventos relacionados com a moda, música e design são os que melhor definem a identidade da marca W. Contudo, através dos questionários verificou-se também a importância dos eventos corporativos para o aumento da taxa de ocupação hoteleira, visto que nos dias em que ocorreram este tipo de eventos observou-se um aumento médio da taxa de ocupação hoteleira, (dado comprovado através dos dados obtidos através da experiência em receção).

O presente estudo pretendeu assim avaliar não só a eficácia dos eventos como ferramenta de comunicação, mas também de que forma é que o nível de satisfação pode estar relacionado com imagem percebida do Hotel W Barcelona.

Os eventos realizados no Hotel W Barcelona apresentam-se assim como uma “rampa de lançamento”, ou seja, uma forma agradável e cativante de dar a conhecer ao cliente ou ao potencial cliente, o hotel e as suas características diferenciadoras. A realização dos eventos contribui não só para um maior conhecimento acerca das instalações e condições do hotel, como uma oportunidade para experienciar e viver o ambiente e a dinâmica presentes no hotel. A imagem de marca percebida através dos eventos pode ser um dos motivos que leva os consumidores a tomarem as suas decisões face aos produtos e serviços do mercado, quer isto dizer que, a imagem de marca pode mesmo levar os consumidores a elegerem o hotel W Barcelona, em detrimento dos demais.

No contexto digital em que estamos inseridos, com a facilidade de acesso de informação e excesso de oferta, os eventos revelam-se num elemento diferenciador de uma unidade hoteleira, que são rapidamente divulgados através das redes sociais, visto que o público-alvo do Hotel W se trata de um público mais jovem (moderno e digital). A marca W pretende destacar-se pela sua diferença, criatividade, irreverência e personalidade.

Com base na experiência obtida no estágio realizado e nas pesquisas efetuadas apresentam-se como propostas ou sugestões estratégias de promoção da imagem do hotel W Barcelona, direcionadas para o público-alvo, mais jovem (entretenimento e lazer). Entre as estratégias propõe-se o reforço do investimento nas redes sociais através da criação de uma *app W FUNtastic Wonderful* exclusiva para membros VIP do grupo *W Dreamers*. Este grupo iria beneficiar de descontos no alojamento e acesso às zonas privadas dos eventos. Para um público alvo associado ao turismo de negócios, propõe-se, a entrega de um cartão exclusivo- *W Business Card* que proporcione acesso privado a fóruns temáticos presenciais e online que lhes confirmem vantagens de relacionamentos privilegiados.

Relativamente ao hotel, numa perspetiva global, sugere-se que seja feito um levantamento do nível de satisfação dos clientes por departamento, mais real e fidedigno, de forma a superar as principais lacunas, com uma filosofia de melhoria contínua.

## **3.2 Reflexão pessoal crítica sobre o Estágio**

### **3.2.1 O processo de Estágio: aspetos positivos e negativos**

Chegando ao momento final do Estágio Profissional e, conseqüentemente, do presente Relatório, é agora importante fazer uma reflexão dos objetivos e resultados obtidos tanto a nível académico (objeto de estudo) como pessoal.

O Estágio Profissional, com a duração de 6 meses realizado no Hotel W Barcelona, foi essencial para a aquisição de competências e experiência profissional numa área de grande interesse - a área hoteleira. Permitiu-me desenvolver capacidades e conhecimentos na indústria hoteleira, como o contacto com o público, a arte de bem receber, o conhecimento dos programas de escritório, a melhoria da capacidade de organização e comunicação, o desenvolvimento das línguas estrangeiras, a capacidade de trabalhar em equipa, a expansão do intercâmbio cultural, o desenvolvimento de competências comportamentais e *multi-tasking* e a gestão de situações problemáticas /conflitos. Através desta experiência profissional foi possível conhecer de uma forma holística a dinâmica da hotelaria de topo, assim como a importância da relação entre os vários departamentos do hotel e das necessidades e motivações dos clientes.

O apoio prestado pelos colegas e pelos gerentes, durante o estágio, foi essencial no processo de aprendizagem, possibilitando desenvolver capacidades críticas e de análise.

O maior desafio desta experiência profissional foi, sem dúvida, a adaptação/integração numa área completamente nova para mim, a área hoteleira, tendo, contudo, servido de preparação para uma realidade empresarial contemporânea. Também a nível pessoal esta experiência foi sem dúvida enriquecedora, pois o facto de ter vivido longe de casa pela primeira vez e a adaptação a um novo país e cultura revelou-se num autêntico desafio.

No que diz respeito ao estágio, apontam-se como principais limitações:

- Excesso de carga horária, tendo a estagiária realizado sempre mais horas que o seu horário normal. O horário era rotativo e por turnos, cujas folgas eram dadas em dias diferentes, o que dificultou a adaptação e um clima de estabilidade;
- Stress e pressão vivida no hotel, face às exigências dos clientes e chefes;
- Falta de formação anterior na área hoteleira, realidade diferente, muito exigente e desafiante;
- Dificuldades na passagem de turno, por vezes feitas de forma não planeada, o que dificultou a passagem de *Know-How* entre os colegas;
- Algumas competências linguísticas pouco aprofundadas, tais como o Francês e o Catalão.

