

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

João Pedro Fernandes Gonçalves

**O impacto da insegurança e instabilidade política no  
turismo da Catalunha**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Arguente: Dr. António Melo

Júri: Prof.<sup>a</sup> Dra. Cândida Silva

Vila do Conde, outubro de 2019

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

João Pedro Fernandes Gonçalves

**O impacto da insegurança e instabilidade política no  
turismo da Catalunha**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Especialista Mónica Oliveira

Arguente: Dr. António Melo

Júri: Prof.<sup>a</sup> Dra. Cândida Silva

Vila do Conde, outubro de 2019

João Pedro Fernandes Gonçalves

**O impacto da insegurança e instabilidade política no  
turismo da Catalunha**

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing**

Vila do Conde, outubro de 2019

## RESUMO ANALÍTICO

Neste trabalho, será possível perceber o impacto da instabilidade política e da insegurança no turismo na região da Catalunha. No decurso do mesmo, este tema irá ser aprofundado com a apresentação de dados que demonstram que a instabilidade política vivida na Catalunha nos últimos anos, aliado a alguns atentados na cidade de Barcelona, levaram ao decréscimo do número de turistas e ao desvio de grandes massas de grupos para outros destinos concorrentes no sul da Europa.

Esta crise turística sentida na região foi, obviamente, sentida no Hotel Arts e levou a uma perda de receita significativa. Durante o estágio, foram explicadas as medidas adotadas para inverter esta situação e planos para evitar a repetição destes episódios. Estas medidas e planos postos em vigor irão ser apresentados no decorrer deste trabalho e, junto com alguns valores exemplificativos, irá ser demonstrada a importância destes mesmos planos.

De modo a analisar o impacto desta instabilidade política, recorreu-se à análise de artigos científicos e de publicações que demonstram os problemas e as estratégias para contrariar a crise sentida na região. Também através de dados específicos do hotel Arts, iremos poder perceber o impacto que esta crise teve em hotéis 5 estrelas de Barcelona e os níveis de receita perdida nos meses seguintes ao início da instabilidade política.

Após esta análise, tanto a nível da região como a nível interno do hotel Arts, irão ser apresentados valores que demonstram o impacto que a crise política teve na receita da região da Catalunha. Seguidamente, apresentar-se-ão várias estratégias que foram adotadas e também ideias apresentadas que levariam a um melhor planeamento e prevenção em caso de nova instabilidade política na região.

Para melhor compreensão desta problemática e de forma a complementar esta análise, foi realizada a comparação com crises

turísticas sentidas em outros países como no Egito e na Turquia. É feita uma apresentação da situação vivida na região e o impacto que a crise turística teve nos países em análise.

Neste relatório, é apresentado um resumo das várias tarefas diárias e semanais que foram confiadas ao estudante durante o estágio. Irão também ser abordadas as funções, objetivos, entraves e soluções sentidas ao longo do percurso. No decorrer deste estágio, foi possível descobrir e analisar pontos fortes e pontos fracos no departamento de vendas de grupos do Hotel Arts. Durante o percurso no hotel, foi também dada a oportunidade de conhecer outros departamentos e a sua funcionalidade e importância no sucesso da empresa. Neste trabalho, é exposta também a facilidade e oportunidade que o hotel dá, a todos os seus colaboradores e estagiários, de trabalhar em várias equipas diferentes e perceber a dinâmica de vários departamentos.

**Palavras-chave:** Gestão hoteleira; Hotel; Catalunha; Barcelona; Instabilidade política; Insegurança no turismo; Crise; Medidas; Estratégias.

## **ABSTRACT**

During this dissertation, we were able to understand the impact that political instability and insecurity have in tourism, in Catalunya region. Hereby, we will analyze in-depth this theme with the presentation of data that shows that the political instability felt in Catalunya over the last few years, together with the terrorist attacks in Barcelona, have lead to a decrease of tourists coming to Barcelona and the deviation of mass tourism to other competitor destinations in Southern Europe.

This crisis felt in the region was, without a doubt, felt at Hotel Arts and lead to a significant revenue loss. During this internship, we were explained the measures adopted to reverse the situation and the plans taken to avoid a new situation like this. These plans and measures that were implemented will be presented in the course of the present study and, herewith some indicative data, it will be shown the importance of such measures.

In order to understand the impact of this political instability, we were able to analyze some articles and publishments, where they explain the problems of the crisis and some strategies that were adopted to overcome the crisis in Catalunya. Also recurring to data provided by hotel Arts, we will understand the impact that this crisis had in 5 star hotels and the profit loss that the region had, right after the beginning of the political instability.

After this analysis, data and values will be provided in order to present the impact that this crisis had on profit loss, either in the region of Catalunya and at hotel Arts. Thereupon, a few strategies adopted by the tourism entities will be presented and some ideas that would lead to a better planning and loss prevention, in case of a new crisis, will be introduced.

In order to better understand this situation and to complement this analysis, a comparison was made with other political and touristic crisis in countries like Egypt and Turkey. A presentation of the whole crisis will be made, along with its consequences, actions taken to overcome those crisis and some additional ideas that should be adopted to avoid a new crisis as the one felt before.

In this study, a summary of daily and weekly tasks that were assigned during the internship is presented. Hereby, we will also be able to know the functions, goals, obstacles and solutions felt and taken over the internship.

In the course of the past 6 (six) months, it was possible to discover and analyze the strengths and weaknesses of the Sales Department at Hotel Arts. During this internship, it was also given the opportunity to know and experience other departments that are very important to the company's success, through voluntary work to every employees and interns.

**Keywords:** Hotel management; Hotel; Catalunya; Barcelona; Political instability; Insecurity on tourism; Crisis; Measures; Strategies.

## SUMÁRIO

0 - INTRODUÇÃO .....	1
1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1.1 - Caracterização da unidade hoteleira .....	3
1.1.1 - Alojamento e ócio .....	4
1.1.2 - Oferta gastronómica .....	11
1.1.3 - Espaços exteriores e de lazer .....	14
1.1.4 - Oferta de espaços para reuniões e eventos .....	15
1.2 - Caracterização da companhia .....	20
1.3 - A marca Ritz-Carlton .....	25
1.4 - Os gold standards da marca Ritz-Carlton .....	26
1.4.1 - O credo da empresa .....	26
1.4.2 - O motto .....	26
1.4.3 - Os 3 passos de serviço .....	26
1.4.4 - Os 12 valores de serviço .....	37
2 - REVISÃO DE LITERATURA .....	28
2.1 - Influência do atentado terrorista de agosto de 2017 em Barcelona .....	29
2.2 - Influência da instabilidade política vivida na região da Catalunha .....	30
2.3 - Estratégias a assumir pelo hotel para diminuir a influência de uma crise turística na unidade .....	32
2.4 - Medidas a adotar após um evento prejudicial à região .....	34
3 - A PROBLEMÁTICA DOS ATENTADOS E DA INSTABILIDADE POLÍTICA EM OUTROS DESTINOS TURÍSTICOS .....	35
3.1 - O caso do Egito .....	36
3.1.1 - Consequências da crise: no turismo .....	37
3.1.2 - Medidas propostas e medidas tomadas para atenuar a crise turística .....	38
3.1.3 - Estratégias adotadas para impulsionar o turismo .....	38
3.2 - O caso da Turquia .....	39
3.2.1 - Consequências da crise no turismo .....	40

3.2.2 - Medidas propostas e medidas tomadas para atenuar a crise turística .....	42
3.2.3 - Estratégias adotadas para impulsionar o turismo .	42
3.3 - Comparação do caso de Barcelona com os casos de Egito e Turquia .....	43
4 - METODOLOGIA DO TRABALHO.....	45
4.1 - Tarefas e responsabilidades .....	46
4.2 - Departamentos e suas responsabilidades .....	48
5. EXPERIÊNCIA INTERDEPARTAMENTAL.....	51
5.1 Serviço lateral .....	52
6. ANÁLISE CRÍTICA À EMPRESA.....	54
6.1 Análise do departamento .....	54
6.1.1 Pontos Fortes e Pontos e Fracos .....	54
6.2 Análise do hotel .....	55
6.2.1 Pontos fortes e pontos fracos .....	55
6.3 Fatores a melhorar .....	56
6.3.1. Assumir a liderança .....	57
7. CONTRIBUTO DO TRABALHO PARA O HOTEL ARTS.....	59
CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Lista de salas do piso -1.....	17
Figura 2 - Lista de salas no espaço Arts 41.....	18
Figura 3 - Organigrama da equipa de direção de todos os departamentos do hotel.....	18
Figura 4 - Marcas atuais da empresa Marriott International..	24
Figura 5 - Organigrama do departamento de vendas.....	48

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - Taxa média de ocupação no hotel Arts Barcelona..	10
Gráfico 2 - Representação das chegadas de turistas no Egito.	36
Gráfico 3 - Relação entre os períodos de instabilidade política e o número de atentados terroristas com a chegada de turistas à Turquia.....	40
Gráfico 4 - Gasto médio de turistas estrangeiros (valores em dólares) 2003-2017.....	41

## **Lista de Imagens**

Imagem 1 - Hotel Arts Barcelona.....	3
Imagem 2 - Quarto Standard (Vista Mar).....	4
Imagem 3 - Executive Suite.....	5
Imagem 4 - Mediterranean Suite.....	5
Imagem 5 - Vistas de uma Club Suite.....	6
Imagem 6 - Loft at the Penthouse.....	7
Imagem 7 - 3 Bedroom Penthouse.....	7
Imagem 8 - Royal Penthouse.....	8
Imagem 9 - Varanda e vistas da Presidential Penthouse.....	8
Imagem 10 - Sala Restaurante Lokal.....	11
Imagem 11 - Sala Restaurante Bites.....	12
Imagem 12 - Restaurante Marina.....	12
Imagem 13 - Espaço exterior Restaurante Arola.....	13

Imagem 14 - Sala principal Restaurante Enoteca.....	13
Imagem 15 - P41 Bar.....	14
Imagem 16 - Infinity Pool.....	14
Imagem 17 - Family Pool.....	15
Imagem 18 - Sala de sauna em 43 The SPA.....	15
Imagem 19 - Gran Sal3n Gaudi.....	17
Imagem 20 - Sala Blau 2.....	18
Imagem 21 - Log3t3po Ritz-Carlton.....	25
Imagem 22 - Manifestantes independentistas em protesto contra governo da Catalunha.....	32
Imagem 23 - Hall do departamento de vendas.....	60
Imagem 24 - Escrit3rio do mercado espanhol.....	60

#### **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Pre3o m3dio de cada tipo de quarto no hotel Arts Barcelona.....	9
--	---



## **0 - INTRODUÇÃO**

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado de Direção Hoteleira - Direção Comercial e Marketing da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto.

Este estágio foi realizado no Hotel Arts Barcelona (Ritz-Carlton by Marriott) no departamento de vendas de grupos, nos mercados espanhol, português e italiano.

O tema abordado no relatório de estágio é: "Em que medida a insegurança e instabilidade política afetam o sucesso do turismo na região da Catalunha".

Assim, neste trabalho iremos analisar o impacto que o atentado terrorista de Barcelona e as manifestações políticas realizadas na região tiveram no turismo da Catalunha. Iremos perceber que, apesar de estes 2 eventos terem acontecido no mesmo semestre de 2017, a instabilidade política derivadas das manifestações teve um impacto muito maior que o sentimento de insegurança vivido na região.

Para melhor compreender os efeitos desta crise no turismo, iremos fazer uma comparação com a crise no Egito e Turquia vivida após o ano de 2011. Assim, iremos também analisar as medidas adotadas para superar a descida do nível de turismo e aplicar novas ideias a serem adotadas na região da Catalunha.

Durante este trabalho, perceberemos a importância do turismo para a região e a importância da planificação de planos de risco e adoção de estratégias que permitam assegurar a segurança e estabilidade da Catalunha, para manter a região no topo dos destinos turísticos mais visitados do mundo.

Em correlação com esta temática, iremos contextualizar o trabalho desenvolvido no estágio no departamento de vendas e perceber o impacto real e detalhado desta crise no hotel Arts, mais concretamente no departamento de venda de grupos. Aqui, iremos apresentar os valores de receita afetados pela

instabilidade política e pelo sentimento de insegurança sentido na região e as estratégias adotadas pelo hotel para contrariar essa tendência.

Em relação ao trabalho desenvolvido durante o estágio, irá ser feita uma apresentação do hotel e do departamento em questão, das tarefas e responsabilidades assumidas durante os 6 meses, a ajuda interdepartamental e a análise dos pontos fortes e fracos do hotel. Apresentaremos ainda algumas ideias de fatores a melhorar na dinâmica do departamento e do hotel em análise e, por fim, a contribuição dada por este trabalho ao hotel Arts.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1 O HOTEL ARTS



**Imagem 1 - Hotel Arts Barcelona**

**Fonte: Hotel Arts Barcelona.**

O Hotel Arts abriu portas como propriedade Ritz-Carlton em 1994, tendo festejado este ano 25 (vinte e cinco) anos. O seu principal propósito foi alojar o grande número de atletas e turistas que vieram para a região aquando dos Jogos Olímpicos de 1992 e fez também parte da reestruturação da zona costeira da cidade, desde Barceloneta a Poblenou. Nos anos 90 era considerado um dos principais hotéis da região e um ícone da cidade. Com o fortalecimento da concorrência e o surgimento de novos hotéis na cidade, o hotel teve de criar estratégias para se diferenciar da concorrência e apostar em certos segmentos de mercado. Desta forma, e seguindo os dados que indicam que o turismo é o setor que gera mais de 60% de toda a receita da região (dados do Ajuntament de Barcelona), o hotel apostou no segmento de grupos e eventos para rentabilizar o seu negócio.

### 1.1.1 Alojamento e ócio

O hotel tem um total de 483 quartos, divididos em:

Quartos Standard, subdivididos em:

- o Deluxe Room, o quarto mais básico do hotel. Seguidamente, Barcelona Panoramic Room é o tipo de quarto com vistas para a cidade. Deluxe SeaView Rooms são os quartos com vista parcial para o mar. O melhor quarto desta tipologia é o Deluxe Seafront Room que tem vista direta para o mar.

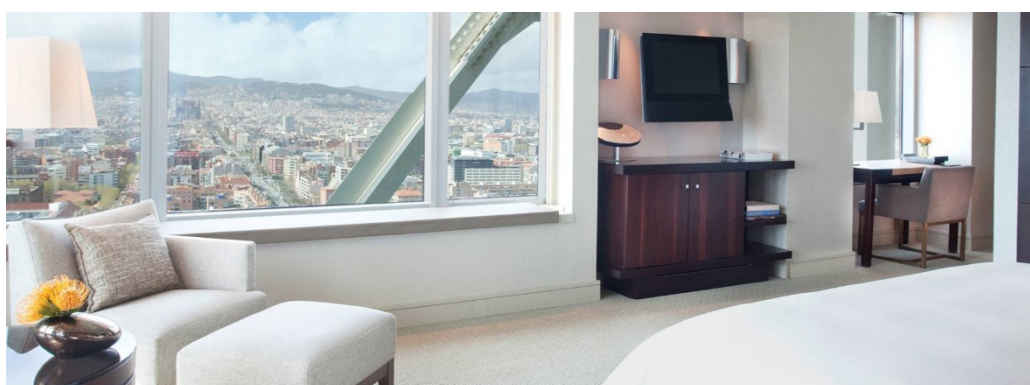


**Imagem 2** | Quarto Standard (Vista Mar).

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

Suites, subdivididas em:

- o Executive Suite, a categoria mais básica da tipologia, com vistas para a cidade. De seguida, a Executive Suite Seaview é uma das mais concorridas suites com vista direta para o mar. Relativamente às suites com maior dimensão, temos a Arts Suite, com um maior luxo e mais do dobro do tamanho da Executive Suite. Por fim, a Mediterranean Suite é a mais completa da tipologia, apresentada em tons de azul com maior espaço, conforto e com vistas para o mar.



**Imagem 3** | Executive Suite.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.



**Imagem 4** | Mediterranean Suite.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

Quartos Club, subdivididos em:

- o Club Deluxe, o quarto básico da tipologia, que se encontra entre o piso 30 e 33 do hotel. Seguidamente, a Club Suite encontra-se nos mesmos pisos, mas apresenta o quarto e a sala de estar e pode ter vistas para a cidade ou para o mar.



**Imagem 5** | Vistas de uma Club Suite.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

Penthouses, subdivididas em:

- o Loft at the Penthouses, apartamento com 1 quarto e com uma vasta gama de serviços e amenidades. De seguida, 1 Bedroom Penthouse difere-se da anterior por ter um maior espaço e mais conforto. A 2 Bedroom Penthouse segue a mesma linha das anteriores, mas com 2 quartos independentes e por fim a 3 Bedroom Penthouse 3 quartos. Todos os apartamentos têm 2 pisos.



**Imagem 6** | Loft at the Penthouses.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

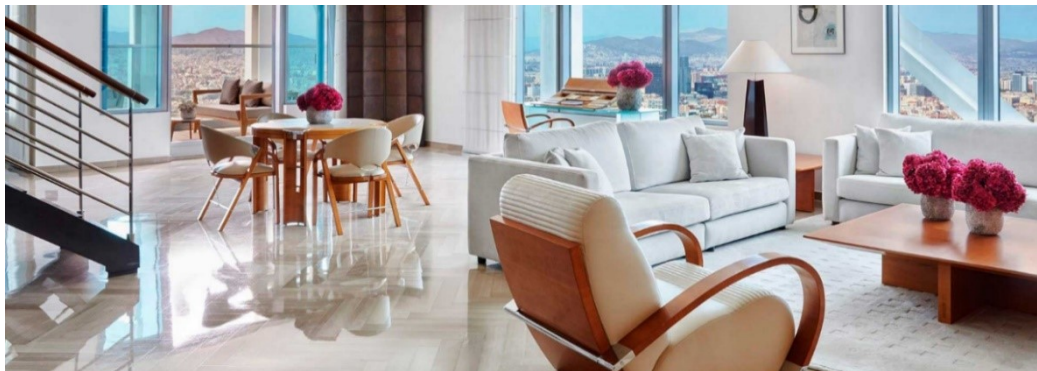


**Imagem 7** | 3 Bedroom Penthouse.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

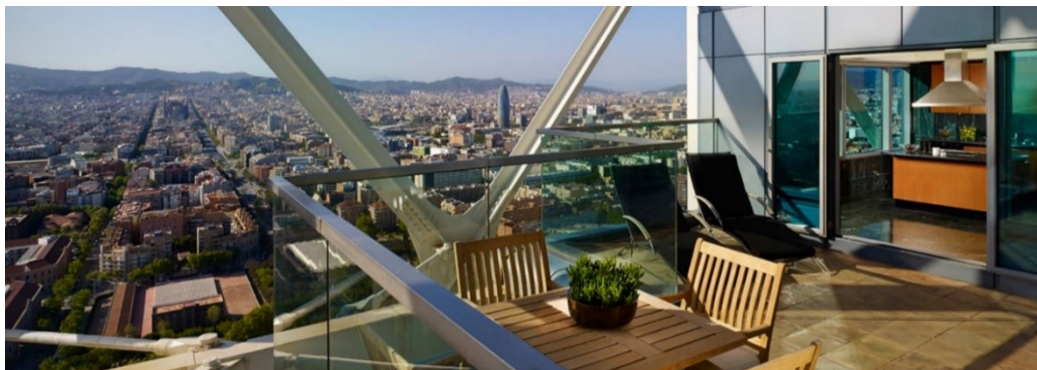
Premium Penthouses, subdivididas em:

- o The Arts Penthouse, localizado no 40º piso, apresenta 2 quartos e vistas para cidade e para o mar. Seguidamente, a Barcelona Penthouse detém um espaço de 300m2 e 3 quartos, um terraço e vistas para a cidade e para o mar. Royal Penthouse localiza-se nos últimos 2 pisos do hotel, um terraço com 20 m2, vistas para a Sagrada Família e para o mar. Por último, a mais exclusiva penthouse do hotel, a Presidential Penthouse ocupa os mesmos pisos que a anterior, caracteriza-se por ter o terraço mais alto de Barcelona com espreguiçadeiras e mesa de jantar no seu espaço exterior e por deter todas as comodidades necessárias e a tecnologia mais avançada do hotel.



**Imagem 8** | Royal Penthouse.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.



**Imagem 9** | Varanda e vistas da Presidential Penthouse.

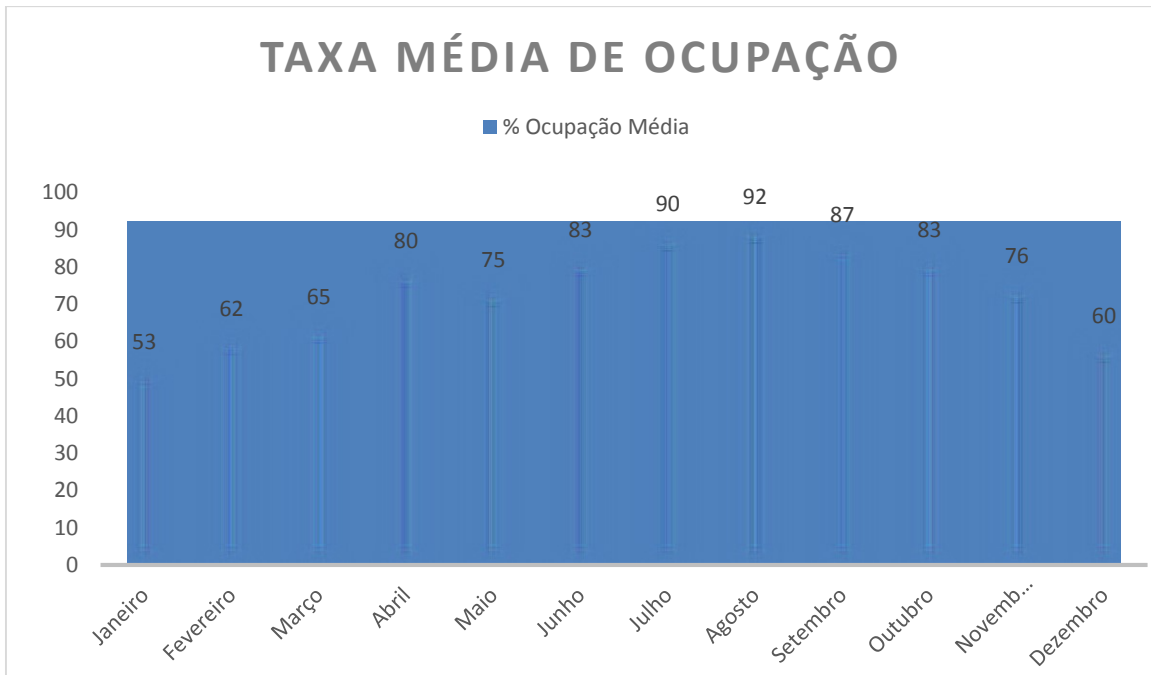
**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

	Preço médio em época alta	Preço médio em época baixa
Tipo de quarto		
Standard deluxe	400 €	250 €
Panorâmico	450 €	275 €
Vista mar parcial	600 €	300 €
Vista mar	650 €	325 €
Suite vista cidade	750 €	375 €
Suite vista mar	800 €	400 €
Club deluxe	850 €	450 €
Suite club	1.000 €	500 €
1 Bedroom Penthouse	1.100 €	750 €
Loft	1.300 €	900 €
2 Bedroom Penthouse	1.600 €	1.100 €
3 Bedroom Penthouse	1.800 €	1.200 €
Arts suite	5.000 €	3.000 €
Mediterranean suite	6.000 €	3.500 €
Arts Penthouse	8.000 €	4.500 €
Barcelona Penthouse	9.000 €	5.500 €
Royal Penthouse	10.000 €	7.000 €
Presidential Penthouse	12.000 €	10.000 €

**Tabela 1** | Preço médio de cada tipo de quarto no hotel Arts Barcelona.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

**NOTA:** Os valores da tabela acima apresentada podem variar diariamente, dependendo da procura, dos eventos na cidade e da taxa de ocupação.



**Gráfico 1** | Taxa média de ocupação no hotel Arts Barcelona

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

**NOTA:** As taxas de ocupação apresentados no gráfico acima variam consoante a procura e de ano para ano.

### 1.1.2 Oferta gastronómica

A oferta gastronómica do hotel está dividida em 5 maravilhosos restaurantes:

- Restaurante Lokal, espaço dedicado a servir os pequenos-almoços aos seus clientes.



**Imagem 10** | Sala Restaurante Lokal.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

- Bites, restaurante dedicado a pequenos snacks e considerado um templo do café.



**Imagem 11** | Sala Restaurante Bites.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

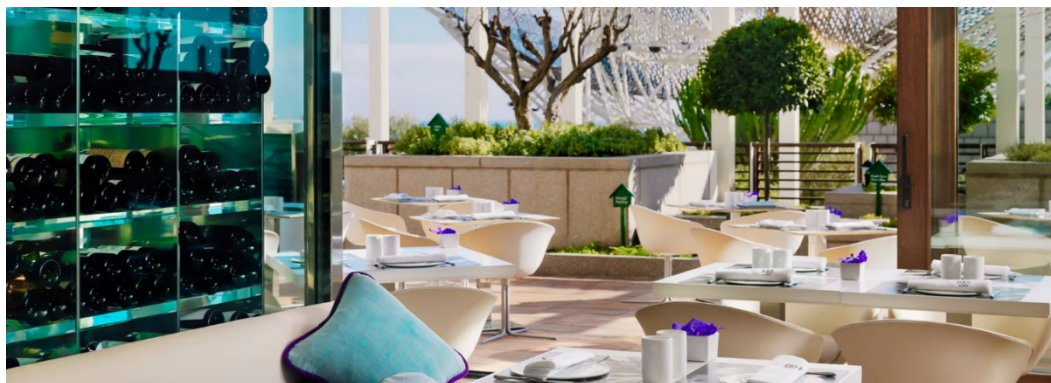
- Marina, restaurante ao ar livre, localizado ao lado da piscina principal do hotel, que oferece uma grande variedade de pratos de peixe e mariscos.



**Imagem 12** | Restaurante Marina.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

- Arola, restaurante com espaço interior e exterior, que combina um menu com tapas e pratos de origem mediterrânea.



**Imagem 13** | Espaço exterior Restaurante Arola.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

- Enoteca, restaurante com 2 estrelas Michelin, liderado pelo chef Paco Pérez, uma das maiores referências do hotel.



**Imagem 14** | Sala principal Restaurante Enoteca.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

- A oferta gastronómica do hotel conta ainda com o P41 Bar e Coctelarium, com uma excelente oferta de cocktails de todo o mundo e ainda uma rica gama de tapas para acompanhar.