De forma a sintetizar e resumir os conteúdos apresentados anteriormente foi realizada uma análise SWOT da estagiária.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
-Reconhecimento internacional do Hotel W Barcelona -Acolhimento e espírito de entreajuda de toda a equipa -Contacto direto com o cliente	-Difícil adaptação a uma realidade nova, a indústria hoteleira, desafiante e exigente. - Elevada carga horária - Stress e pressão
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
-Conhecimentos adquiridos em <i>Opera</i> , <i>Starguest</i> e outros programas informáticos - Preparação para cargos de elevada responsabilidade	-Conhecimento pouco aprofundado de outras línguas estrangeiras como o Francês e o Catalão

Tabela 3. Análise SWOT.

Fonte: Elaborado pela própria

Estagiar num hotel com o reconhecimento e dimensão do Hotel W Barcelona foi uma grande oportunidade, que apresenta, sem sombra de dúvidas, mais aspetos positivos do que negativos. Tanto a experiência na área da receção como na área dos eventos foram fundamentais para ficar com uma perspetiva holística da dinâmica do hotel W. As limitações e fraquezas sentidas acentuaram-se a nível da receção pois um dos elementos perturbadores do trabalho de um rececionista é a presença de filas durante o atendimento ao cliente, o que constituía uma realidade constante no hotel W. Estou convicta que esta experiência foi uma mais valia e vai trazer benefícios para um futuro próximo, possibilitando integrar os conhecimentos e competências adquiridos na Universidade, com o “saber de experiência feito” obtido neste Estágio, proporcionando-me condições para poder apresentar propostas diversificadas e inovadoras que se diferenciem das demais. Uma abordagem inovadora e criativa nos dias de hoje será sem dúvida uma vantagem competitiva.

### **3.2.2 Limitações do trabalho apresentado**

No que diz respeito ao estudo, além do facto de ser realizado fora de Portugal (dificuldades de comunicação), existiram algumas limitações, sobretudo em relação ao trabalho de campo, tendo em conta o número reduzido de questionários efetuados.

Outra das dificuldades encontradas durante a elaboração do relatório foi o de integrar a investigação efetuada na revisão de literatura à experiência profissional do hotel. Os conteúdos apreendidos em aula (durante o mestrado) e a investigação efetuada foram difíceis de interrelacionar com a experiência laboral/profissional do hotel, dado que existem algumas funções e termos técnicos, principalmente na área de eventos, que tiveram uma abordagem muito ligeira, durante as aulas teóricas. Este Hotel, por ser um hotel diferente e original possui também uma linguagem muito própria, da marca W, que exige um período de integração e adaptação.

Resta concluir que a presente investigação apenas poderá constituir um humilde contributo, ou um incentivo para futuros trabalhos na área da criação e Gestão de Eventos das Unidades Hoteleiras associados ao desenvolvimento do Turismo.

## Referências Bibliográficas

### Artigos e livros

Abbott, P., & Lewry, S. (1999). *Front office: procedures, social skills, and management*.

Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores.

Amaro, A., Póvoa, A., & Macedo, L. (2005). A arte de fazer questionários. *Porto, Portugal: Faculdade de Ciências da Universidade do Porto*.

Balibrea, M. P. (2003). Memória e espaço público na Barcelona pós-industrial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (67), 31-54.

Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (1995). *Introduction to Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Bilhim, J. (2004). Qualificação e valorização de competências. *Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação*.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1980). New management tools for the successful tourism manager. *Annals of Tourism Research*, 7(3), 337-352.

Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2012). *Events management*. Routledge.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta, 001-89.

Carneiro, J. B., & Fontes, N. D. (1997). Turismo e eventos: instrumento de promoção e estratégia de marketing. *Revista Turismo em Análise*, 8(1), 65-74.

Celeste, P. (2006). *A Importância da Comunicação Institucional*. Instituto Superior de Gestão. Lisboa.

Chon, K.-S. K., Sparrowe, R. T., Ferreira, A. B. M. S., & Guerra, G. R. (2003). *Hospitalidade: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Costa, R. (2008). *Introdução à gestão hoteleira*. Lisboa, Lidel.

Csikósová, A., Antošová, M., & Čulková, K. (2014). Strategy in direct and interactive marketing and integrated marketing communications. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1615-1619.

Espírito Santo, P. (1996). Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas. *Revista de Comunicação Empresarial da Associação Portuguesa de Comunicação na Empresa*.

Getz, D. (1991). *Festivals, special events and tourism*. NY: Van Nostrand Reinhold.

Getz, D. (2005). *Event management & event tourism*. Elmsford, N.Y: Cognizant Communication Corp.

Getz, D. (2007). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Oxford: Elsevier.

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism management*, 29(3), 403-428.

Getz, D. (2009). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events* (2ª edição). Oxford: Butterworth-Heinemann

Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (2002). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. New York: Wiley.

Hall, C. M. (1992). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*. London: Belhaven Press.

Hoyle Jr, L. H. (2003). *Marketing de eventos*. São Paulo: Atlas

Jago, L. K., & Shaw, R. N. (1998). Special events: A conceptual and definitional framework. *Festival management and event tourism*, 5(1-2), 21-32.

Jesus, J. D. S. (2013). *A qualidade na prestação de serviços hoteleiros* (Doctoral dissertation).

King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*, 8(4), 43-52.

Kotler, P. (2008). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*/Philip Kotler; tradução Ailton Bomfim Brandão—5. ed.—7. reimpr. São Paulo: Atlas.

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (1999). *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1997). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Lencastre, P. D. (2007). A marca-O sinal, a missão e a imagem. Lisboa: Dom Quixote, pp. 23-71.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (1992). *Mercator da língua portuguesa: teoria e prática do marketing*. Leya.

Lindon, L., Lendrevie, J., Levy, S. J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações D. Ouixote, 2004.

Malačka, L. (2015). Role of Marketing Communication in Applicants' Choice of University. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(4), 1311-1322.

Marujo, N. (2008). *Turismo & Comunicação*. RVJ Editores.

Marujo, N. (2015). O contributo do turismo de eventos para o desenvolvimento turístico de uma região. *Revista delos desarrollo local sostenible. Vol. 8 Nº23.*

Masterman, G., & Wood, E. H. (2006). *Innovative marketing communications: Strategies for the events industry.* Routledge.

Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts.* Longman.

Matos, G. G. (2009). *Comunicação empresarial sem complicação.* Editora Manole Ltda

Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *História das teorias da comunicação.* Porto.

McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (1995). Pleasure travel motivation. *Tourism: principles, practices, philosophies.*, (Ed. 7), 167-190.

Mesalles, L. (2003). *Eventos, reuniones y banquetes- Organización, gestión y comercialización de los servicios contratados en un establecimiento de calidad.* Barcelona

Mihart, C. (2012). Modelling the influence of integrated marketing communication on consumer behaviour: an approach based on hierarchy of effects concept. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 975-980.

Miles, M. (2007). *Cities and Cultures.* London; New York: Routledge.

Negi, J. (1997). *Professional hotel management.* New Delhi: Chand and Company Ltd.

Organização Mundial do Turismo (2006). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension.* Madrid: WTO.

Panoff, M., & Perrin, M. (1979). *Dicionário de etnologia.* Lisboa: Edições 70

Petrocchi, M., & Bona, A. (2005). *Agências de turismo: Planejamento e gestão*. São Paulo: Futura.

Pinheiro, D. C. D. S. (2005). *O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização*.

Pinto, S. M. F. V. (2008). *Empresas de hotelaria: Uma análise económica e financeira* (Doctoral dissertation).

Quintas, M. A. (2006). *Organização e Gestão hoteleira*. OtelTur, Lisboa2006.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rabaça, C.A & Barbosa, G. G. (1987). *Dicionário de comunicação*. Editora Ática.

Raj, R., Walters, P., & Rashid, T. (2009). *Events management: An integrated and practical approach*. London: SAGE

Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful Cities: Cultural management and urban regeneration*. A Butterworth-Heinemann Title.

Ruão, T., & Farhangmehr, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: um estudo de caso.

Ruschmann, D. M. (1991). *Marketing turístico: Um enfoque promocional*. Campinas: Papirus.

Silva, F., & Umbelino, J. (2017). *Planeamento e desenvolvimento turístico*. Lisboa: Edições Lidel.

Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business research*, 36(1), 91-103.

Theobald, W. (1998). *The meaning, scope and measurement of Travel and Tourism*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa: Turismo de Portugal.

Vieira, J. (2015). *Eventos e Turismo—Planeamento e Organização—Da Teoria à prática*. Edições Sílabo Wagen, L., White, L. (2010) *Events Management For tourism, cultural, business and sporting events*, 4ª edição, Pearson, Frenchs Forest, Australia.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (2011). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. WW Norton & Company.

World Tourism Organization & European Travel Commission (2005). *City Tourism & Culture – The European Experience*. Madrid: World Tourism Organization

Zaidan, T. E. (2009). *Comunicação e turismo: estudo de caso sobre os folhetos de promoção turística de porto alegre-rs*. Revista Eletrônica Patrimônio: Lazer & Turismo-ISSN, 700X.