**Imagem 15** | P41 Bar.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

### 1.1.3 Espaços exteriores e de lazer.

- Infinity Pool & Lounge, zona de excelência do hotel, onde o cliente pode disfrutar de vistas excepcionais sobre o mar.



**Imagem 16** | Infinity Pool.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

- Family Pool, piscina para adultos e crianças, coberta com extensos jardins e com o apoio de um pequeno bar para comidas e bebidas.



**Imagem 17** | Family Pool.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

- 43 The Spa, localizado no último andar do hotel oferece uma vasta gama de tratamentos e serviços, com uma vista privilegiada sobre o mar e a cidade.



**Imagem 18** | Sala de sauna em 43 The SPA.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

#### 1.1.4 Oferta de espaços para reuniões e eventos.

O hotel dispõe de um total de 19 salas de reuniões (algumas delas com subdivisões), divididas entre o piso -1 do hotel e a zona Arts 41, que contemplam salas de reuniões nos pisos 40 e 41 do hotel. Estas salas permitem aos clientes realizarem todo o tipo de reuniões, eventos, congressos ou ocasiões especiais, pois a dimensão das salas varia de 32 m<sup>2</sup> aos 1,343 m<sup>2</sup>.

Sala	m2	mxm	Altura mínima	Capacidade formato teatro	em	Capacidade formato escola	em	Capacidade formato U	em	Nº de pessoas para reunião	Preço
Murillo	32	5 x 7	2.70 m	28		21		17		20	600 €
Velázquez	32	5 x 7	2.70 m	28		21		17		20	600 €
Goya	38	5 x 7	2.70 m	28		21		19		20	600 €
Zurbaran	38	5 x 7	2.70 m	-		-		-		20	600 €
Miró	46	5 x 8	2.70 m	40		28		27		26	600 €
Nonell	46	5 x 8	2.70 m	40		28		27		26	600 €
Albéniz	48	6 x 8	2.10 m	30		21		19		20	600 €
Picasso	48	6 x 8	2.10 m	40		35		27		20	600 €
Fortuny	49	7 x 7	2.70 m	40		32		23		20	600 €
Sert	49	7 x 7	2.70 m	38		32		23		20	600 €
Clavé	73	7 x 11	2.70 m	50		40		35		40	700 €
Granados	130	12 x 11	2.70 m	100		80		37		42	900 €
Pau Casals 1	153	11 x 14	3.00 m	180		120		53		45	1.100 €
Pau Casals 2	153	11 x 14	3.00 m	180		120		53		45	1.100 €
Saló Casals Pau	319	23 x 14	3.00 m	378		240		-		-	2.000 €
Gaudí 1	221	16 x 14	4.35 m	200		180		53		45	1.000 €
Gaudí 2	221	16 x 14	4.35 m	200		180		53		45	1.000 €
Gaudí 3	446	16 x 27	4.35 m	560		308		-		-	1.000 €
Gaudí 4	446	16 x 27	4.35 m	560		308		-		-	1.000 €

Gaudí 3 y 4	892	33 27	x	4.35 m	1.128	592	-	-	3.000 €
Gran Gaudí	Saló 1.343	49 27	x	4.35 m	1.410	888	-	-	4.500 €

**Figura 1** | Lista de salas do piso -1.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.



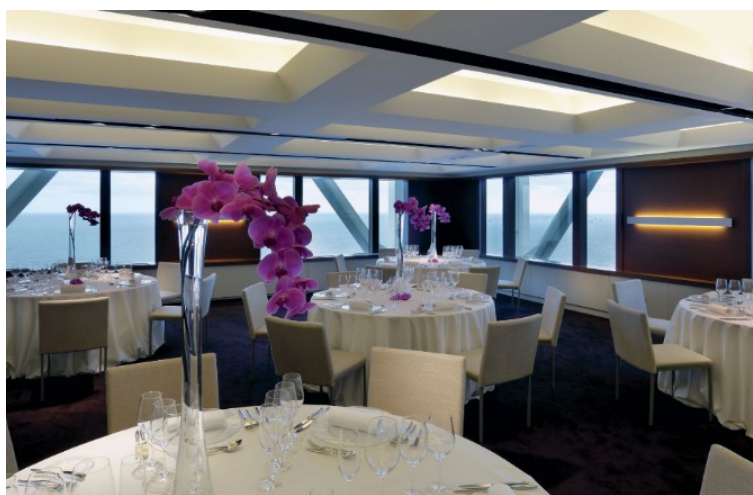
**Imagem 19** | Gran Saló Gaudi.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

Sala	m2	mxm	Capacidade em formato teatro	Capacidade em formato escola	Capacidade em formato U	Nº de pessoas em reunião	Nº de pessoas em banquete	Preço
Azul 2	50	8 x 4	21	15	15	18	20	1.800 €
Azul 1	34	9 x 5	15	9	9	12	10	1.500 €
Azul 1 + 2	84	9 x 9	31	21	15	18	20	3.000 €
Azzurro	34	9 x 5	16	9	9	12	10	900 €
Bleu	45	9 x 5	-	-	20	-	-	900 €
Blau 2	81	12 x 9	56	42	24	30	70	1.200 €
Blau 1	98	13 x 10	80	51	36	42	90	1.200 €

**Figura 2** | Lista de salas no espaço Arts 41.

**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.



**Imagem 20** | Sala Blau 2.

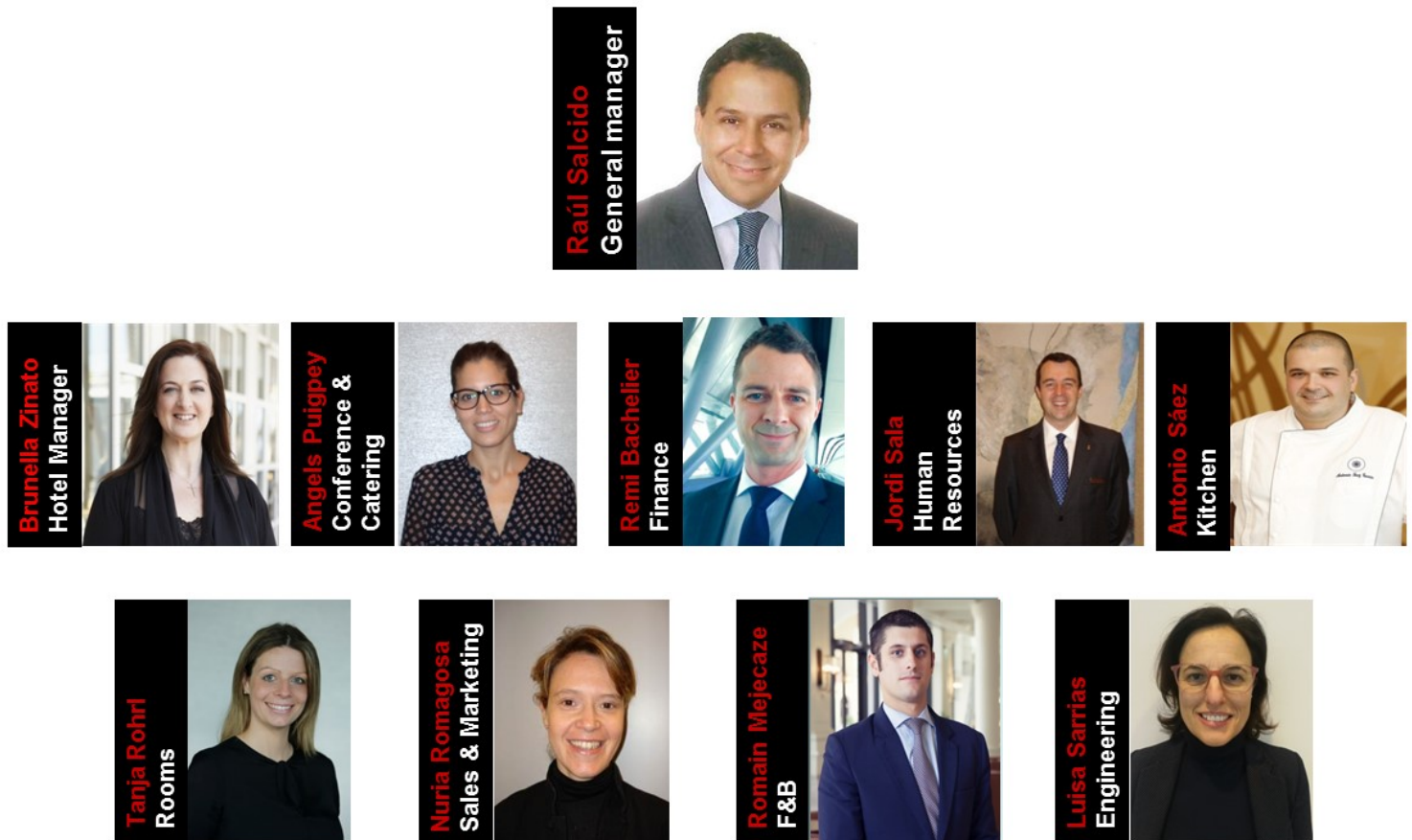
**Fonte:** Hotel Arts Barcelona.

Devido à vasta gama de ofertas que o hotel Arts dispõe, tem conseguido manter fiéis todos os seus hóspedes e captado um crescente número de novos clientes. Para conhecer a dimensão do hotel no panorama nacional e europeu, juntamente com o hotel W Barcelona, representam mais de 50% das vendas de grupos de todo o grupo Marriott no sul da Europa (fonte interna). Estes valores levam a que exista uma grande pressão e grande expectativa em torno dos colaboradores do departamento.

Apesar da aposta neste segmento de mercado, o que realmente diferenciava e continua a diferenciar é a filosofia Ritz-Carlton bem presente em todos os colaboradores, tendo como lema principal (Motto) ``Somos damas e cavalheiros ao serviço de damas e cavalheiros''. Esta filosofia está também assente em 4 outros pilares:

1. Os 3 (três) passos de serviço, que resumem o princípio de toda e qualquer interação com um hóspede;
2. A Promessa ao empregado, uma promessa feita pela empresa e por todos os colaboradores, que consiste em tratar todos como igual e a respeitá-los, de forma a criar um ambiente de trabalho excepcional;
3. O Credo, um dos principais pilares, que descreve cada hotel Ritz-Carlton como o local ideal para um hóspede, que se depara com o melhor serviço prestado e vê as suas necessidades preenchidas.
4. Os 12 (doze) valores de serviço, considerada a Bíblia da marca, que retratam o dia-a-dia de um colaborador Ritz-Carlton e o seu dever perante a empresa, colegas e hóspedes. Estes valores são relembrados por cada diretor de departamento nas reuniões diárias matinais (line up), de forma a manter viva a filosofia.

# Organigrama da direção do hotel Arts



**Figura 3** | Organigrama da equipa de direção de todos os departamentos do hotel.

**Fonte:** Elaboração própria (adaptado)

## 1.2 Caracterização da Companhia

Marriott International A Marriott Foundation foi fundada em 1989 pela família de J. Willard Marriott, fundador da Marriott International. Richard E. Marriott, presidente da Host Marriott Corporation, atua como presidente do conselho de administração da Fundação.

1927-1956 Tudo começou com a construção de uma barraca de cerveja A&W. O fundador J. Willard Marriott e a sua esposa, Alice, começaram a pôr em prática as suas ideias e, em 1927 abriram o seu primeiro negócio, saciando a sede das pessoas durante os verões quentes e abafados de Washington D.C. Boa comida e bom serviço a um preço justo tornou-se um princípio norteador para os restaurantes Hot Shoppes e para a Marriott International à medida que crescia.

1937 O serviço de catering para companhias aéreas a bordo obtém a sua estreia, quando o Hot Shoppes inicia a entrega de almoços em caixas aos passageiros no aeroporto de Hoover.

1953 As ações da Hot Shoppes Inc. tornam-se públicas e chegam ao valor de 10,25\$ por ação e esgotam em apenas 2 horas de negociação.

1957-1985 A Marriott fez uma mudança histórica no setor hoteleiro. Em 1957 abre o primeiro motel do mundo em Arlington, Virgínia, sob a gerência do filho de J. Willard Marriott, Bill. Nos 25 anos seguintes, a Marriott tornou-se uma empresa global diversificada.

1969 Marriott abre o seu primeiro hotel internacional na cidade de Acapulco, México.

1972 A Marriott cria parceria com a empresa Sun Line, tornando-se a primeira empresa de hotelaria a entrar no negócio de cruzeiros. No mesmo ano, J.W. Marriott, Jr. é nomeado CEO da Marriott.

1983 A empresa Marriott estreia-se a lançar uma nova tipologia hoteleira, visando viajantes de negócios, com o primeiro hotel Courtyard.

1984 O primeiro JW Marriott, aberto em homenagem ao fundador J. Willard Marriott, é inaugurado no centro de Washington, D.C.

1985 J. Willard Marriott falece e J.W. Marriott, Jr é eleito Presidente do Conselho.

1986-2011 Uma empresa, muitas marcas: é este o modelo inovador que a Marriott começou a construir no final dos anos 80. Desde o pioneirismo dos primeiros negócios de comidas e bebidas para estadias prolongadas, ao lançamento de marcas distintas dirigidas a um público de negócios, a marca não cessa a sua expansão no estrangeiro, permitindo-se assim, abrir um novo caminho: tornar-se na empresa hoteleira nº1 do mundo.

1987 Com a abertura dos primeiros hotéis Fairfield Inn e Marriott Suites, a Marriott torna-se a primeira empresa hoteleira a oferecer um portfólio de marcas. No mesmo ano, adquire o Residence Inn, iniciando a marca Marriott International.