Zairi, M. (2001). *Benchmarking for best practice: Continuous learning through sustainable innovation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

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

## **Websites**

Ayuntamiento de Barcelona (2017). Informe de la actividad turística en Barcelona. Acedido a 15 de outubro de 2018. Disponível em [https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/1\\_turisme\\_estadistiques\\_2017\\_caps1\\_0.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/1_turisme_estadistiques_2017_caps1_0.pdf)

Burgen, S (15 de julho de 2018). Tourists go home, refugees welcome: why Barcelona chose migrants over visitors. The Guardian. Acedido a 17 de outubro de 2018. Disponível em <https://www.theguardian.com>

/cities/2018/jun/25/tourists-go-home-refugees-welcome-why-barcelona-chose-migrants-over-visitors

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2018). Lisboa: Priberam Informático, S.A. *Acedido a 31 de outubro de 2018. Disponível em <https://dicionario.priberam.org/brunch>.*

Hughes, N. (2018). 'Tourists go home': anti-tourism industry protest in Barcelona. *Social Movement Studies*, 1-7.

Lago, J (2018). Espanha-barcelona-turismo-gentrificação. Getty images. *Acedido a 19 de outubro de 2018. Disponível em <https://www.gettyimages.co.uk/detail/news-photo/tourist-takes-a-picture-of-a-graffito-reading-tourist-your-news-photo/829240172>*

LGBT Foundation (2018). Site oficial fundação LGBT. *Acedido a 26 de outubro de 2018. Disponível em <https://lgbt.foundation/>*

Marriott International (2018). Conheça as nossas marcas. *Acedido a 18 de outubro de 2018. Disponível em <https://www.marriott.pt/marriott-brands.mi>*

Marriott International (2018). Marriott Rewards. *Acedido a 15 de outubro de 2018. Disponível em <https://www.marriott.com>.*

Marriott International (2018). Sobre Marriott Rewards. *Acedido a 15 de outubro de 2018. <https://www.marriott.pt/loyalty/member-benefits/platinum-premier.mi>*

Neto, R. (2016). Fusão marriott com starwood cria maiores oportunidades de crescimento. *Acedido a 15 de outubro de 2018. Disponível em <https://www.publituris.pt/2016/11/11/fusao-marriott-starwood-cria-maiores-oportunidades-crescimento/>*

Organização Mundial do Turismo. (2014). International tourism: strong peak season anticipated. *Acedido a 22 de outubro 2018. Disponível em <http://media.unwto.org/pressrelease/>*

Organização Mundial do Turismo. *Acedido a 22 de outubro 2017. Disponível em <http://www2.unwto.org/en>.*

Sorokina, I (2018) Tourist go home from Barcelona! Acedido a 17 de outubro de 2018. Disponível em <https://www.dreamstime.com/stock-photo-tourist-go-home-barcelona-tourists-vital-to-s-economy-million-people-who-visit-each-year-have-become-headache-image59256168>

The Ritz-Carlton (2018). Acedido a 19 de outubro de 2018. Disponível <http://www.ritzcarlton.com/pt>

Vinagre, A. (16 de novembro de 2015). *Marriott compra grupo hoteleiro Starwood por 11,3 mil milhões de euros*

W Hotels Worldwide (2018). About W. Acedido a 26 de outubro de 2018. Disponível em <https://w-hotels.marriott.com/about/>

W Hotels Worldwide (2018). Reuniões / eventos. Acedido a 17 de outubro de 2018. Disponível em <https://w-hotels.marriott.com/events/>

Web Summit (2018). Official Web Summit hotels. Acedido a 15 de outubro de 2018. Disponível em <https://websummit.com/hotels>

### **Documentação de apoio às aulas e ao estágio**

M. L. Calisto (2016). Tourism Marketing. Lisboa: IGOT e ESHTe

W Barcelona (2017) Welcome Desk Manual. Barcelona.

W Barcelona (2017). LIVE IT UP. Barcelona.

W Barcelona (2017). Meeting insider Manual. Barcelona.

W Barcelona (2017). Whatever/whenever guidebook. Barcelona.

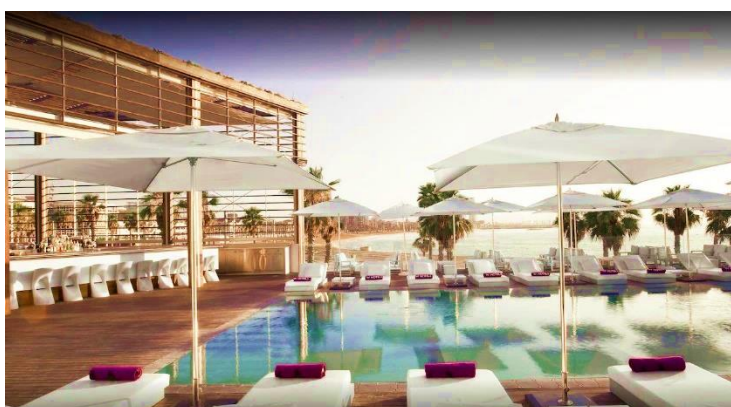
## Anexos

### Anexo 1. Espaço de piscina exterior- *Wet Deck*



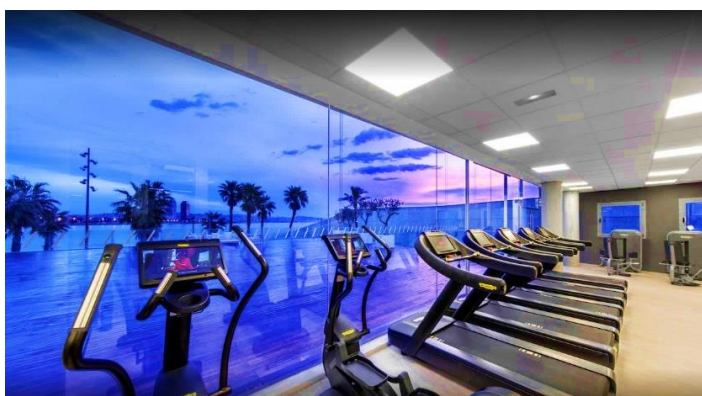
Fonte: App *Hotel W*, 2018

### Anexo 2. Espaço exterior, segunda piscina



Fonte: App *Hotel W*, 2018

### **Anexo 3. Espaço *FIT*- ginásio**



Fonte: App *Hotel W*, 2018

### **Anexo 4. Restaurante do Hotel- *Wave Restaurant***



Fonte: App *Hotel W*, 2018

### **Anexo 5. Restaurante *Bravo***



Fonte: App *Hotel W*, 2018



## Anexo 8. W Daily

W Daily 30/04/2016						
WHO?	MEETING PLANNER	CMS	WHAT?	PAX	WHEN?	WHERE?
CEO Conference 2016	Clare Hudson	YR	Breakfast	30	07:00-08:30	Wave / Bravo
			Meeting	8	08:30-13:00	Suite B/O 6
			Meeting	8	08:30-13:00	Suite B/O 2
			Meeting	8	08:30-13:00	Suite B/O 3
			HPD Enterprise Training	25	08:30-18:00	Breeze 1 + Breeze Terrace 1
			HPD enterprise training	12	08:30-18:00	Breeze 2 + Breeze Terrace 2
			Permanent Coffee Break	25	08:30-18:00	Breeze 2 + Breeze Terrace 2
			HPD Enterprise Training	25	08:30-18:00	Breeze 3 + Breeze Terrace 3
			AM Coffee Break	0	11:15-11:30	(A) Eclipse North
			AM Coffee Break	25	11:15-11:30	Breeze Terrace (combined)
			Standing Buffet Lunch	0	13:15-14:00	(A) Eclipse North
			Standing Buffet Lunch	25	13:15-14:00	Breeze Terrace (combined)
Ejam Sports Group	Jonny Chen	MC	Breakfast	19	07:00-11:00	Wave / Bravo
Medacs Healthcare Annual Award	Charlotte McCarthy	YR	Breakfast	44	07:00-09:00	Wave / Bravo
			Cocktail Drink	44	18:45-19:30	Breeze Terrace (combined)
			Cocktail Drink	0	18:45-19:30	(A) Breeze Room
			Gala Dinner	44	20:00-22:00	Breeze Room
Otsuka - President's Club 2016 Incentive	Kelly Brown	YR	Storage	0	07:00-23:00	Studio 6
			Office	8	07:00-21:00	Strategy
			Breakfast	8	07:00-11:00	Wave / Bravo
			Permanent Beverages Break	8	09:00-18:00	Strategy
			Pre-Convention Meeting	12	13:00-13:45	Studio 5
Trabajos Mantenimiento	Pintado Santi	NB	Mantenimiento Baños Caballeros Planta "E"	0	00:01-23:59	Off Site
			Oficinas RRHH	10	08:00-18:00	Studio 3+4
W Barcelona - Breakfast Overflow	Vanessa Posada	NB	Breakfast Overflow	100	09:00-11:00	Salt Events Inside
W Barcelona - Recursos Humanos	Irene Rincon	NB	On the Job B&F	25	09:00-17:00	Studio 2
			On the Job B&F	25	09:00-17:00	Studio 1
W Barcelona - Style	Elena Sacristan	NB	Storage fundas terraza Suites	0	00:01-23:59	Studio 7
W Barcelona Happenings Events 2016	Vanessa Posada	NB	Urban Tunes	0	19:00-04:00	Eclipse North

Fonte: W Barcelona, Meeting insider Manual, 2017

## Anexo 9. Check list das funções de Front Office

### Welcome Desk

	Trainee Signature	Trainer Signature	Date Completed	Retraining date
Check in HID				
Complete Reg. Card				
Update Profile				
Multiple rooms same name				
Merge Profile				
Accompanying				
Shares				
No Post				
Check out time				
Late c/out policy and charges				
Queue Rooms procedure				
PM Accounts and PX				
Messages				
Traces				
Alerts / Comments / Profile Notes				
Preferences				
Newspapers				