1995 A Marriott traz uma marca histórica ao seu portfólio quando adquire uma participação de 49% na The Ritz-Carlton Hotel Company, pois esta cadeia é mundialmente conhecida como uma das melhores marcas de luxo na hotelaria e conta com um grande número de clientes fidelizados.

1997 A Marriott adquire o Renaissance Hotel Group, duplicando a presença da marca no exterior. No mesmo ano lança as Towneplace Suites.

2004 A primeira propriedade da Bulgari Hotels & Resorts é inaugurada em Milão, Itália.

2008 Bill Marriott e Ian Schrager anunciam oficialmente a marca EDITION.

2009 Marriott lança a Autpgraph Collectiom, uma nova marca de hotéis independentes e de luxo.

2011 A marca AC Hotels by Marriott é oficialmente lançada.

2012 A partir de 2012, Marriot International começa uma nova missão para moldar o futuro das viagens através da tecnologia e inovação. Do check-in móvel, do lobby e das greatrooms, à transformação da experiência da aplicação Red Coat Direct, a Marriott deu o salto para uma nova era satisfazendo as necessidades dos hóspedes. Neste mesmo ano, Arne Sorenson torna-se presidente e CEO da Marriott International.

2013 Marriott estreia a marca MOXY HOTELS - A nova marca é a primeira entrada da empresa no segmento de hotéis de três estrelas.

2014 A empresa quase duplica a sua expansão em África para mais de 23.000 quartos com a aquisição da Protea Hotels' Brands.

2015 Marriott International adquire Delta Hotels and Resorts e torna-se a maior marca hoteleira de serviço completo do Canadá.

2016 à atualidade A Marriott International adquire a Starwood Hotels & Resorts, tornando-se a maior empresa hoteleira do mundo, com mais de 5.700 propriedades, oferecendo mais de 1,1 milhão de quartos em 30 marcas em mais de 110 países em 2016. Sorenson liderou a aquisição da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, resultando numa dramática expansão da capacidade da Marriott: a empresa agora possui mais de 6.700 propriedades em 130 países e

territórios e 30 marcas. A fusão também criou o maior programa de fidelização de clientes da indústria de viagens, com mais de 110 milhões de membros, o programa Marriott Bonvoy.

Fonte: Marriott Global Source Platform (2019)



**Figura 4** | Marcas atuais da empresa Marriott International.

**Fonte:** Marriott Global Source Platform (2019).

Arne M. Sorenson é o atual Presidente e CEO da Marriott International, Inc. O mesmo iniciou o seu percurso na Marriott em 1996 e ocupou vários cargos antes da atual posição como Presidente e Diretor de Operações. Anteriormente, foi eleito para o Conselho de Administração da Marriott, em 2011. Líder empresarial, defendeu a sustentabilidade ambiental, um local de trabalho mais aberto, seguro e inclusivo, uma cultura acolhedora em todo o mundo e um futuro em que as viagens internacionais sejam revolucionadas com um sistema global de identificação digital. Arne M. Sorenson fez história como a primeira pessoa a ocupar o cargo sem o nome de família da Marriott.

### 1.3 A marca Ritz-Carlton



## THE RITZ-CARLTON

**Imagem 21** | Logótipo Ritz-Carlton.

**Fonte:** Marriott Careers.

A história da companhia Ritz-Carlton começou nos Estados Unidos no início do século XX, quando Albert Keller comprou e começou o franchise do nome da companhia. Em 1927, com a abertura do seu primeiro hotel oficial em Boston, a companhia foi lançada para a vanguarda da hotelaria, através da utilização de standards e da mais luxuosa prestação de serviços.

A Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C (a partir de 1983) tem como seu símbolo uma coroa e um leão. A coroa representa o selo real britânico e o leão representa os financiadores. Este símbolo foi criado por César Ritz, um dos nomes mais importantes no sucesso da companhia que, atualmente, está presente em mais de 30 países em todo o mundo, contando mais de 90 hotéis e resorts.

**Fonte:** Website Ritz-Carlton

#### **1.4 Os gold standards da marca ritz-carlton:**

1.4.1 O credo da empresa dita o compromisso que os colaboradores da companhia assumem no seu dia-a-dia, de forma a criar o melhor ambiente para o hóspede:

- Ritz-Carlton é o lugar onde o cuidado genuíno e o conforto dos hóspedes é a nossa missão mais importante.
- Comprometemo-nos a prestar o melhor serviço personalizado e melhores instalações aos nossos hóspedes que irão sempre disfrutar de um ambiente relaxado, acolhedor e refinado.
- A experiência Ritz-Carlton aviva os sentidos, suscita o bem-estar e satisfaz até os desejos e necessidades não expressadas pelos nossos hóspedes.

1.4.2 O motto, o lema da empresa que representa o ideal que todos os seus colaboradores e hóspedes têm de respeitar:

- Na companhia Ritz-Carlton, ``Somos damas e cavalheiros ao serviço de damas e cavalheiros''. Este é o lema principal da companhia.

1.4.3 Os 3 passos de serviço, que representa o serviço básico que todos os colaboradores devem dispor em toda a interação com os hóspedes:

1. Providenciar uma cordial e sincera boas-vindas, usando sempre o nome do cliente.
2. Antecipar e satisfazer todas as necessidades dos hóspedes.
3. Providenciar uma carinhosa despedida, usando sempre o nome do hóspede.

1.4.4 Os 12 valores de serviço: estou orgulhoso de fazer parte da família Ritz-Carlton, onde prevalecem os 12 mandamentos da empresa e que devem ser respeitados todos os dias e que cada colaborador deve respeitar e interiorizar, de acordo com a ordem abaixo colocada:

1. Construo fortes relações com os hóspedes e crio clientes Ritz-Carlton para toda a vida.
2. Sou sempre recetivo às necessidades expressadas e não expressadas dos nossos hóspedes.
3. Tenho o poder de criar experiências únicas, memoráveis e pessoais aos nossos hóspedes.
4. Compreendo o meu papel em alcançar os Fatores de Sucesso da empresa, ajudando a comunidade envolvente e criando a mística Ritz-Carlton.
5. Continuamente procuro oportunidade de inovar e melhorar a experiência Ritz-Carlton.
6. Acarreto e resolvo imediatamente os problemas dos nossos hóspedes.
7. Crio um ambiente de trabalho de equipa e ajuda interdepartamental, de forma a dar resposta às necessidades de hóspedes e colaboradores.
8. Tenho a oportunidade de continuamente aprender e crescer.
9. Estou envolvido na planificação de todo o trabalho que me afeta.
10. Estou orgulhoso da minha aparência profissional, linguagem e comportamento.
11. Protejo a segurança e privacidade dos nossos hóspedes, dos meus colegas de trabalho e da informação confidencial e bens da empresa.
12. Sou responsável pelos imaculados níveis de limpeza e higiene e ajudo a criar um ambiente seguro e livre de acidentes.

**Fonte:** Website Ritz-Carlton

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Através da experiência obtida no departamento e no decorrer do estágio, foi possível perceber que o normal funcionamento do hotel está fortemente dependente de fatores externos, muitas vezes alheios ao próprio hotel. Após analisar vários acontecimentos que levaram ao decréscimo da procura, concluiu-se que os que tiveram maior importância foram o atentado terrorista de agosto de 2017 em Barcelona e a ainda sentida instabilidade política na Catalunha, que levam a um clima de insegurança no turismo da região. Desta forma, e depois de uma análise interna e externa, foi possível apurar os impactos que estes acontecimentos tiveram no turismo da região e que impactos teriam outros intempestivos episódios na região. Foram também exploradas estratégias de prevenção de riscos e estratégias a adotar no caso da ocorrência de um outro evento similar, para que assim o turismo e os hotéis da Catalunha possam tentar combater fatores externos que prejudicam a sua estabilidade e normal funcionamento.

## **2.1 - Influência do atentado terrorista de agosto de 2017 em Barcelona**

O atentado terrorista ocorrido no ano de 2017 na zona de La Rambla, em Barcelona, levou a uma súbita descida do número de turistas a visitar a região nos meses seguintes. Segundo dados estatísticos do INE espanhol, o mês de setembro deteve uma descida de 2% em relação ao ano anterior em pernoitas de turistas estrangeiros, tendo-se também registado uma taxa de cancelamento de reservas entre os 2 e 3% nos meses seguintes, segundo Xavier Canalis, 2018.

De acordo com Sandler, e Czabanski, (cit. por Santana-Gallego et al., 2016), ``o terrorismo e crime são conhecido como fatores com influência diretamente negativa para o sucesso do turismo e que têm influência direta através de estruturas danificadas, mortes, e danos prolongados e também indiretamente negativos como maiores custos de seguros, e perda de comércio''. Todas estas consequências levam a que o turismo na região denote um grande decréscimo após um ataque terrorista.

Segundo Perles-Ribes et al (2019), a indústria do turismo é extremamente dependente de uma estabilidade política, paz e segurança e, citando Garcia Parra (2015), o país anfitrião assume um dever de proteger o turista de qualquer ameaça, assim como o turista deve ter a perceção dos perigos que pode correr. Tal como refere Ricard Santomà (cit. por Javier Salvatierra, 2017), ``Barcelona é um exemplo de sucesso turístico e o que faz da cidade um modelo a seguir é a segurança que sempre foi sentida na região''. Como pudemos ver no verão de 2017, esta segurança pode ser quebrada, o que leva a que o turista não pressinta a cidade como sendo ainda um destino a visitar e, conseqüentemente, denota-se uma descida dos números de visitantes. Citando Hassan (cit. por Mireia Galvez e Maria Zuk, 2018), ``a perceção de risco de um turista ao escolher o destino cria um grande impacto na sua decisão ao escolher o destino a visitar'', o que faz com que

cada acontecimento na região influencie a decisão de um grande número de turistas.

Tal como foi o caso do hotel Arts, após os ataques terroristas de 2017, houve um cancelamento total de 1,317 de pernoitas de grupos quase confirmados no hotel, refletindo-se num total de 286,200.00€ de possível receita perdida (fonte interna). Desta forma, poderemos verificar que a tarifa média dos grupos em questão seria de 217,31€ por quarto. Embora a tarifa média do hotel rondar os 600€, os grandes grupos de empresas negociam tarifas especiais, pois compram uma grande quantidade de quartos num curto período de tempo.

## **2.2 - Influência da instabilidade política vivida na região da Catalunha**

Ainda abalada pelo recente acontecimento acima descrito, a região da Catalunha sofre um impacto ainda maior no turismo a partir de outubro do mesmo ano de 2017, após o referendo para a independência da Catalunha. Segundo diretores do setor hoteleiro em Espanha (citados por Ignasi Jorro, 2017), "esta instabilidade política surtiu efeitos ainda mais negativos e mais prolongados que os atentados de agosto, devido à imprevisibilidade dos acontecimentos e à possibilidade de se manter por vários meses". O setor mais afetado foi o MICE (Meetings, Incentives, Conference and Events), como foi o exemplo do cancelamento de última hora do evento BCE (Barcelona Watch Experience) em 2017, que se tinha realizado no ano anterior e demonstrou ser de grande sucesso. Este evento acabou por ser cancelado em 2017 devido à recente instabilidade política da região, segundo Ignasi Jorro.

Na sequência destes acontecimentos ocorridos no mesmo ano na Catalunha, evidenciou-se um decréscimo de 2,12% de turistas alojados em hotéis em 2017, comparando com o ano anterior,

denotando-se uma maior descida no número de turistas nacionais face aos turistas internacionais, segundo Almeida García y Jiménez Serrano, (2018). Em contraste, durante os meses de maior instabilidade política em 2017, pudemos evidenciar uma maior descida do fluxo de turistas internacionais (-3,88%) comparando com os turistas nacionais (-1,12%) (citando dados do INE 2016,2017). Por outro lado, segundo a Associação de Trabalhadores da Catalunha, Foment del Treball (Fomento do Trabalho), estimou-se uma descida de 40% nas reservas de hotéis em comparação com o ano anterior. Também agências de viagens e companhias de transporte demonstraram a sua preocupação durante a instabilidade política na região, que não garantia a segurança necessária para os seus clientes, tal como refere Lumban Gaol.

No caso da instabilidade política sentida na região da Catalunha a partir de outubro de 2017, o impacto sentido no hotel Arts foi claramente maior comparando com o pós-ataques de agosto do mesmo ano. Neste caso, grupos já confirmados e com contratos assinados com o hotel, decidiram cancelar os seus eventos. Relativamente ao número de pernoitas, foram canceladas um número total de 5,765, que se refletiu num total de 2,255,821.50€ em receita perdida para o hotel (fonte interna). Neste caso, podemos concluir que a tarifa médias dos grupos cancelados seria de 391.30€. Como termo de comparação, pudemos também analisar que, juntando números de grupos confirmado e grupos quase confirmados, um total de 25 (vinte e cinco) grupos demonstrou preocupação em realizar os seus eventos em Barcelona, pois temia pela segurança dos seus clientes. Deste modo, podemos concluir que o referendo da independência da Catalunha e a conseqüente instabilidade política vivida na região desde então, tiveram um impacto imediato consideravelmente maior que os atentados terroristas no mês de agosto do mesmo ano.

**NOTA:** Grupos confirmados são grupos que têm contrato assinado com o hotel para alojar os seus hóspedes na unidade.

Grupos quase confirmados são os grupos que já escolheram o destino final e demonstraram grande interesse em alojar os seus hóspedes no hotel em questão, faltando só alguns detalhes para a concretização do contrato.



**Imagem 22** | Manifestantes independentistas em protesto contra o governo da Catalunha.

**Fonte:** Jornal Público, setembro 2018.

### **2.3 – Estratégias a assumir pelo hotel para diminuir a influência de uma crise turística na unidade**

O setor do turismo é fortemente influenciado por fatores externos e que fazem com que a procura da região seja fortemente afetada. De acordo com Mirela Mazilu et al. (2019), este setor pode ser afetado por crises económicas, políticas, tecnológicas, conflitos socioculturais ou terrorismo, o que o torna um setor bastante vulnerável.

Desta forma, é necessário criar um plano de estratégias que deve ser adotado para diminuir a influência de possíveis crises como as mencionadas anteriormente. Algumas estratégias que podem ser adotadas pelos hotéis, segundo Mirela Mazilu et al., são:

1. Criar uma base de dados de parceiros de turismo, como operadores turísticos e agências de viagens;
2. Estabelecer um orçamento para situações de emergência, de forma a criar um fundo de recurso para possíveis crises;
3. Desenvolver um plano de gestão, através da criação de uma equipa que atue rapidamente perante uma crise de turismo e que possa minimizar os riscos e as perdas de receita para o hotel;
4. Nomear um porta-voz que possa transmitir para os parceiros de turismo a realidade da situação e que possa tranquilizar os operadores turísticos e agências de viagens quanto à segurança da cidade como destino turístico.

De acordo com citações de World Tourism and Travel Council (WTTC) (cit. por Ford Lumban Gaol (2018), ``após os ataques terroristas e instabilidade política vivida na região da Catalunha em 2017, todo o turismo em Espanha esteve em risco de perder a sua posição privilegiada no topo dos rankings mundiais de turismo'. Assim, é muito importante que os hotéis e os órgãos de turismo da região não só deliberem estratégias para diminuir o impacto das crises de turismo, mas também atuem de forma rápida, pois em casos de crises, quanto mais cedo a situação mudar, melhor será para o turismo da região.

Desta forma, o hotel Arts decidiu adotar algumas das estratégias acima descritas, nomeadamente o reforço das relações com os parceiros de turismo, o estabelecimento de um orçamento para situações de emergências através da contenção de custos e o desenvolvimento de um plano de gestão e uma equipa capaz de atuar perante uma crise de turismo na região.

## **2.4 - Medidas a adotar após um evento prejudicial à região**

As horas e os dias seguintes a estes acontecimentos são fulcrais para minimizar os seus efeitos negativos. Primeiramente, no que diz respeito à segurança dos cidadãos locais e dos turistas na cidade, é necessária uma rápida reação de vigilância e segurança nas ruas. Também relativamente à tentativa de atenuar os impactos prejudiciais para a economia local, fortemente causados pela perda de turismo, é importante que sejam tomadas ações que reconquistem o sentimento de segurança sentida na região.

De acordo com Xavier Canalis (2017), a rápida reação de vários organismos da cidade fez os cidadãos sentirem que todos estavam a fazer o seu melhor em restabelecer a normalidade e a segurança na cidade. Nomeadamente, depois do atentado de agosto de 2017, o Turismo de Barcelona e a Associação de Apartamentos Turísticos de Barcelona abriram as portas das suas unidades para alojar pessoas que não se podiam deslocar da zona devido à forte presença policial e perturbação nos transportes, estando envolvidos mais de 50 hotéis e milhares de pessoas. Também a associação Elite Taxi ajudou a evacuar a zona de forma gratuita e a companhia aérea Vueling autorizou mudanças gratuitas de voos de clientes com voos no dia do atentado. Também segundo Xavier Canalis (2017), uma das razões que levou à melhor gestão da crise após os atentados foi o rápido auxílio às vítimas e familiares diretamente afetados pelo ataque.

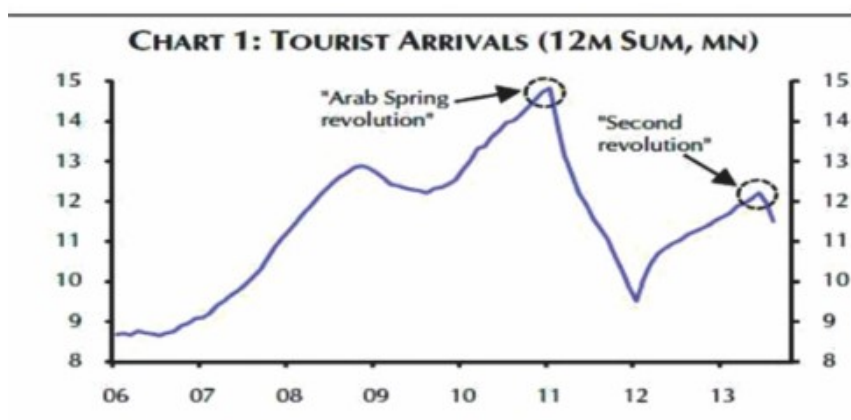
### **3 - A PROBLEMÁTICA DOS ATENTADOS E DA INSTABILIDADE POLÍTICA EM OUTROS DESTINOS TURÍSTICOS**

Após analisar o caso da crise no turismo da região da Catalunha, poderemos verificar e comparar outros casos no mundo, especificamente em países como a Turquia ou o Egito, onde o turismo também foi afetado por crises políticas na região. De acordo com dados da UNEP (United Nations Environment Programme) e da WTO (World Trade Organization) (2005), o turismo representa 10% da atividade económica mundial e tem um grande impacto em toda a economia mundial. Estes dados indicam-nos que, sendo um setor de grande importância mundial, toda e qualquer crise afeta outros setores na região. Segundo Hanna (cit. por Hammam e El Sayed, 2017), ``o turismo é uma fonte de receita bastante instável devido à vulnerável necessidade de viajar e também à elasticidade da procura no turismo''. Daqui poderemos concluir que o turista tem uma grande flexibilidade na escolha do seu destino de férias ou para a alteração do mesmo. Pelo que, um destino pode ser fortemente afetado por eventos que afetem a segurança e estabilidade da região, levando à deslocação de grandes massas turísticas.

### 3.1 - O caso do Egito

Como poderemos ver através do exemplo do Egito, após a revolução da primavera árabe que sucedeu nos primeiros meses de 2011, todos os países do norte de África e do Médio Oriente foram afetados. Esta crise deveu-se a uma onda revolucionária de manifestações e a uma série de protestos contra os governos então no poder. De acordo com Hammam e El Sayed (2017), o turismo é um dos maiores setores do Egito e esta crise teve um grande impacto no número de visitantes (como podemos verificar no gráfico 2), no Produto Interno Bruto e no desemprego.

Podemos verificar o impacto desta crise no turismo pois este tendia a subir no Egito até à primeira revolução da primavera árabe, onde podemos verificar uma grande descida até ao ano de 2012. Neste ano, verificamos uma ligeira subida até ao ano seguinte, quando se deu a segunda revolução da primavera árabe, levando a uma nova descida do turismo no país.



**Gráfico 2** | Representação das chegadas de turistas no Egito.

**Fonte:** CEIC, Capital Economics.

### 3.1.1 - Consequências da crise: no turismo

Os efeitos desta crise podem ser sentidos até aos dias de hoje, pois a região continua a ser considerada social e politicamente instável. Desta forma, os turistas têm um maior receio em visitar o país pois sentem que, desde a primavera árabe de 2011, o Egito continua a ser um destino instável e perigoso. Segundo Avraham (cit. por Tomazos, K. 2017), ``um grande entrave ao desenvolvimento do turismo e à perceção do país como um destino seguro foi a negativa cobertura dos media que davam um impacto bastante pior do que a realidade vivida''. ``Países como os Estados Unidos, Reino Unido, Japão e Alemanha emitiram avisos de insegurança em viajar para o Egito e ordenaram a retirada de cidadãos após a Primavera Árabe'', de acordo com a CNN e Nassar (cit. por Tomazos K., 2017), o que levou a um agravamento da perceção mundial do Egito como um destino inseguro. Segundo Nassar (cit. por Tomazos, K., 2017), ``esta crise afetou consideravelmente a economia egípcia e levou a uma queda no investimento no país''. De forma a piorar a situação, foram cancelados muitos voos e reservas em alojamentos e as maiores atrações turísticas foram deixadas praticamente desertas. Em termos de valores e perdas de receita, podemos verificar que a receita do turismo no Egito em 2014 foi estimada entre 7 e 7.5 biliões de euros, o que se traduz numa descida de 40% a 54.34%, comparando com o ano de 2010, de acordo com dados de Arab Republic of Egypt Ministry of Finance (cit. por Tomazos, K., 2017).

### 3.1.2 - Medidas propostas e medidas tomadas para atenuar a crise turística

Uma das medidas que poderiam ser tomadas no Egito deveria passar por, segundo Pforr e Hosie e Hughey (cit. por Hammam e El Sayed, 2017), ``criar parcerias entre o governo e agências turísticas e sociedades civis, de forma a incrementar a procura do turismo na região''. De acordo com Hamam e El Sayed (2017), com o objetivo de contrariar a opinião pública sobre a insegurança da região dada pelos media, o governo, em conjunto com os próprios media, ministério de negócios estrangeiros e companhias aéreas poderia unir esforços para traçar planos para contrariar a crise no setor. De maneira a combater a tendência de decréscimo do número de pernoitas no país, os responsáveis de negócio do setor adotaram estratégias como a reduzir as tarefas dos hotéis e a dispensar cargos que não são considerados essenciais para s estratégias dos hotéis, tais como os postos de quality manager e training manager.

### 3.1.3 - Estratégias adotadas para impulsionar o turismo

Após a crise turística sentida no Egito, seria benéfico adotar estratégias que impulsionassem o turismo no país e de planos que melhorassem a oferta e variedade dos serviços prestados. Estas medidas foram adotadas não só pelos hotéis e agências de viagens, mas também por entidades de turismo que, estando diretamente envolvidas no setor, necessitam de encontrar planos que aumentem os níveis de turismo a uma larga escala e que faça aumentar a procura turística.

Segundo Haddad C. et. al (2015) as medidas adotadas passaram por:

1. Focar-se em novos segmentos de mercado como o turista nacional e turista da região, pois estes são menos suscetíveis ao impacto da instabilidade política e que

estão a par da situação atual do país, sem a influência negativa dos media.

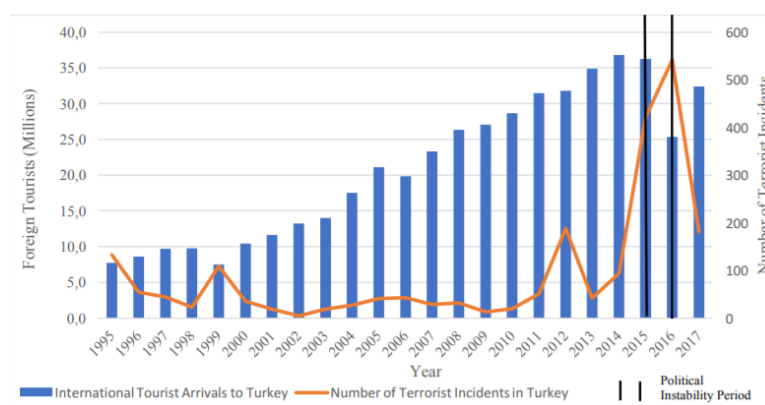
2. Apostar nas novas tecnologias, como em plataformas ''e-bookings'' e enfoque na publicidade através das redes sociais, de forma a captar um maior número de clientes.
3. Atrair turistas para os resorts de praia, principalmente nas zonas de contacto com o Mar Vermelho, pois estando isolados dos grandes centros do país, não é perceptível a instabilidade do resto do país e o turista sente-se num lugar seguro e de grande tranquilidade.
4. Formar entidades e comités responsáveis pela gestão de riscos e prevenção de crises turísticas, de forma a reduzir o impacto no caso de uma nova crise.
5. Criar fundos de recuperação do turismo, para que o país tenha o poder e o dinheiro suficiente para apostar no turismo após uma crise.

### **3.2 - O caso da Turquia**

A Primavera Árabe e as suas manifestações levaram a uma crise no turismo da Turquia que, apesar de não se situar no Norte de África nem na região do Médio Oriente, pela sua proximidade a estas regiões, a sua ligação pelo mar Mediterrâneo e a cultura, tiveram um grande impacto na procura turística do país. Após a Primavera Árabe e de acordo com Aktas (2019), a Organização Terrorista Fethullah organizou vários atentados e explosões na Turquia, o que agravou a insegurança sentida no país. Por último, no final do ano de 2015, um avião russo foi abatido pelas forças turcas, conduzindo à hostilidade de relações entre os 2 países e, conseqüentemente, ao agravamento da crise turística no país mediterrânico.

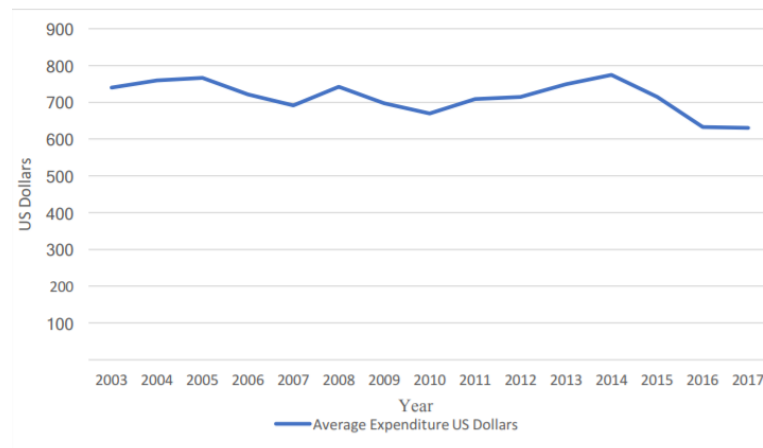
### 3.2.1 Consequências da crise no turismo

Após a Primavera Árabe iniciada em 2011, a Turquia foi afetada pela instabilidade política da região do Magrebe e, nos anos seguintes, as cidades de Istambul, Ankara e Gaziantep foram alvos de atentados terroristas, o que levou a que o país perdesse o estatuto de destino seguro que outrora tinha, segundo Zhou, H. (2016). Como podemos constatar no gráfico abaixo, após a revolução da primavera árabe em 2011, pudemos assistir a uma descida do turismo no ano seguinte e uma descida ainda mais acentuada em 2016, após os atentados terroristas nas 3 cidades turcas.



**Gráfico 3** | Relação entre os períodos de instabilidade política e o número de atentados terroristas com a chegada de turistas à Turquia.

**Fonte:** Ministério da Cultura e Turismo da Turquia, Estatísticas de chegadas e saídas de fronteiras, Universidade de Maryland Global Terrorism Database (GTD) 2018.



**Gráfico 4** | Gasto médio de turistas estrangeiros (valores em dólares) 2003-2017.

**Fonte:** Ministério da Cultura e do Turismo da Turquia.

Como podemos verificar nos gráficos acima, o turismo na Turquia teve uma estagnação no número de turistas e na receita obtida após a Primavera Árabe de 2011. No entanto, o pior caso evidenciado foi a partir de 2014 e 2015, após vários ataques terroristas no país e do agravamento de relações com países como a Rússia e Estados Unidos. O agravamento das relações com a Rússia levou a que o seu presidente proibisse todos os cidadãos de visitar o país turco, de acordo com o Decreto nº 583 de novembro de 2015 (evidenciado por Aktas, 2019).

Os valores apresentados revelam que, a partir do ano de 2017, os níveis de turismo do país tendem a estabilizar pois a situação no Magrebe africano estabilizou e existe um maior clima de segurança sentido no país. No entanto, medidas precisam de ser tomadas de modo a melhorar a procura por parte de turistas internacionais.

### 3.2.2 Medidas propostas e medidas tomadas para atenuar a crise turística

Uma das medidas adotadas pelo governo turco foi apostar na segurança do país e passar a imagem ao mundo que a Turquia não era mais um destino inseguro como se verificou nos anos de 2011 a 2016. Esta sensação de maior segurança, aliada ao arrefecimento das relações com outros países e beneficiando do fim das manifestações da Primavera Árabe, levou a que o número de chegada de turistas ao país tenha vindo a crescer nos últimos anos.

Medidas que também poderiam ser adotadas são, de acordo com Hammam e El Sayed, 2017:

1. Sensibilizar os cidadãos da importância do turismo em originar receita e aumentar o rendimento nacional;
2. Lidar de maneira diferente com cada país de acordo com os seus interesses e segmentar os programas de promoção turística;
3. Considerar a segurança uma prioridade, de forma a manter o mesmo clima de estabilidade social e política no país.

### 3.2.3 Estratégias adotadas para impulsionar o turismo

No caso da Turquia, a sua variedade de produto e o seu património, aliado à oferta gastronómica e ao excelente clima da região, fazem deste país um caso de sucesso no turismo da zona do Mediterrâneo. Desde a grande quantidade de visitantes na cidade de Istambul e na zona rochosa de Capadócia, ao turismo de sol e praia na zona sul do país (principalmente na zona de Antalya e cidade de Bodrum) e ao turismo de natureza e paisagístico das zonas de Éfeso e Pamukkale, a Turquia e o seu vasto território oferecem uma grande diversidade de produtos turísticos.

No entanto, o turismo no país também é afetado por fatores alheios e externos ao país, como analisado nos pontos anteriores,

e por isso é necessário criar várias estratégias para impulsionar o turismo para contrariar os efeitos de uma crise. Assim, nos últimos anos, a Turquia decidiu:

- Apostar no investimento interno
- Apostar na grande diversidade da procura turística
- Apostar no melhoramento das relações com a Rússia que é, em termos históricos, de onde provêm uma grande parte dos turistas estrangeiros na Turquia.
- Evidenciar o património histórico-cultural do país.
- Aposta nos grandes resorts de luxo junto ao Mar Mediterrâneo, como referido no caso do Egito

### **3.3 Comparação do caso de Barcelona com os casos de Egito e Turquia**

Como pudemos verificar nos pontos anteriores, a crise de insegurança e instabilidade política vivida no Egito e Turquia tiveram um impacto significativamente maior e durante um maior período de tempo, comparando com o caso da Catalunha. Nos casos do Egito e Turquia, podemos verificar que a instabilidade política e insegurança criada pela Primavera Árabe, em conjunto com as manifestações e protestos por ela causada durante anos e aliado às destituições de poder de alguns dos países do Magrebe, levou a que os turistas tivessem um sentimento contínuo durante anos de insegurança nestes países, pela proximidade geográfica e cultural com o conflito. Adicionalmente, as condições económicas e sociais destes 2 países são bastante inferiores comparando com a região da Catalunha, o que leva a que a resposta à crise e o sucesso em resolver a mesma seja demasiado longo e com um impacto bastante mais negativo que no caso da região espanhola. Segundo Galloway, L. (2018), Espanha encontra-se no 5 (cinco) primeiros países com maior influência cultural no mundo. Desde o facto de ser a segunda língua mais falada do mundo, à gastronomia e qualidade de vida vivida no país, podemos

evidenciar que a região da Catalunha, uma das mais importantes regiões do país, tenha uma maior facilidade em superar esta crise que o Egito e a Turquia, com uma influência menor a nível mundial e no turismo.

#### **4 - METODOLOGIA DO TRABALHO**

O presente estágio teve como objetivo conhecer a realidade do departamento de vendas de grupos do Hotel Arts Barcelona e ajudar a equipa a alcançar os objetivos estipulados, assim como compreender o impacto da insegurança e instabilidade política no turismo da Catalunha. De forma a contribuir da melhor forma para o trabalho da equipa e do hotel, houve um foco na aprendizagem e retenção de toda a informação possível nos primeiros dias, de forma a poder aplicar todos os conhecimentos ao longo do estágio. Este estágio teve início no dia 28 de janeiro e terminou no dia 26 de julho. No decorrer dos 6 (seis) meses, foi possível assumir tarefas mais importantes e dar uma maior contribuição à equipa, assumindo um papel preponderante no departamento. No final deste estágio, era já possível realizar todas as tarefas propostas e de assumir as responsabilidades de um assistente de chefe de vendas e a assumir a posição do superior, na sua ausência. De forma a associar o trabalho desenvolvido durante o estágio com a temática deste trabalho, foram atribuídas as seguintes funções:

- Integração e formação no departamento;
- Reconhecimento das responsabilidades incumbidas;
- Identificação de problemas e fornecidas propostas de melhoramento;
- Análise de pontos fortes do departamento e aplicação dos mesmos no dia-a-dia no trabalho;
- Interação com colegas de trabalho de forma a conhecer toda a dinâmica do hotel;
- Conhecimento de estratégias adotadas e planos de atuação do departamento;
- Pesquisa bibliográfica;
- Revisão da pesquisa bibliográfica;
- Observações finais.

#### **4.1 Funções e responsabilidades**

O departamento de grupos do hotel assume o comando de todas as reservas de 10 ou mais quartos e está dividido em mercados: mercado espanhol, português e italiano; mercado americano; e mercado do resto do mundo.

Durante este estágio, foi possível compreender as tarefas de um assistente de chefe de vendas de grupos no hotel. As primeiras 2 semanas foram essenciais, pois foram demonstradas as funções essenciais e, gradualmente, foi dada a responsabilidade de assumir diferentes incumbências, começando pela realização de propostas para as agências interessadas e envolvimento com o sistema operativo OPERA. As responsabilidades foram crescendo e foi assim permitido negociar com agências e conhecer diferentes empresas interessadas em organizar eventos com o hotel. De tal forma, com a supervisão da chefe de vendas, foi dado o encargo de cotizar os quartos de hotel e o aluguer de espaços aos grupos interessados, o que fez com que a confiança crescesse. À medida que o estágio se aproximava do fim, foi dada a possibilidade de, em conjunto com a chefe de vendas e diretora, receber os encarregados de várias agências e de lhes mostrar o hotel, em busca de futuro negócio. Também o contato com a diretora de vendas foi contínuo, através da atribuição de tarefas ao longo do estágio.

Semanalmente, foi atribuída a tarefa de atualizar o Sales Book mensal, com todas as alterações realizadas, novos orçamentos e delineamento de novas estratégias. No início de todas as semanas, foi permitido elaborar os planos semanais para todo o departamento de vendas de grupos e, a cada final de semana, o balanço semanal e apresentá-lo à diretora de vendas.

Para além de todas estas incumbências, a cada estagiário era também dada a tarefa de cuidar da pequena cafetaria semanalmente e de organizar o armazém. Também era obrigatório fazer a distribuição de correio por todo o hotel, o que

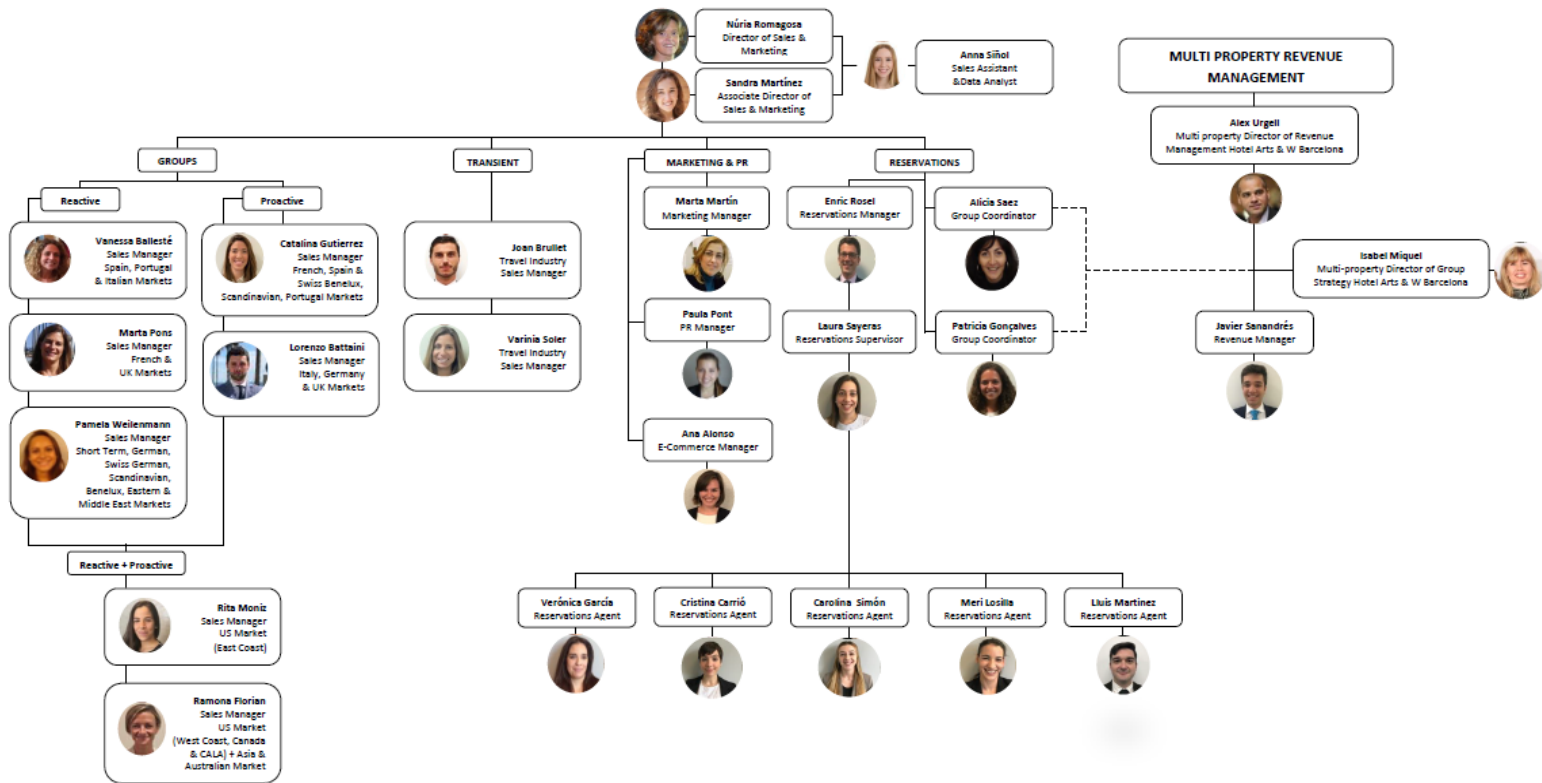
possibilitava conhecer um pouco mais todos os outros departamentos do hotel. Todas estas tarefas eram incumbidas ao estagiário 1 (uma) vez a cada 6 (seis) semanas.

Um valor que é considerado muito importante em todos os departamentos é a reunião diária às 10h, em que uma pessoa é encarregue de esclarecer aos restantes colaboradores do departamento a chegada de clientes importantes, assim como visitas de agências ao hotel e aniversários de colaboradores e de hóspedes. Esta pequena tarefa era rotativa e permitia a cada um desinibir-se perante o departamento e melhorar o contacto com os demais, para além de se sentir mais cómoda ao apresentar algo a um grupo de pessoas.

Em cada departamento, o chefe de vendas está encarregue de captar negócio através de agências ou diretamente com empresas ou companhias que queiram realizar um evento no hotel e necessitem de alojamento. Em todo o departamento de vendas existem 2 (dois) coordenadores de vendas, em que o seu objetivo é deslocar-se às agências em todo o mundo para estudar o mercado, conhecer potenciais clientes e dar o hotel a conhecer um pouco por todo o mundo. Neste departamento, cada chefe de vendas tem a seu cargo 1 (um) estagiário a cada 6 (seis) meses para o ajudar a realizar todas as tarefas diárias, redação de propostas, contacto com agências, realização de contratos e algum trabalho administrativo.

## 4.2 Departamentos e suas responsabilidades

### Departamento de Vendas



**Figura 5** | Organograma do departamento de vendas

**Fonte:** Elaboração própria (adaptado)

Após a apresentação do organograma, conheceremos em detalhe cada departamento:

- Direção de Vendas - Composto pela diretora do departamento, por quem passam todas as decisões cruciais, negociações, assinaturas de contratos e reuniões com diretores do hotel.
- Assistente da diretora de Vendas - Pessoa encarregue de assumir a venda de grupos de entretenimento (todos os grupos de bandas musicais e grupos de famosos), para além de se focar em todo o trabalho análise de mercados, elaboração de relatórios mensais e coordenação da formação dos Chefes de

Vendas e estagiários. Para tal, conta com a ajuda da sua assistente.

- Eventos e Conferências - Departamento que tem a maior ligação com o departamento de venda de grupos. É composto por 6 (seis) coordenadores de eventos e pela sua diretora. Está encarregue de todo o trabalho desde que o grupo assina um contrato com o hotel, desde o ajuste de todos os detalhes pré-chegada até à preparação do evento e seu encerramento.
- Catering no hotel e Eventos Offsite - Departamento composto por 5 (cinco) coordenadores de Eventos fora do hotel, 1 (uma) coordenadora de eventos de catering dentro do hotel e 1 (uma) diretora. Tem como objetivo captar o maior número de eventos de catering a realizar-se dentro ou fora do hotel que não necessitem de alojamento no hotel. O departamento de Offsite Catering tem acordo com vários monumentos nacionais, castelos e palácios para alugar os seus espaços e assim realizar eventos como casamentos, batizados, jantares, comemorações especiais ou simplesmente pequenas celebrações.
- Revenue Management - Este departamento é composto por 2 (dois) Revenue Managers e 1 (um) Diretor de Revenue, que trabalham em conjunto com reservas individuais e reservas de grupos para garantir que os quartos do hotel são vendidos ao melhor preço, no momento certo, ao cliente certo.
- Group Coordinator - 2 (dois) coordenadores que têm como objetivo entrar em contacto com os encarregados dos grupos antes de chegarem ao hotel e ultimar detalhes como o número de pessoas a ficarem alojadas ou revisões de tarifas. Estão também encarregues de coordenar com a receção do hotel a atribuição dos quartos de todos os grupos dentro do hotel.
- Transient Revenue - Departamento composto por 2 coordenadores e que se dedica a todas as reservas de menos de 10 quartos em que as reservas são feitas através de agências como a Virtuoso ou Fine Hotels & Resort. Estas

agências dedicam-se a captar clientes que procuram alojar-se em hotéis de luxo em todo o mundo e que possuem benefícios especiais em todos eles.

- Marketing e Relações Públicas - É composto pela diretora de marketing; coordenadora de relações públicas (que está encarregue das reservas e visitas de clientes famosos e sessões de fotografias para publicitar o hotel); coordenadora de e-commerce e redes sociais (que tem como objetivo dedicar-se a divulgar o hotel em todas as plataformas online e a captar revistas e clientes que ajudem à divulgação do hotel por todo o mundo).
- Audiovisuais - Empresa outsourcing que fornece o equipamento de audiovisuais necessários em todas as reuniões, eventos e celebrações realizadas no hotel.

## **5. EXPERIÊNCIA INTERDEPARTAMENTAL**

De forma a garantir o maior sucesso em todos os departamentos e a atingir todos os objetivos propostos, todos estes departamentos trabalham em uníssono e com interajuda. Desta forma, foi possível fazer um cross training em alguns destes departamentos e descobrir um pouco mais sobre as tarefas dos mesmos. Primeiramente, foi escolhido o departamento de Eventos e Conferências, por ser o departamento que mais envolvimento tem com o departamento de Grupos. Assim, descobriu-se um pouco mais sobre as tarefas diárias dos organizadores de eventos como a organização de todo um evento, o contacto com o organizador do grupo e os desafios adjacentes, a preparação das salas de reuniões e eventos e os objetivos propostos. Foi também uma mais-valia, no sentido de aprender um pouco mais das funções do sistema operativo OPERA, entrar em contacto com organizadores de grupos para negociações de preços e compreender os passos seguintes à venda de um grupo.

De seguida, optou-se por escolher o departamento de Catering e eventos offsite, para aprender um pouco mais sobre um departamento pouco relacionado com a venda de grupos, mas igualmente importante para manter grandes níveis de receita para o hotel. Foi possível verificar que o departamento detém acordos com um longo leque de monumentos, palácios e castelos, nos quais pode realizar eventos de todo o tipo. Assim que uma empresa ou uma agência entra em contacto com o departamento de Catering, são-lhes demonstrados todos os locais possíveis para a realização do seu evento. Assim que o responsável do grupo assina o contrato com o hotel, é feita a preparação do local e acertam-se os últimos detalhes com o organizador. Este departamento é muito importante para o hotel, pois realiza inúmeros eventos como casamentos, batizados, comunhões, jantares de grupo, jantares de trabalho, galas de beneficência, entre outros, dentro e fora do hotel e que têm um grande impacto na receita do hotel.

Por último, houve um foco em aprender um pouco mais sobre o departamento de Group Coordinator. Este departamento está diretamente relacionado com a venda de grupos, na medida em que se encarrega de organizar a atribuição de quartos depois da venda de um grupo, assim como, em conjunto com a equipa de Revenue, ajustar tarifas de quartos que possam variar. O departamento de Group Coordinator deve trabalhar em conjunto com o departamento de venda de grupos e com a receção do hotel, pois é quem coordena a atribuição de um grande número de quartos em simultâneo e tem a tarefa de tentar vender o máximo de quartos possíveis ao grupo e oferecer benefícios a hóspedes importantes dos grupos.

### **5.1 Serviço lateral**

Uma das oportunidades que o hotel possibilita a todos os colaboradores e estagiários é de poder ajudar outros departamentos e saber a forma como estes trabalham. A esta entreaajuda damos o nome de serviço lateral pois acontece quando o departamento em questão necessita de ajuda extra para um determinado evento ou determinados dias de maior ocupação, em que os membros do departamento não consigam lidar com a alta demanda. De destacar que esta entreaajuda era não remunerada e poderia ser dentro ou fora do horário laboral.

Desta forma, os Recursos Humanos do hotel anunciam os departamentos que necessitam de ajuda extra e os interessados inscrevem-se no horário que lhes é mais conveniente, sendo que cada estagiário se inscrevia como voluntário para ajudar a equipa. Esta é uma maneira de estagiários demonstrarem o interesse em ajudar vários departamentos do hotel e poder mostrar as suas capacidades de trabalho em equipa e de desenvolver outras aptidões. Durante o estágio, houve a oportunidade de participar em 2 (dois) grandes eventos de catering, 1 (um) deles no Castelo de Sant Marçal e outro no MNAC (Museu Nacional de Arte da Catalunha), ambos locais que o hotel arrenda para organizar

celebrações especiais. Ambas experiências foram enriquecedoras para compreender a dinâmica do trabalho entre as equipas de Catering, cozinha e banquetes do hotel, aliado à ajuda de uma equipa subcontratada para fazer o serviço às mesas. A experiência em causa foi no departamento de cozinha, em que era prestada ajuda aos cozinheiros destacados para se encarregar de toda a preparação dos alimentos para o evento. Foi possível ajudar a cozinhar alimentos básicos, empratar e organizar as diferentes estações do serviço. Com esta experiência, adquiriu-se conhecimento do trabalho realizado na preparação de um grande evento e de todos os pequenos detalhes que é necessário ter em atenção nestes serviços prestados ao cliente. É assim, importante, do ponto de vista da venda de grupos, perceber a dinâmica do funcionamento de departamentos envolvidos diretamente depois da venda de um grupo que irá também precisar dos serviços de catering e Eventos do hotel.

## **6. ANÁLISE CRÍTICA À EMPRESA**

### **6.1 Análise do departamento**

Durante a experiência obtida e da análise feita ao funcionamento ao departamento, foi possível perceber, pela sua complexidade e importância dentro da dinâmica do hotel, os seus prós e contras. Também pelo número de pessoas envolvidas diretamente no trabalho do departamento (43) e todos os outros setores envolvidos, é necessária uma sólida e constante supervisão e organização. Esta supervisão é realizada pela diretora de vendas e pela sua assistente que, através de relatórios e análise de resultados, controlam se estes mesmos resultados se aproximam ou distanciam dos objetivos propostos. Sendo que a organização do departamento de vendas de grupos se assume como um fator essencial para o seu sucesso, cada chefe de vendas e cada coordenador assumem papéis muito importante na execução das suas tarefas e cumprimentos dos seus objetivos.

#### **6.1.1 Pontos fortes e pontos fracos do departamento**

Alguns dos prós evidenciados foi a já descrita supervisão e organização dentro do departamento. Devido a esta intensa supervisão, foram encontradas algumas lacunas e processos que deveriam ser melhorados, de forma a captar a maior quantidade de negócio possível. Esta necessidade de constante aperfeiçoamento de processos e estratégias, faz com que o hotel se mantenha há vários anos na vanguarda da hotelaria em Espanha e se mantenha como um dos hotéis mais procurados para a realização de eventos e alojamento de grandes grupos, evidenciando-se a qualidade do serviço prestado.

Todo e cada departamento tem, para além dos seus prós, os seus contras. No caso do departamento de vendas, a grande quantidade de estagiários contratados como assistentes dos

chefes de vendas influencia negativamente o trabalho contínuo do departamento. Conseqüentemente, a grande rotatividade de estagiários no departamento obriga a que cada estagiário não possa desenvolver as suas capacidades ao máximo e não possa ajudar o departamento por completo, pois a duração de cada estágio é de 6 meses. Também a fraca aposta nos mercados emergentes asiáticos faz com que o departamento não esteja a apostar em mercados que trariam um grande volume de negócio e maior receita ao hotel, devido à forte expansão dos mercados tecnológico e empresarial.

## **6.2 Análise do hotel**

Sendo o hotel Arts automaticamente associado ao nome Ritz-Carlton, é assim conhecido por todo o mundo, o que faz com que todos os olhos estejam postos em si e que a maior qualidade de serviço seja esperada pelos seus clientes. Desta forma, todos os departamentos devem estar organizados de forma a manter a qualidade do serviço e a continuar a ser reconhecido um hotel de renome mundial. A experiência de 25 anos de mercado, a fidelidade de alguns colaboradores, o respeito pela filosofia Ritz-Carlton e a multiculturalidade dos colaboradores faz com que o hotel se mantenha à frente dos seus competidores e que saiba adaptar as suas estratégias às necessidades do mercado e dos seus hóspedes.

### **6.2.1 Pontos fortes e pontos fracos do hotel**

Uma das mais-valias do hotel Arts é, certamente, a atenção que dá aos seus colaboradores e às suas necessidades. O trabalho realizado pelo departamento de Recursos Humanos, em continuamente formar os seus colaboradores e estagiários, de forma a mantê-los motivados e absorvidos pela filosofia do hotel e da companhia, é fulcral pois, segundo o empreendedor Richard Branson, ``se cuidar dos seus funcionários, eles cuidarão dos

clientes''. Também a aposta na formação e em sessões de esclarecimento abertas a estagiários é essencial, onde cada diretor de departamento explica, mensalmente, o seu papel e do seu departamento, para que todos percebam um pouco os objetivos e tarefas de cada um. A realização de atividades interdepartamentais e participação em ações de solidariedade é também uma vantagem para cada colaborador realizar algo importante para a sociedade envolvente, sobressaindo o espírito de equipa e entreaajuda.

No que diz respeito aos contras encontrados durante o estágio, e ao encontro da elevada aposta na formação de estagiários, é a grande dependência dos mesmos. Dentro do corpo do hotel, verifica-se uma maior quantidade de estagiários do que colaboradores contratados, o que muitas vezes se reflete numa pior prestação de serviços, principalmente nos departamentos de contato direto com o cliente. Também no departamento de vendas de grupos é perceptível que a grande quantidade de estagiários a trabalhar no departamento influencia a qualidade do trabalho feito. Isto porque cada estágio tem a duração de 6 meses e não é mantida uma constante filosofia de trabalho e conexão entre o estagiário e o trabalhador. Também a fácil ou difícil adaptação de cada estagiário ou departamento influencia o trabalho do mesmo e leva a que a sua mais longa fase de ajuste influencia o trabalho de todo o departamento.

### **6.3 Fatores a melhorar**

Analisando todos os pontos anteriormente descritos durante o estágio, foi possível juntar algumas ideias e algumas estratégias que se considerariam benéficas para o bom funcionamento do departamento e do hotel. Primeiramente, a diminuição do número de estagiários e aumento do número de funcionários do hotel poderia levar à prestação de um melhor serviço de forma contínua, mantendo a mesma aposta na formação

e plano de desenvolvimento dos mesmos. A filosofia Ritz-Carlton incutida a todos os funcionários do hotel durante o seu período de formação e durante a sua carreira é extremamente importante para prestar um serviço de grande qualidade e para continuar a fidelizar cada vez mais clientes ao hotel. Denotando-se um maior compromisso com esta filosofia por parte dos departamentos de contato direto com o cliente, foi possível detetar uma falha em manter viva a mesma filosofia nos departamentos 'back of the house', de modo a manter os mesmos standards em todo o hotel. Mais concretamente no departamento em análise, concluiu-se que uma maior aposta no mercado emergente chinês traria uma maior quantidade de clientes e com um maior poder de compra ao hotel. Esta lacuna já foi analisada pelo diretor de departamento, pelo que estratégias como visitas mais frequentes a agências de viagens chinesas e criação de um segmento mais focado neste mercado se refletiria muito positivamente nos objetivos financeiros do hotel.

#### 6.3.1. Assumir a liderança

Neste ponto, poderemos verificar algumas das ações e estratégias que, tendo em conta toda a análise ao hotel, seriam tomadas se o estudante assumisse a posição de General Manager do Hotel Arts.

Assim, e de forma a ir ao encontro do ponto anterior, uma das primeiras ações a ser tomada seria a contratação de um maior número de trabalhadores, de forma a manter equipas coesas em todos os departamentos durante todo o ano. Esta ação faria com que se denotasse uma melhoria no serviço prestado ao hóspede, na medida em que o colaborador a contrato, trabalhando no hotel durante mais de 6 meses, consiga absorver e interiorizar toda a dinâmica do hotel e a filosofia da companhia.

Em concordância com a primeira ação proposta, a seguinte estratégia consistiria em oferecer melhores condições que

permitam recrutar mais colaboradores e manter profissionais de qualidade e, assim, poder formar equipas coesas em todos os departamentos. Com o crescimento da cidade e o surgimento e fortalecimento de outros hotéis 5 estrelas, alguns profissionais do setor optam por escolher outros hotéis da cidade para prosseguir com as suas carreiras. Neste caso, o hotel Arts, beneficiando do facto de fazer parte da marca Ritz-Carlton, poderia investir em atrair e manter a mão-de-obra de qualidade no próprio hotel, oferecendo condições ainda mais aliciantes.

De seguida, a renovação de algumas áreas do hotel teria que ser assumida como uma prioridade. Tendo em conta o facto de o hotel ter mais e 25 anos de existência, denotam-se algumas falhas na estrutura e alguma mobília em todo o estabelecimento. Este desgaste de algumas áreas do hotel (incluindo quartos de hóspedes) origina bastantes queixas por parte de clientes do hotel, o que pode levar ao descontentamento dos mesmos e a um feedback menos positivo sobre a estadia.

A razão pela qual estas ações não estão a ser tomadas é o corte de orçamentos verificados nos últimos anos, acentuando-se nos meses de época baixa. Esta necessidade de corte de custos impossibilita o hotel de renovar as partes necessárias do hotel e de contratar um maior número de trabalhadores, o que se pode vir a tornar num efeito negativo na satisfação dos hóspedes.

## **7. CONTRIBUTO DO TRABALHO PARA O HOTEL ARTS**

Com este trabalho, pretende-se ajudar o hotel a descobrir e melhorar os seus pontos fracos, aproveitando o ponto de vista de um estudante que passou por vários departamentos e que viveu a realidade de cada um deles durante 6 (seis) meses.

A experiência obtida durante o estágio e a aprendizagem obtida durante o mesmo, deram ao estudante um sentido crítico e de análise suficientes para poder delinear estratégias benéficas para os objetivos do hotel. Para além do estágio realizado no departamento de vendas e assumir um papel mais focado na criação de receita para o hotel, a experiência obtida em departamentos mais operacionais, deu uma visão genérica de toda a dinâmica do hotel, que pode vir a ser de grande valor para o hotel Arts.

Relativamente ao contributo para o departamento de vendas, para além de todo o trabalho realizado durante o estágio, a pesquisa e a revisão de literatura realizada neste relatório permitem fornecer ao hotel novas ideias e estratégias a adotar pelo departamento, de forma a conseguir a maior receita e o maior sucesso. Analisando um caso específico como a crise do turismo na Catalunha e comparando com outros destinos em que se evidenciaram também outras crises, poderemos beneficiar de toda esta análise, na medida em que foram delineadas estratégias e ideias que podem ser implementadas de forma a evitar uma nova crise na procura turística do hotel em futuros acontecimentos.

Esta comparação com os casos do Egito e Turquia, sendo destinos de grande potencial turístico e influenciados por crises no passado, permite ao hotel analisar as estratégias que devem ser adotadas para se precaver de uma nova crise na Catalunha e de criar programas e entidades capazes de contrariar a crise.

Depois de evidenciados todos os departamentos do hotel e todas as suas facilidades, podemos crer que o hotel Arts, através de toda a sua diversidade de oferta gastronómica, espaços de

reuniões e eventos, espaços de lazer e qualidade de alojamento, tem todas as condições para se manter no topo da hotelaria em Espanha e enfrentar qualquer crise que possa afetar o turismo na região.



**Imagem 23** | Hall do departamento de vendas.

**Fonte própria.**



**Imagem 24** | Escritório do mercado espanhol.

**Fonte própria.**

## CONCLUSÃO

O trabalho apresentado teve como objetivo sumariar o estágio curricular concluído no Hotel Arts Barcelona, a fim de completar o Mestrado em Direção Hoteleira.

Numa primeira fase, introduzimos a história do hotel na cidade de Barcelona e na companhia Marriott. Foi enquadrada também a história da empresa, da marca Ritz-Carlton e os seus principais valores de serviços. Como complemento, foi explicada a história do hotel Arts na cidade e foi feita uma pormenorizada apresentação do hotel Arts, através da apresentação de todos os seus espaços de lazer e ócio, espaços gastronómicos, espaços de reuniões e eventos e do departamento de alojamento e todas as suas tipologias.

Posteriormente, foi realizada a revisão de literatura que, com o apoio dos artigos e publicações analisadas, explica a problemática da crise do turismo na Catalunha e estratégias que podem ser adotadas para prevenir uma nova crise. Para melhor compreender a problemática, foi feita uma comparação com outros destinos como a Turquia e o Egito, que sofreram também uma crise no turismo após o ano de 2011.

De seguida, foram introduzidos os objetivos do estágio e todas as tarefas atribuídas durante o percurso. Foi também feita uma apresentação de todos os departamentos envolventes ao departamento de vendas de grupos e quais as suas funções.

Posteriormente, foi explicada a importância da ajuda interdepartamental e o conhecimento de outros departamentos do hotel. Foram descritas as experiências do estagiário em variados departamentos durante o estágio e também algumas das aprendizagens obtidas no decorrer das mesmas.

No sexto capítulo do trabalho, é feita uma análise interna do hotel, onde é descrito o trabalho efetuado na unidade e no departamento de vendas de grupos, assim como os seus prós e contras. São também apresentados alguns fatores a melhorar no

funcionamento do hotel, não só a nível de processos, mas também a nível da gestão de colaboradores e recursos humanos.

Em jeito de conclusão, foi explicada a importância deste trabalho para o hotel, na medida em que pode ser aproveitada toda a aprendizagem obtida em diferentes departamentos durante o estágio, a análise crítica à unidade hoteleira e a pesquisa literária realizada durante todo este trabalho. Também é explicado como podemos aproveitar a comparação com outros destinos que tiveram no passado uma crise no turismo, de forma a que o hotel e toda a região da Catalunha saiba que medidas pode tomar e estratégias pode adotar para superar uma nova crise turística na região.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aktas, M.C. (2019) The effects of terrorism and political instability on international tourist arrivals: A focus on Turkey. Págs. 9-25. Recuperado de:  
<https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.20/36513/etd.pdf?sequence=1>

Canalis, X., (2018) El turismo en Barcelona un año después del atentado: Las cifras, pág.1. Recuperado de:  
[https://www.hosteltur.com/108377\\_el-turismo-en-barcelona-un-ano-despues-del-atentado-las-cifras.html](https://www.hosteltur.com/108377_el-turismo-en-barcelona-un-ano-despues-del-atentado-las-cifras.html)

Canalis, X. (2017) Así ha actuado el sector turístico tras el atentado en Barcelona, pág.1. Recuperado de:  
[https://www.hosteltur.com/123589\\_asi-ha-actuado-sector-turistico-atentado-barcelona.html](https://www.hosteltur.com/123589_asi-ha-actuado-sector-turistico-atentado-barcelona.html)

El Sayed, S.F. & Hammam, A. (2017) The effect of political instability and terrorism on the migration of egyptian hospitality manpower. Págs. 55-60. Recuperado de:  
<http://ejournal.lucp.net/index.php/ijrtbt/article/view/287/244>

Fourie, J., Gallego, M.S. & Nadal, J.R. (2016) The effects of terrorism, crime and corruption on tourism. Págs. 3-4. Recuperado de:  
<https://aecit.org/files/congress/19/papers/150.pdf>

Galloway, L. (2018) The five countries that set world culture. Recuperado de: <http://www.bbc.com/travel/story/20180701-the-five-countries-that-set-world-culture>

Galvez, M.P., & Zuk, M.E. (2019) Tourists' perceived risk of Barcelona as an international destination, Universitat Ramon Llull. Facultat de Turisme i Direcció Hotelera Sant Ignasi, pág. 11 Recuperada de:

[https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/356962/PuigM\\_ZukE.pdf?sequence=1](https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/356962/PuigM_ZukE.pdf?sequence=1)

Gaol, F.L., Filimonova, N. & Maslennikov, V., (2018). Financial and economic tools used in the world hospitality industry (Influence of the situation in Catalonia on domestic and foreign tourist flows) págs. 93-94. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=pt-BR&lr=&id=6yliDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA93&dq=instability+turisme+cat+alunya&ots=FzTjJC5gvF&sig=Ef0c1CesicZXrwiJJiXPO-MKLR4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=pt-BR&lr=&id=6yliDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA93&dq=instability+turisme+cat+alunya&ots=FzTjJC5gvF&sig=Ef0c1CesicZXrwiJJiXPO-MKLR4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Ghida, E., Haddad, C., & Nasr. A. (2015) How to re-emerge as a tourism destination after a period of political instability. Págs. 54-55. Recuperado de:

[http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_TTCR\\_Chapter1.3\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_TTCR_Chapter1.3_2015.pdf)

Haddad, C., Nasr, A., Ghida, E., & Ibrahim, H. (2015) How to re-emerge as a tourism destination after a period of political instability. Págs. 57-57. Recuperado de:

[http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_TTCR\\_Chapter1.3\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_TTCR_Chapter1.3_2015.pdf)

Jorro, I. (2017) Sangría de cancelaciones en el Hotel Arts por la crisis catalana, pág. 1. Recuperado de:

[https://cronicaglobal.elespanol.com/business/cancelaciones-hotel-arts-crisis-cataluna\\_94550\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/cancelaciones-hotel-arts-crisis-cataluna_94550_102.html)

Mazilu, M., Marinescu, R., Bala, D., Dragomir, L. (2019) Crisis management in tourism , págs. 289-292. Recuperado de:

<http://www.quaestus.ro/en/wp-content/uploads/2012/02/mazilu-marinescu-bala-dragomir.pdf>

Moreno-Izquierdo, L., Perles-Ribes, J.F, Ramón-Rodríguez, A.B., & Such-Devesa, M.J. (2019) Effects of political instability in consolidated destinations: The case of Catalonia (Spain), págs. 134-139 Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718301729?via%3Dihub>

Parra, E.G., (2015) Terrorismo y turismo, Facultat de Ciències Jurídiques i Econòmiques, págs 36-39. Recuperada de:

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/152645/TFG\\_2014\\_garciaE.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/152645/TFG_2014_garciaE.pdf?sequence=1)

Salvatierra, J. (2017) El atentado en Barcelona golpea al sector turístico en pleno debate sobre sus límites, pág.1. Recuperado de:

[https://elpais.com/economia/2017/08/18/actualidad/1503059163\\_216286.html](https://elpais.com/economia/2017/08/18/actualidad/1503059163_216286.html)

Tekin, E. (2015) The impacts of political and economic uncertainties on the tourism industry in Turkey. Págs. 267-269. Recuperado de:

<https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6190/5935>.

Tomazos, K. (2017) Egypt's tourism industry and the arab spring. Págs. 3-7. Recuperado de:

[https://strathprints.strath.ac.uk/58369/1/Tomazos\\_TPC\\_2017\\_Egypt\\_s\\_tourism\\_industry\\_and\\_the\\_arab\\_spring.pdf](https://strathprints.strath.ac.uk/58369/1/Tomazos_TPC_2017_Egypt_s_tourism_industry_and_the_arab_spring.pdf)

Website Ajuntament de Barcelona. Recuperado de:

<https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/es>

Website hotel Arts. Recuperado de:

<https://www.hotelartsbarcelona.com>

Website Ritz-Carlton. Recuperado de: <https://www.ritzcarlton.com>

Zhou, H. (2016) Can political instability positively affect (some) travellers' decisions? Págs. 6-10. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/a8c5/0752c7c3d9dafe244f15e8eef39bab107e79.pdf>