Rooms categories				
Rooms for spanish guest				
Room assignment (special rooms)				
Early c/in and pre-C/I				
Room not ready after 3 pm				
Room category not available				
Upgrade				
Upsell HID & Prices				
Fixed Charges				
Room Move				
Inventory- extra bed & crib				
Due out report				

Early Shift Check List

<b>Time/Task</b>	<b>Done</b>	<b>Notes</b>
Hand over		
Prepare Desk		
Make sure downtime reports are saved		
Obtain information about availability, VIPs on arrival / groups / Pre-reg. / No Shows		
Check credit limit		
Check express check out box		
Check HSK discrepancy (SKIP/SLEEP)		
Check departures		
Prepare close cashier		
File bills		
Print and prepare negatives report		
Resolve any outstanding PX and escalate any unresolved issues to WDM		
Ensure all room moves are done		
Leave desk prepared for next shift		

## Late Shift Check List

Time/Task	Done	Notes
Hand over		
Ensure all room moves are completed by 18.00hrs		
Post Mini bar late charges / Laundry		
Merge profiles for next day arrival		
Bucket check		
WD Emails		
Credit limit		
Prepare close cashier		
File bills		
Print and prepare negatives report		
Resolve any outstanding PX and escalate any unresolved issues to WDM		
Leave desk prepared for next shift		

Fonte: *W Barcelona, Welcome Desk Manual, 201*

## Anexo 10. Salas para eventos do hotel W Barcelona

MEETING SPACE NAME	DIMENSIONS IN (SQ.) M.				DIMENSIONS IN (SQ.) FT.				ROUND TABLES WITH STAGE, DANCE FLOOR OR BUFFET	COCKTAIL	THEATER	CLASSROOM	U-SHAPE	BOARDROOM	
	LENGTH	WIDTH	AREA	HEIGHT	LENGTH	WIDTH	AREA	HEIGHT							MAX
Great Room (Total)	44	22	988	7	145	73	10639	22	700	650	1000	850	600	150	165
Great Room 1	14	22	307	7	45	73	3308	22	220	180	300	250	180	72	84
Great Room 2	18	22	402	7	59	73	4328	22	300	260	400	330	260	78	96
Great Room 3	13	22	279	7	41	73	3002	22	200	160	280	230	200	72	84
Great Room 1+2	32	22	709	7	104	73	7637	22	520	440	700	600	440		
Great Room 2+3	31	22	681	7	100	73	7331	22	500	440	680	580	440		
Great Room Foyer			514				5533		250	210	400				
Mega Room	18	18	320	3	57	59	3391	10	220	180	320	200	100	48	50
Studio 1	8	9	67	3	25	29	721	10	40		70	60	36	24	27
Studio 2	8	9	67	3	25	29	721	10	40		70	60	36	24	27
Studio 3	8	9	67	3	25	29	721	10	40		70	60	36	24	27
Studio 4	8	9	67	3	25	29	721	10	40		70	60	36	24	27
Studio 1+2	8	18	137	3	26	57	1469	10	90		140	120	72	45	48
Studio 3+4	8	18	137	3	26	57	1469	10	90		140	120	72	45	48
Studio 5	9	9	77	3	29	29	829	10	40		80	65	42	24	27
Studio 6	9	9	77	3	29	29	829	10	40		80	65	42	24	27
Studio 7	10	9	88	3	33	29	947	10	60		90	84	48	24	27
Studio 8	14	9	125	3	46	30	1356	10	70		120	100	66	36	42
Studio 9	9	7	62	3	31	21	658	10	30		60	48	36	16	19
Studio 10	8	9	76	3	28	30	814	10	30		60	60	42	22	25
Strategy (Boardroom)	6	9	52	3	19	29	560	10						12	16
Studios Reception			241	3			2594								
Wired (Business Centre)			33	3			355								
Great Room Terrace			400				4306		250	200	400				
Refresh Terrace *			410				4413				350				
Altitude Terrace			1250				13455				1200				
Away Terrace			520				5597		350	300	500				
Combined upper level terraces			2200				23680				2000				
Eclipse Bar North			170								100				
Eclipse Bar South			170								100				
Eclipse Bar			424				4564				200				

Fonte: *W Barcelona, Meeting insider Manual, 2017*

## Anexo 11. Check list das funções de W meeting insider

### W MEETINGS INSIDER CHECK LIST - AM SHIFT

FECHA:	
<b>W Meetings Insider OPERATIVA (Supervise Set Ups – Peanas/Metroquillos/cajas Control):</b>	
<b>W Meetings Insider WRED (In charge of Email, follow up, BEOs &amp; GFS, Wired cleanliness):</b>	
Coger la llave de WIRED (#9) en seguridad	WHO:
Abrir puerta office, encender móvil de WMI y los 2 ordenadores, ver email.	WHO:
Abrir las puertas, Verificar Set up, limpieza y temperatura de las salas (BEO, GFS, email)	WHO:
Verificar limpieza y orden de WIRED y <b>Conference Area</b> .	WHO:
Verificar que TOTEMS y SCREENS estén correctamente	WHO:
Chequear set up de salas desocupadas: luces apagadas y AC off	WHO:
Recoger peanas y <b>metroquillos</b> de los eventos de la noche anterior	WHO:
Chequear <b>Hospitality Desk</b> (NO cajas, manteles, carteles grandes o sillas extras, a menos que este confirmado por GM o HM). <b>Refrescar</b> HD.	WHO:
Presentarnos/Saludar a la MP y confirmar que todo va bien. *Que note nuestra presencia	WHO:
9.10 asistir al <b>Morning Meeting Sales</b> siempre que sea posible.	WHO:
15 min. antes de cada servicio de B&F chequear que todo está correcto: comida/bebida, carteles banquetes, <b>signage</b> WMI y accesos abiertos	WHO:
15 min. Antes de cada servicio B&F o reuniones, guiar los participantes	WHO:
Estar presentes en los <b>breaks</b> , Inicios y finalizaciones de cada meeting.	WHO:
Empezar a preparar el <b>W Meeting Insider Report</b>	WHO:
<b>Shipping:</b> pasar por recepción de mercancías y cada vez que recibamos/enviamos paquetes, apuntarlo, guardar resguardo y enviar email al CSM o a la MP.	WHO:
Actualizar "Storage Control" <b>Template</b>	WHO:
Para cada servicio extra, hay que hacer el <b>Event Request Sheet</b> (photocopies, printings over 200 Pages, Polycom, proyectos...)	WHO:
<b>Scan Event Request Sheets</b> y enviarlo a Marta Gallego & su <b>Trainee</b> , CSM y el departamento <b>envolucrado</b> en este cargo (Banquetes, Jaime <b>Munlaner</b> , etc.)	WHO:
Revisar y actualizar inventario de <b>telefonos</b> de los <b>M's</b> .	WHO:
Cuando recibimos <b>Updates &amp; Pop Ups</b> , tenemos que imprimirlos y pasarlos a su carpeta.	WHO:
<b>Supervisionar</b> el email, averiguar que se hayan <b>contastados</b> todos y mantenerla limpia.	WHO:
<b>MIERCOLES:</b> 15:30 Group Fact Sheet Meeting. 16:30 BEO Meeting.	WHO:
<b>JUEVES:</b> Recoger pedido <b>Adaco</b> .	WHO:
<b>SABADO:</b> Hacer pedido <b>Adaco</b> . Pedir para el jueves.	WHO:
<b>DOMINGO:</b>	WHO:
✓ <b>MIR</b> .	
✓ Hacer y enviar el <b>walkthrough</b> de Mantenimiento (Miguel Gonzalez, Raul Perez y con copia a Conor, Santi Pintado y Marta Turci).	
✓ Hacer el recuento de peanas y de caballetes y <b>metroquillos</b> .	
✓ <b>Hacer</b> el week overview	

## W MEETINGS INSIDER CHECK LIST - PM SHIFT

FECHA:	
<b>W Meetings Insider OPERATIVA (Supervise Set Ups – Peanas/Metroquillas/cajas Control):</b>	
<b>W Meetings Insider WIRED (In charge of Email, follow up, BEOs &amp; GFS, Wired cleanliness):</b>	
<b>Handover</b> con turno AM	<b>WHO:</b>
Presentarnos/ Saludar a la MP y confirmar que todo va bien. *Que note nuestra presencia	<b>WHO:</b>
Leer <b>Group Fact Sheet</b> y <b>Beo</b> de los grupos In house	<b>WHO:</b>
Verificar Set up, limpieza y temperatura de las salas (BEO, GFS, email)	<b>WHO:</b>
Chequear <b>Hospitality Desk</b> (NO cajas, manteles, carteles grandes o sillas extras, a menos que este confirmado por GM o HM). <b>Retresar</b> HD.	<b>WHO:</b>
Verificar que el material por los eventos de la tarde están preparados: Peanas, Minutas, Regalos, <b>Signage</b> , Cajas	<b>WHO:</b>
15 min. antes de cada servicio de B&F chequear que todo está correcto: comida/bebida, carteles banquetes, <b>signage</b> WMI y accesos abiertos	<b>WHO:</b>
15 min. Antes de cada servicio B&F o reuniones, guiar los participantes	<b>WHO:</b>
Estar presentes en los <b>breaks</b> , Inicios y finalizaciones de cada meeting.	<b>WHO:</b>
Preparar <b>WOW moment</b> para MP (en caso de último día), y apuntarlos en el file <b>excel</b>	<b>WHO:</b>
Reconfirmar horarios y montajes del día siguiente con MP e informar a CSM.	<b>WHO:</b>
Comprobar <b>W Daily (warm up)</b> en <b>excel (P:Quality)</b> para cambios de horario. Si hay cambios se tiene que actualizar <b>(especially during weekend and after 16:00)</b> .	<b>WHO:</b>
Si se usa un <b>Polycom</b> , sacar ITIGUER Bill. <b>Enviarlo a Billing Coordinator</b> . Retirar aparatos de las salas y <b>almacenarlos</b> .	<b>WHO:</b>
Antes las 16:00, Ir a <b>Mercancia</b> para ver si hay más paquetes para MI y actualizar el papel de movimiento paquetes	<b>WHO:</b>
Meter Alertas para los <b>mobiles</b> Internos en Opera	<b>WHO:</b>
Imprimir y leer <b>BEO's</b> y <b>Group Fact Sheets</b> del día siguiente.	<b>WHO:</b>
Asegurarse que para los grupos que tienen oficina se prepare el material: llaves, <b>mobiles</b> , códigos Internet, material oficina, menú RD	<b>WHO:</b>
Actualizar y Imprimir el <b>FOLLOW UP</b> .	<b>WHO:</b>
A última hora, sacar el <b>daily</b> de Opera para los 3 días siguientes, Imprimirlo y ponerlo en el <b>follow up</b> .	<b>WHO:</b>
Verificar que <b>screens</b> y <b>totems</b> del siguiente <b>estén</b> correctos y publicarlos a última hora.	<b>WHO:</b>
Redactar <b>report</b> y enviarlo a "03163, Meetings Insider Report". El asunto del email es: <b>W Meetings Insider Report xx.xx.xxxx</b>	<b>WHO:</b>
Asegurarse que los <b>studios</b> están limpios, si no avisar Banquetes, Style o <b>Room Dining</b>	<b>WHO:</b>
Asegurarse que todas las luces, AC y puertas quedan apagadas en todos los salones. Después bloquearlos.	<b>WHO:</b>
Recoger las peanas en el hotel (sobre todo las de afuera). En caso que no fuese posible, avisar banquetes de quitar los peanas y apuntar sobre el <b>Follow up</b> donde están.	<b>WHO:</b>
Apagar ordenadores, <b>mobiles</b> y cargarlos.	<b>WHO:</b>
<b>SABADO/DOMINGO:</b> <b>Comprobar</b> W Daily (Warm Up)	<b>WHO:</b>

Fonte: *W Barcelona, Meeting insider Manual, 2017*

**Anexo 12.** Organograma *Welcome Desk* (recepção)



Fonte: *W Barcelona, Meeting insider Manual, 2017*

## Anexo 13. Questionário



### Questionário de avaliação/satisfação dos eventos no âmbito do Mestrado em Turismo e Comunicação

Prezado Sr. / Sra. Obrigado pela sua participação e ajuda neste inquérito. Ao completar este breve questionário vai-nos ajudar a analisar a perceção dos clientes sob os eventos realizados no hotel e de que forma é que os mesmos influenciam a sua imagem.

#### 1. Participou em algum dos eventos do Hotel W?

- Sim
- Não

#### 2. Qual é a sua faixa etária?

- <25
- 25-35 anos
- 35-45 anos
- 45-55 anos
- >55 anos

#### 3. Qual é o seu género?

- Feminino
- Masculino
- Indefinido

#### 4. Qual é a sua nacionalidade?

R: \_\_\_\_\_

**5. Em que cidade reside?**

R: \_\_\_\_\_

**6. Está hospedado no hotel W?**

- Sim
- Não

**7. Qual foi o tipo de evento(s) em que participou?**

- Reuniões
- Congressos
- Conferências
- Festivais
- Eventos musicais
- Festas
- Casamentos
- Aniversários
- Outros

**8. Como avalia o grau de satisfação face aos seguintes elementos do evento(s) em que participou?**

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Instalações				
Funcionários				
Música				
Horários				
Comodidades (comida e bebida)				
Vista panorâmica				

**9. Como teve conhecimento deste evento?**

- Internet
- Amigos/conhecidos
- Pela empresa
- Outro (especifique)

**10. Qual a finalidade da sua vinda ao evento?**

- Trabalho
- Lazer
- Ambos
- Fazer contactos
- Outra

**11. Pretende participar em mais algum evento realizado pelo hotel?**

- Sim
- Não

**12. Qual a importância que atribui aos seguintes elementos para o sucesso dos eventos? (sendo 1 nada importante e 5 muito importante)**

	1	2	3	4	5
Elementos inovadores e criativos					
Boas instalações					
Localização					
Staff					

**13. Recomendaria este evento a outras pessoas?**

- Sim
- Não
- Não sei

**14. Considera que os eventos constituem uma mais valia para a imagem do hotel?**

- Sim
- Não

**15. Quais os eventos que considera mais vantajosos para a imagem de marca do hotel?**

- Eventos corporativos
- Eventos sociais
- Nenhum

**16. Como avalia a importância dos seguintes eventos para o aumento da proximidade entre o cliente e o hotel? (sendo 1 nada importante e 5 muito importante)**

- Nada importante
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante

**17. Está a pensar em voltar ao Hotel W Barcelona?**

- Sim
- Não
- Se sim, porquê?

R: \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração!