



2021

**CATARINA MARIA  
FÉLIX DA SILVA**

**Relatório de Estágio  
Turim Avenida da Liberdade Hotel**



2021

**CATARINA MARIA  
FÉLIX DA SILVA**

**Relatório de Estágio  
Turim Avenida da Liberdade Hotel**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Turismo e Hospitalidade da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e Hotelaria realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Cláudia Campos, Investigadora do CinTurs, Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being, Universidade do Algarve, e do Professor Doutor Marcelo Oliveira, Professor Auxiliar, Universidade Europeia.

Dedicado à minha mãe.



## **Agradecimentos**

A realização deste estágio foi fundamental para o meu crescimento pessoal e, sobretudo, profissional. Agradeço à equipa do Turim Avenida da Liberdade Hotel, principalmente ao Diretor Operacional, Sr. Paulo Silva, e à Assistente Mónica Rino, pela humildade e profissionalismo que, com certeza, foram fundamentais para a obtenção de conhecimento ao longo deste período.

Agradeço também aos professores orientadores, Professora Doutora Ana Cláudia Campos e Professor Doutor Marcelo Oliveira, pelas palavras de apoio e motivação.

Por último, ao motor da minha vida, a minha família.



**Palavras-chave**

Turismo; Hotelaria; Covid-19, Direção.

**Resumo**

O presente relatório reflete a realização de um estágio curricular realizado no Turim Avenida da Liberdade Hotel, que ora se apresenta com o intuito de concluir o curso de Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria. O estágio decorreu no departamento da Direção, todavia implicou igualmente o desempenho de tarefas de apoio aos restantes departamentos. O relatório encontra-se dividido em seis partes, das quais destaco a contextualização do setor do turismo e hotelaria, bem como o impacto da pandemia Covid-19 nas atividades turísticas e hoteleiras. De seguida, após esclarecida a metodologia utilizada, foi caracterizado o hotel onde decorreu o estágio, bem como as tarefas desempenhadas ao longo do mesmo. Após este levantamento, é tecida uma reflexão crítica e são sugeridas algumas melhorias na organização. O relatório conclui com a apresentação de algumas considerações finais.



**Keywords**

Tourism; Hospitality, Covid-19, Direction.

**abstract**

This report describes a curricular internship held at Turim Avenida da Liberdade Hotel, at the direction department, in order to obtain the degree of Master in Tourism and Hotel Management.

The report is divided into six parts. It begins by discussing the contextualization of the tourism and hospitality sector, as well as the impact of the pandemic Covid-19 on tourism activities. Next, the report describes the methodology applied and the hotel where the internship took place, as well as the tasks performed during the internship. After this, a critical reflection is conducted and some improvements opportunities to the organization are suggested, and, lastly, final considerations are presented.



## **Glossário**

**CRM:** *Customer Relationship Management*

**F&B:** *Food and Beverage*

**INE:** Instituto Nacional de Estatística

**OMT:** Organização Mundial do Turismo

**PAX:** Pessoas

**PIB:** Produto Interno Bruto

**REVPAR:** *Revenue Per Available Room*

**RP's:** Reposição de feriados

**WTTC:** *World Travel & Tourism Council*

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Indicadores Turismo 2019.....	4
Figura 2: Receita Turística 2019.....	5
Figura 3: A Procura em Portugal .....	7
Figura 4: Logotipo Grupo Turim Hotels.....	9
Figura 5: Entrada Turim Avenida da Liberdade Hotel .....	10
Figura 6: Organograma dos Departamentos .....	12
Figura 7: Direção .....	13
Figura 8: Mapa de Pessoal .....	17
Figura 9: Mapa Semanal de Grupos.....	22
Figura 10: Variação do Pricing Praticado.....	29
Figura 11: SWOT.....	30

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Competitive Set.....	28
--------------------------------	----

## **Índice de Anexos**

Anexo 1: Ala Marquês .....	45
Anexo 2: Quartos Ala Duque.....	46
Anexo 3: Auditório .....	47
Anexo 4: Sala Marquês .....	47
Anexo 5: Coffe Break .....	48
Anexo 6: Lobby Bar.....	48
Anexo 7: Gin Twist Bar .....	49
Anexo 8: Avaliação Final do Estágio .....	50
Anexo 9: Assiduidade .....	51

## Índice

1.Introdução .....	1
2. Contextualização: Turismo e Hotelaria antes e durante a Pandemia Covid-19.....	2
2.1 Turismo .....	2
2.2 A importância da experiência do consumidor.....	3
2.3 Turismo em Portugal anteriormente à pandemia Covid-19 .....	4
2.5 O impacto da pandemia Covid-19 na Hotelaria, em Portugal.....	6
3. Metodologia Utilizada .....	8
4. Contextualização da Entidade Recetora.....	9
4.1 Natureza Jurídica e Sede .....	9
4.2 Grupo Turim Hotels .....	9
4.3 Turim Avenida da Liberdade Hotel .....	10
4. 4 Estrutura Organizacional.....	12
5. Atividades desempenhadas .....	13
5.1 Gestão de Recursos Humanos .....	14
5.1.1 Elaboração de horários: Co-elaboração dos horários do staff respeitantes a alguns departamentos.....	14
5.1.2 Sisqual: programa de Gestão de Recursos Humanos .....	14
5.1.3 Elaboração do Mapa de Pessoal .....	15
5.2 Compras e Economato .....	17
5.2.1 Compras.....	17
5.2.2 Apoio operacional ao Economato.....	18
5.3 Faturas .....	18
5.3.1 Inserção de faturas .....	18
5.3.2 Organização de faturas .....	18

5.4	Preenchimento do documento mensal com custos, vendas e outros .....	18
5.5	Elaboração do Petty Cash.....	20
5.6	Estratégia Comercial .....	20
5.7	E-mail.....	21
5.8	Consulta dos relatórios diários .....	22
5.9	Elaboração do Mapa Semanal .....	22
5.10	Cronograma semanal .....	23
6	Reflexão Crítica.....	25
6.1	Segmentos de Mercado Alvo .....	25
6.2	Competitive Set.....	26
6.2.1	Variação do pricing praticado.....	29
6.3	Análise SWOT .....	30
6.3.1	Discussão da Análise SWOT.....	34
6.4	Proposta de Valor .....	35
6.5	Contributo das Unidades Curriculares para a realização do estágio .....	37
7.	Conclusão .....	38
7.1	Considerações finais .....	38
7.2	Limitações sentidas no âmbito do estágio.....	39
	Referências Bibliográficas .....	40
	Anexos .....	45

## **1.Introdução**

No âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria, realizei um estágio curricular no Turim Avenida da Liberdade Hotel, no departamento da Direção. O estágio decorreu entre 21 de setembro de 2020 a 21 de março de 2021, totalizando aproximadamente 1000 horas.

Um dos objetivos da realização do estágio no contexto deste ciclo de estudos é aplicar, num contexto prático, o conhecimento adquirido ao longo do curso de mestrado, bem como apurar o espírito crítico no contexto do ambiente de trabalho e face às adversidades aí enfrentadas. De modo a completar esta experiência, o relatório articula as vertentes prática e teórica, promovendo a reflexão crítica sobre as atividades desempenhadas.

O presente relatório encontra-se dividido em seis partes, sendo que a primeira consiste na contextualização do setor turístico e hoteleiro antes e durante a pandemia Covid-19, sendo assim possível comparar os dois cenários e de que forma a conjuntura atual afeta a atividade turística. De seguida é descrita a metodologia utilizada na abordagem do presente trabalho, de modo a esclarecer quais as ferramentas consideradas e introduzir a parte que se segue, que diz respeito à caracterização e levantamento das características da entidade onde decorreu o estágio. Segue-se a descrição detalhada das tarefas desempenhadas no decurso do estágio, relativas ao departamento de Direção onde, para além de desempenhadas tarefas referentes ao departamento, foi também prestado auxílio aos restantes departamentos que compõem o hotel. Após esta descrição, é elaborada uma reflexão crítica sobre o processo de estágio, bem como a sugestão de melhorias e, por fim, as considerações finais.

## **2. Contextualização: Turismo e Hotelaria antes e durante a Pandemia Covid-19**

### **2.1 Turismo**

O Turismo é uma área de investigação em contínuo crescimento, dada a sua relevância económica e social, subsistindo discussão em torno de como se manifesta e do que significa (Mill & Morrison, 2002).

A primeira definição de turismo surge ainda no início do século XX, proposta por Hermann von Schullern zu Schattenhofen (1911), que define o como “um conceito que compreende todos os processos, especialmente económicos, que se manifestam na chegada, permanência e saída do turista de um determinado município, país ou estado”. Já à luz da interpretação de Walter Hunziker e Kurt Krapf (1942), o turismo representa um conjunto das relações e dos fenómenos resultantes da permanência de pessoas fora do seu local de residência habitual, e que não tenha como motivação uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária. Num contexto mais prático, e sensível aos novos contornos da atividade turística, a Organização Mundial do Turismo (OMT) (1995), define-o como o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas em viagem, cuja estada seja efetuada em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo superior a vinte e quatro horas e inferior a um ano, por motivos de lazer, negócios e outros.

Tendo em conta a circulação de pessoas, estimulada pela atividade turística, é inevitável o impacto social, quer nos indivíduos enquanto seres singulares, quer na própria comunidade. Segundo a OMT (1995), os impactos são resultantes das diferenças económicas, sociais e culturais denotadas entre a comunidade residente no local visitado, e os turistas. Paul (2012) afirma ainda que, tendo em conta que o turismo está associado ao encontro entre culturas, proporciona a aprendizagem entre a população recetora e os visitantes, através da interação entre estas. Deste modo, é inevitável associar a atividade turística à envolvência social e comportamental das comunidades.

## 2.2 A importância da experiência do consumidor

Lashley (2008), Mossberg (2007) e Andersson (2007) definem que a experiência do consumidor, em contexto do turismo e hospitalidade, resulta do seu envolvimento, das emoções e criação de memórias. Walls et al. (2011) consideram que a experiência do turista resulta da interação de fatores internos, como a emoção, fatores externos, tais como interações humanas estabelecidas ao longo da sua viagem, e experiências físicas. Segundo estes autores, as empresas podem tirar partido dos fatores externos, como a relação entre o empregado e o próprio consumidor, de modo a influenciar positivamente a experiência de consumo do turista. Meyer e Schwager (2007) consideram ainda que a experiência do consumidor num destino turístico é “a resposta interna e subjetiva que o consumidor estabelece através do contacto direto e indireto com um destino”. O contacto direto é estabelecido, segundo Barry (2000), através de um contacto com o *staff* que compõe os serviços do destino, e o contacto indireto caracteriza-se pela comunicação sobre a marca do destino. Este tipo de envolvimento entre o consumidor e a própria marca, ou destino, pode influenciar o turista na perceção e lealdade à marca (San Martin, Collado & Rodrigues del Bosque, 2013), no aumento do consumo e menor sensibilidade aos preços praticados, o que é benéfico para as próprias empresas que prestam serviços turísticos (Holbrook, 2006).

Inerente ao conceito de “experiência do consumidor”, surgem também outros conceitos importantes, tais como a satisfação do turista e a lealdade à marca, ou destino. A satisfação do turista é considerada um dos principais fatores para suportar o negócio competitivo na indústria turística, pois afeta diretamente a escolha do destino e dos serviços associados (Kozak, Rimmington, 2000). Kim et al. (2003), consideram a satisfação do cliente uma atitude pós compra, resultante da comparação mental entre a qualidade do produto ou serviço esperada e a qualidade recebida. Resultante da satisfação do cliente, pode advir a lealdade do cliente ao destino, ou marca, sendo esta definida pelas “intenções ou comportamentos do consumidor de comprar repetidamente certos produtos ou serviços” (Hawkins, Best & Coney, 1995). Soe t al. (2016) consideram que o envolvimento do consumidor, neste caso do turista, contribui para a avaliação positiva, confiança e lealdade para com a marca. Atualmente, os turistas podem partilhar opiniões e críticas *online*, sendo ainda que este mesmo conteúdo gerado tem uma grande influência sobre a imagem do próprio destino (Marine-Roig & Clavé, 2015).

No que concerne à atividade hoteleira, a experiência do hóspede também é decisiva na percepção do valor final. Tal como mencionado anteriormente, o serviço prestado é bastante importante, e é neste sentido que os serviços disponíveis, atividades, espaço físico, *staff* e elementos intangíveis são considerados pelo consumidor como parte integrante do serviço final (Ferrand et al., 2010). Para além disto, segundo Kashyap e Bojanic (2000), os hotéis têm também à sua disposição diversas ferramentas que podem potenciar o valor percebido pelo cliente, tendo ainda múltiplas opções de estratégias a aplicar, sendo estas centradas na promoção da qualidade de serviço, no preço praticado com vista à venda em massa, entre outras.

### 2.3 Turismo em Portugal anteriormente à pandemia Covid-19

O Turismo é um dos motores impulsionadores do crescimento económico com impactos nacionais extremamente significativos (Sharpley, 2002; Chao et al., 2005), e Portugal é um excelente exemplo em como este setor apresenta fortes indicadores, bastante favoráveis ao desenvolvimento do país. Em 2019, o setor foi responsável por 52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais, contribuindo para uma representação de 8,7% no PIB português. Para além disto, no mesmo ano, foram gerados cerca de 336,8 mil empregos, cerca de 6,9% na economia nacional, dinamizando a larga escala o setor económico e social. (INE, Banco de Portugal, 2019). Portugal, no mesmo ano, registou ainda cerca de 27 milhões de hóspedes, ou seja, uma subida de 7,3% face ao ano anterior, 69.853 dormidas, com uma variação de +4.1 face a 2018 (Turismo de Portugal, 2019), ou seja, em termos factuais, a atividade turística em 2019 (Figura 1) gerou uma receita de cerca de 18,3 milhões, sendo que os principais mercados são o Reino Unido, responsável por 17,9% da receita total, França com 14%, o mercado alemão, detentor de 10,8%, seguindo-se a Espanha, que gerou 10,6% do total (Turismo de Portugal, 2021).

Figura 1: Indicadores Turismo 2019



Fonte: Turismo de Portugal, 2019

Para além da evidente importância na economia nacional e projeção internacional, ao longo dos últimos anos Portugal arrecadou diversos prémios, fruto de todo o trabalho investido no setor, sendo que uma das principais distinções foi atribuída pela *World Travel Awards*, organização que elege Portugal, pelo quarto ano consecutivo, o “Melhor Destino Europeu” e, ainda, em 2018, como “O Melhor Destino Turístico do Mundo “(Turismo de Portugal, 2021).

Considerada a devida importância deste setor na economia nacional, é necessário reavaliá-lo devidamente, e é nesse sentido que foi elaborada a Estratégia Turismo 2027, projetada para os anos de 2017 a 2027. Este plano advoga e inclui a participação dos diversos agentes do Turismo no desenho de uma estratégia sensível às dinâmicas de mercado e tendências da procura e de modo a antecipar futuras necessidades e melhorar a competitividade. Como principais objetivos, a Estratégia Turismo 2027 propõe um plano estratégico a 10 anos para assegurar o crescimento continuado do setor, promover a integração das políticas setoriais, e ainda desenvolver redes de contacto entre os agentes do Turismo. Para o seu cumprimento, foram definidas algumas prioridades, sendo estas a valorização do território, a dinamização da economia e promoção do conhecimento, criação de redes, conectividade e *networking* entre *stakeholders* e, ainda, a promoção de Portugal nos planos nacional e internacional. Para a aplicação destas diretrizes, acresce algumas metas globais, como o foco na sustentabilidade e respetivas dimensões associadas (económica, social e ambiental) e nos dez ativos estratégicos, que são identificados como: história e cultura nacional, mar, natureza, água, gastronomia e vinhos, eventos artísticos e culturais, eventos desportivos, segmento de negócios, bem-estar, pessoas e clima. (Turismo de Portugal, 2017).

Figura 2: Receita Turística 2019

Receitas Turísticas

	2019												Acumulado
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	
Alemanha	92 280	88 320	137 130	159 000	169 380	181 680	228 350	263 860	249 270	195 090	107 470	102 210	1 974 040
Angola	37 910	27 620	30 230	26 210	31 200	30 270	32 130	37 450	31 200	33 100	26 820	28 710	372 850
Bélgica	17 180	13 230	20 020	30 180	29 650	31 000	70 320	58 180	45 280	25 710	17 780	20 070	378 560
Brasil	58 390	39 880	52 480	52 560	65 050	64 620	91 210	69 480	80 490	66 370	48 660	48 570	737 720
E.U.A	52 700	52 330	75 710	88 950	119 950	127 990	157 520	137 500	152 350	118 710	78 170	69 170	1 231 050
Espanha	86 290	75 700	111 400	151 070	127 570	137 390	250 760	404 310	198 840	135 240	112 610	149 620	1 941 000
França	115 320	106 830	136 930	181 640	201 710	159 980	285 790	748 350	214 750	159 050	108 680	148 170	2 566 200
Países Baixos	32 580	34 510	44 320	49 930	68 670	67 730	100 720	104 040	79 430	60 080	32 770	32 480	707 260
Irlanda	21 510	21 560	29 170	52 470	69 250	83 620	113 230	105 300	91 590	58 810	26 380	24 810	697 600
Itália	34 660	21 820	31 050	35 760	35 570	34 400	52 560	98 120	48 320	35 170	28 650	27 390	473 470
Luxemburgo	14 110	10 520	11 150	12 480	11 610	10 330	20 750	61 230	18 670	10 500	9 930	19 080	210 380
Reino Unido	145 690	149 480	198 110	256 000	313 880	326 950	404 220	449 210	406 000	307 680	160 330	154 830	3 272 360
Suíça	43 290	25 530	32 420	43 680	43 930	43 930	82 440	90 760	56 040	48 920	28 780	49 840	589 560
<b>Todos os Países</b>	<b>921 770</b>	<b>837 690</b>	<b>1 117 250</b>	<b>1 381 150</b>	<b>1 560 280</b>	<b>1 578 090</b>	<b>2 283 560</b>	<b>2 982 980</b>	<b>2 026 980</b>	<b>1 554 470</b>	<b>986 060</b>	<b>1 060 710</b>	<b>18 290 990</b>

Fonte: Turismo de Portugal, 2021

## **2.4 Contexto hoteleiro em Lisboa, antecedente à pandemia Covid-19**

Para além dos impactos económicos gerados pelo turismo, são também observados benefícios diretos nos principais noutras atividades turísticas, tais como hotelaria. Em Portugal, no ano de 2019, a Deloitte (2020) reportou que 72% do total de empreendimentos turísticos são hotéis, dos quais 8% correspondem a hotéis categorizados como cinco estrelas, 38% são hotéis de quatro estrelas, 33% de três estrelas, 16% definidos como hotéis de 2 estrelas e, por fim, apenas 3% são hotéis de uma estrela.

Em 2019, a nível nacional, a taxa de ocupação por quarto foi de 65,2%, estando apenas considerados hotéis das cinco categorias (Turismo de Portugal, 2021). Na área metropolitana de Lisboa, no mesmo ano, observou-se uma taxa de ocupação por quarto de 76,1%, e mais especificamente, os hotéis de quatro estrelas, estando incluído o hotel em estudo, apresentam uma ocupação de 79,3%, sendo os meses de junho, julho, agosto e setembro representam os meses de maior ocupação, superior aos 85% em todos os meses (Turismo de Portugal, 2021), o que corrobora o cenário traçado pela Deloitte acerca da sazonalidade observada na área lisboeta, cujos meses de maior procura coincidem com este período. Para além disto, Lisboa apresentou um *RevPar* de 73,96€ e uma estada média de 2,3 dias.

## **2.5 O impacto da pandemia Covid-19 na Hotelaria, em Portugal**

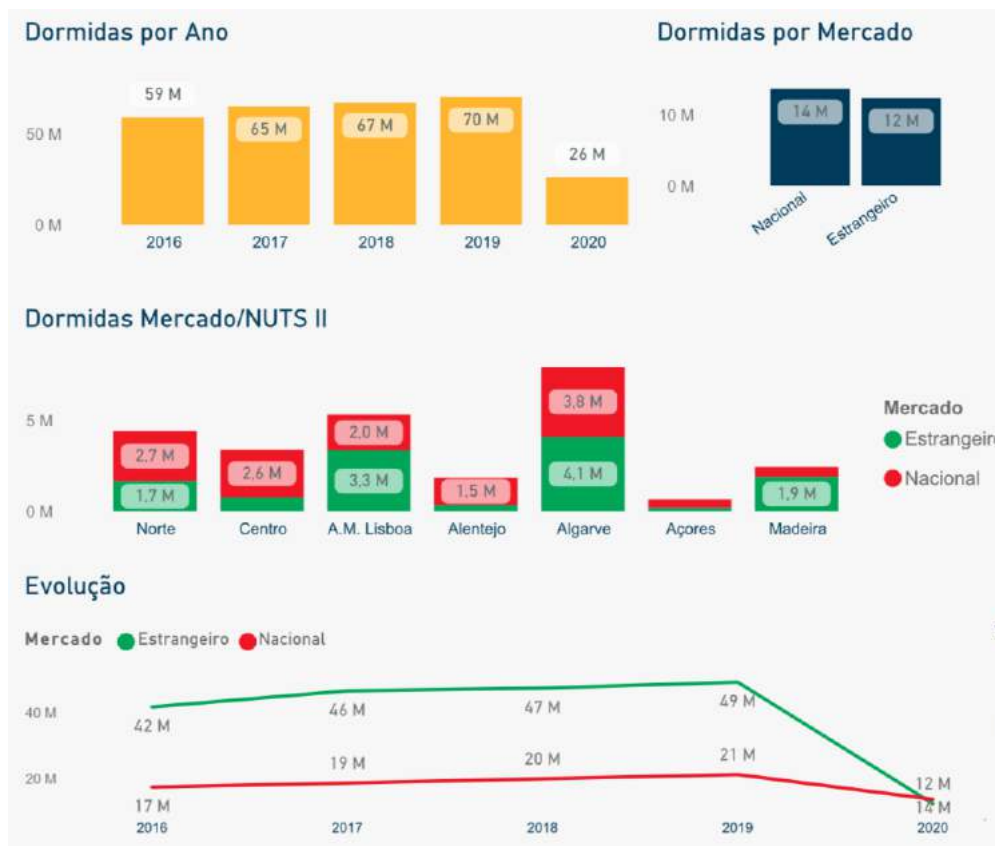
O estado declarado de pandemia comprometeu a economia à escala global, afetando gravemente a atividade de dezenas de setores económicos, nos quais se inclui o turismo. Segundo o Relatório Anual do Impacto Económico, desenvolvido pelo *World Travel Tourism Council* (WTTC), a atividade turística, incluindo viagens e turismo, sofreu uma perda de quase 4,5 biliões de dólares, contribuindo para uma forte queda do PIB global, sendo que em 2019 representava 9,2 biliões de dólares, e em 2020 desceu cerca de 5,5%, representando apenas 4,7 biliões (Turismo de Portugal, 2021).

Portugal não é exceção ao cenário global, sendo que o setor do Turismo sofreu igualmente uma queda acentuada na procura, resultante do condicionamento da circulação de indivíduos, descida da procura, ligações aéreas condicionadas, entre outros aspetos. Segundo o Turismo de Portugal (2021), Portugal registou em janeiro deste ano uma descida de 78,2% nas dormidas totais, uma queda de 78,3% de hóspedes face ao ano anterior, resultando assim em menos 64% de

receitas. Consequentemente ao agravamento do setor turístico, a hotelaria foi fortemente prejudicada, apresentado em 2020 uma taxa de ocupação por quarto nas unidades de 5,4,3,2, e 1\* de 26,4%, ou seja, caiu para menos de metade face aos valores observados em 2019.

Tendo em conta o condicionamento das ligações aéreas e a movimentação de pessoas entre países, Portugal registou um fenómeno pouco usual, cujo mercado com maior representação nas dormidas foi o mercado nacional (Figura 3). Segundo o Turismo de Portugal (2021), com base nas estatísticas desenvolvidas pelo INE, em 2020, 14 milhões dos 26 milhões de dormidas foram realizadas por clientes nacionais, contrariando o cenário observado, pelo menos, desde 2016, em que predominam os mercados internacionais. Deste modo, a aposta em hóspedes nacionais foi uma das formas de colmatar a baixa procura sentida, resultante da conjuntura atual.

Figura 3: A Procura em Portugal



Fonte: Turismo de Portugal, 2021

### **3. Metodologia Utilizada**

Tendo em conta a natureza deste trabalho, a metodologia utilizada incluiu dados secundários e dados primários (Finn, Walton, & Elliott-White, 2000). Os primeiros compreenderam a revisão da literatura relevante para os objetivos de enquadramento do relatório de estágio e o conjunto de informações respeitantes ao hotel e os departamentos que o compõem, este decorrente da documentação coletada que serviu de suporte ao desempenho das tarefas executadas diariamente. Os segundos integraram os dados resultantes da observação direta e respetivos registos sob a forma de notas pessoais das diversas atividades executadas pelo Diretor Operacional e restante equipa, e da minha própria participação ativa nas múltiplas tarefas compreendidas no estágio. Toda a informação recolhida foi fundamental para a elaboração deste documento e, ainda, constituiu um excelente contributo para a minha experiência ao longo do estágio.

## 4. Contextualização da Entidade Recetora

### 4.1 Natureza Jurídica e Sede

O grupo hoteleiro *Turim Hotels* é explorado pela empresa Imobimacus – Sociedade Administradora de Imóveis S.A, com sede no Empreendimento Estrela do Vau 8500-485 Portimão, com o número único de matrícula e de pessoa coletiva: 502770899.

### 4.2 Grupo *Turim Hotels*

Figura 4: Logotipo Grupo *Turim Hotels*



Fonte: *Website Turim Hotels*

A unidade hoteleira *Turim Avenida da Liberdade Hotel*, entidade recetora na qual foi possível realizar o estágio curricular, é um dos hotéis pertencentes ao Grupo *Turim Hotels*. Este grupo hoteleiro português, existente no mercado desde 1992, é detentor de 24 hotéis, distribuídos por 9 destinos nacionais, entre eles Lisboa, Porto, Portimão, Azeitão, Madeira e Açores, no entanto, planeia inaugurar mais 9 unidades, de acordo com a informação disposta no site do grupo, afirmando assim a sua constante expansão. Segundo a Delloitte (2020), o grupo ocupou o 17º lugar a nível nacional, o que comprova não só que o seu papel no panorama nacional da hotelaria portuguesa tem vindo a crescer. Gerido no seio familiar, o Grupo prima pelos *standards* clássicos da hotelaria e, embora influenciados pela constante evolução da hotelaria e a sua representação nos meios de comunicação, mantém uma linha clássica aliada à irreverência, sob os valores familiares, espelhados na forma como gerem e como recebem e tratam os clientes.

### 4.3 Turim Avenida da Liberdade Hotel

O Turim Avenida da Liberdade é um dos muitos hotéis que compõem o grupo hoteleiro Turim *Hotels*. Situado perto da Praça Marquês de Pombal, com entrada numa das mais afamadas e movimentadas avenidas da cidade lisboeta, a Avenida da Liberdade, prima pela sua centralidade e acesso aos mais diversos transportes da cidade, tais como o Metropolitano de Lisboa, autocarros, entre outros. O hotel, estruturalmente, divide-se em duas alas: a Ala Duque e a Ala Marquês, no entanto, ambas têm acesso direto aos espaços comuns como a sala do pequeno-almoço, ao *lobby*, aos bares, à livraria e à receção. Esta característica permitiu ao hotel, numa fase atípica como a atual, manter apenas a Ala Duque em funcionamento, visto que a quantidade de vendas não justificou, segundo a Direção, a abertura da Ala Marquês.

Figura 5: Entrada Turim Avenida da Liberdade Hotel



Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

#### 4.3.1 Comodidades

O Turim Avenida da Liberdade Hotel conta com 166 quartos, distribuídos por sete tipologias, sendo estas: *Single Standard*, *Duplo Standard*, *Twin Standard*, *Duplo Superior*, *Twin Superior*, *Duplo Executivo* e *Twin Executivo*. Os quartos possuem acesso gratuito ao *wifi*, estão equipados também com televisão, chaleira ou máquina de café, cofre, minibar e ar condicionado, e ainda são apoiados pelo serviço de *Room Service*, consoante seja o desejo do cliente. Em termos estruturais, a Ala Duque (Anexo 2) é composta pelos quartos superiores, de maior dimensão,

enquanto que os quartos da Ala Marquês (Anexo 1) são, maioritariamente, *standards*. O hotel conta ainda com dois quartos preparados para hóspedes com mobilidade reduzida, e ainda um parque de estacionamento com 49 lugares, que funciona habitualmente não só para hóspedes *in-house* bem como para clientes avançados.

Para além destas características, a infraestrutura conta ainda com um auditório (Anexo 3), com capacidade máxima de 100 pessoas sentadas e equipado com material de som e áudio capazes de suportar um evento com este tipo de dimensões, bem como uma sala de reuniões, denominada de “Sala Marquês” (Anexo 4), com capacidade máxima para 30 pessoas sentadas. Estes espaços podem ser alugados não só por hóspedes, bem como clientes externos, e ainda por apenas algumas horas, o que permite flexibilizar o tempo do cliente, e rentabilizar o espaço, e ainda acrescentar a este serviço um *coffe break* (Anexo 5) à escolha do cliente.

De modo a garantir todo o conforto ao cliente, esta unidade hoteleira dispõe ainda de uma biblioteca, onde o hóspede é convidado a ler um livro, trabalhar ou descontraír um pouco.

#### **4.3.2 Serviço de Restauração e Bar**

O hotel possui um restaurante, que serve refeições não só a hóspedes *in-house*, bem como a clientes externos, graças ao seu acesso direto ao exterior, na Rua Duque de Palmela. O restaurante, denominado de “Duk Pizzaria”, consiste numa *steakhouse* onde predomina a comida italiana. Geralmente o restaurante, com uma sala capacitada para receber até 45 pessoas, está aberto para o almoço entre as 12:00 horas e as 15:00 horas e, para jantar, entre as 19:00 horas e as 23:00 horas. Atualmente, face à baixa procura e às interdições à prestação de serviços ligados à restauração, o “Duk” encontra-se encerrado, estando apenas aberta a sala de pequenos-almoços, sendo esta última organizada de modo a receber até 91 hóspedes. O pequeno-almoço funciona com “buffet”, no entanto, face às restrições atuais, o buffet é assistido por, pelo menos, um empregado de sala.

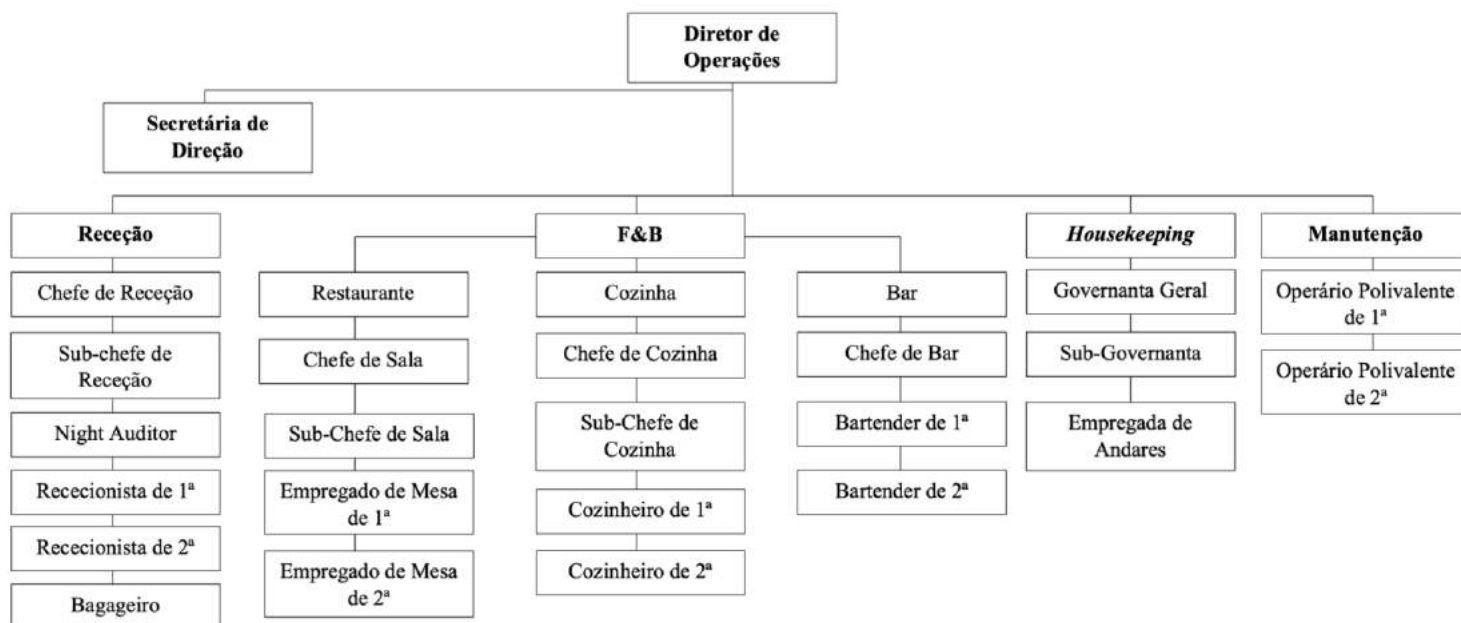
Para completar a oferta de restauração, o Turim Avenida da Liberdade dispõe ainda de dois bares, sendo que o primeiro trata-se do *lobby bar* (Anexo 6), junto à receção, onde o cliente pode, por exemplo, usufruir de um café à chegada. Num ambiente mais requintado, no primeiro piso do hotel encontra-se o bar “*Gin Twist Bar*” (Anexo 7) com capacidade para 61 pessoas que, atualmente, funciona das 15:00 horas às 00:00 horas, no entanto, num contexto comum estaria

aberto das 15:30 horas às 01:30 horas. É neste espaço que o cliente, sendo hóspede ou não, pode disfrutar de uma bebida mais sofisticada, enquanto se instala nas mesas junto ao bar, com vista direta sobre a Avenida da Liberdade.

#### 4. 4 Estrutura Organizacional

O organograma que se segue (Figura 6) representa a organização dos diversos departamentos do Turim Avenida da Liberdade Hotel. Tendo em conta que se trata de uma cadeia de hotéis, existem diversos serviços centralizados, tais como Recursos Humanos, Departamento Comercial, Departamento Financeiro e *Revenue Management*. No entanto, todos os restantes departamentos necessários para o bom funcionamento do hotel e posterior prestação de um serviço de excelência, estão organizados e devidamente hierarquizados. É fundamental referir que o Organograma apresentado é idealizado num contexto antecedente à Pandemia Covid-19, visto que os contornos atuais exigiram a suspensão de alguns cargos, restringindo apenas aos necessários para o bom funcionamento do hotel, face à descida inevitável da procura.

Figura 6: Organograma dos Departamentos

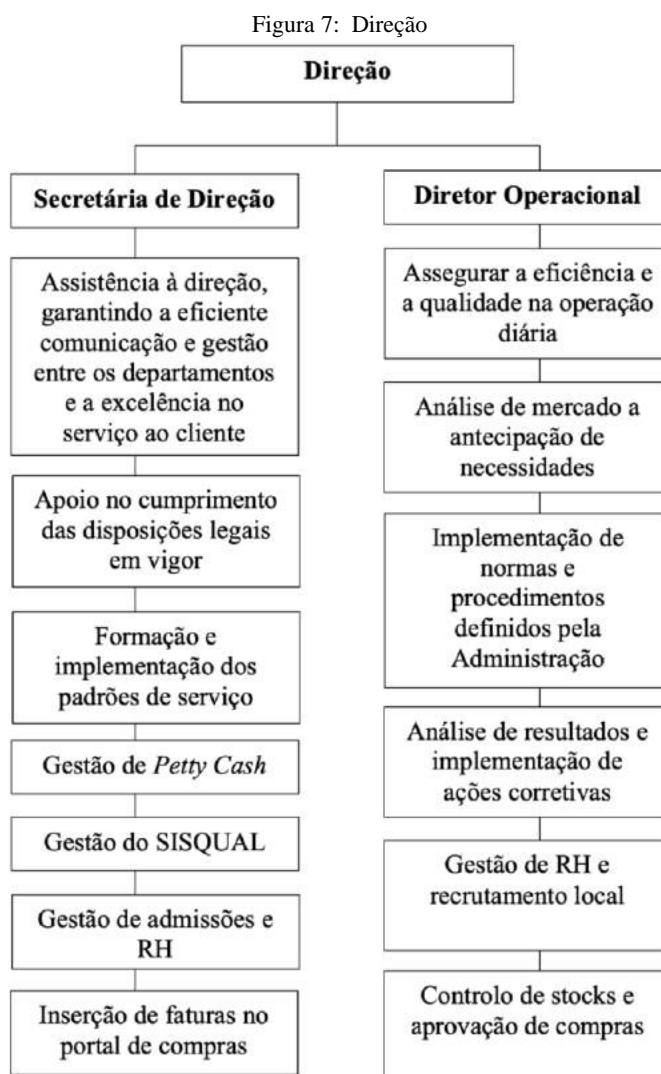


Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

## 5. Atividades desempenhadas

O estágio curricular decorreu no Turim Avenida da Liberdade, mais precisamente no departamento da Direção, o que me permitiu obter uma visão bastante ampla da atividade hoteleira no hotel em causa, bem como desempenhar diversas tarefas.

Para compreender a atuação do Departamento de Direção, elaborei um fluxograma (Figura 7) com o objetivo de clarificar as tarefas desempenhadas pelos membros integrantes da Direção da unidade hoteleira em estudo, e nas quais participei ativamente, mais especificamente nas atividades desempenhadas pela secretária de direção.



Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

## **5.1 Gestão de Recursos Humanos**

### **5.1.1 Elaboração de horários: Co-elaboração dos horários do staff respeitantes a alguns departamentos.**

Cada departamento é responsável pela gestão da respetiva equipa, incluindo a elaboração do horário mensal da mesma. Tendo em conta que, atualmente, são diversos os colaboradores que se encontram em período de *Lay-off*, é necessário gerir os poucos recursos humanos existentes, e adaptá-los às necessidades de pessoal. Sendo assim, participei na elaboração dos horários de alguns departamentos, entre eles de *Food & Beverage* e *Housekeeping*. Os horários eram feitos pelo responsável de cada departamento, no entanto, participei ativamente neste processo. Cada horário previa a gestão do mês, ou seja, desde dia 01 até ao fim do mesmo, respeitando as duas folgas por semana de cada colaborador.

### **5.1.2 Sisqual: programa de Gestão de Recursos Humanos**

O programa utilizado pela empresa para regularizar e gerir os seus recursos humanos é o Sisqual, sendo este um software português de *Workforce Management*. O programa prevê a organização dos colaboradores por departamento, e é possível realizar diversas tarefas, das quais destaco as que mais utilizei ao longo do meu estágio:

- Concordância entre os horários elaborados entre os departamentos e o Sisqual: os horários devem ser introduzidos em sistema, de modo a criar uma concordância. Só assim é possível perceber o horário de cada elemento do *staff* e respetivas picagens, folgas, etc.
- Marcação de férias: A cada colaborador é-lhe atribuído um saldo de férias a que tem direito que, por norma, são vinte e dois dias úteis, à exceção dos colaboradores que não gozaram a totalidade de dias de férias e, por esse motivo, transitam dias úteis de um ano para o outro. Assim, é possível observar por trabalhador, a sua situação anual com a marcação de férias.
- Atribuição automática de “Reposição de Feriados Trabalhados”: Mediante o horário de cada funcionário, a cada feriado trabalhado, o sistema automaticamente calcula o saldo de feriados trabalhados e, a cada um trabalhado, dá direito a um dia de descanso.

- Gestão de picagens: O sistema de picagens está totalmente ligado ao programa e, deste modo, é possível aceder às picagens de cada membro do *staff*. Caso exista incongruências entre o horário estipulado e a picagem, podemos atribuir tal facto a diversos fatores entre eles a troca de horário/turno, a não picagem de algum dos momentos de entrada ou saída, ou saída/entrada voluntária fora da hora, o que resulta ou na penalização no ordenado, ou em horas em falta descontadas do banco de horas do colaborador (cada colaborador detém um banco de horas, onde acresce à medida que faz tempo a mais do seu horário).

- Justificação de ausências: Aquando da ausência de algum dos funcionários, é possível atribuir causas diversas, entre elas a remuneradas ou não remuneradas. Nas faltas com justificação, consoante a entrega do documento respetivo, é possível conceder uma justificação.

- Gestão dos colaboradores em *Lay-off*: A pandemia Covid-19 veio, para muitas empresas, proporcionar um cenário atípico levando à atribuição do período *Lay-Off*<sup>1</sup>. O programa Sisqual permite também a regulação de cada colaborador numa situação destas, em que lhes é atribuída a justificação de falta, e respetivamente interligado às questões salariais inerentes ao período de *Lay-Off*.

### **5.1.3 Elaboração do Mapa de Pessoal**

A gestão dos recursos humanos de cada departamento é fundamental para o bom funcionamento do hotel e, tendo em conta a situação atípica vivida, a importância de uma boa articulação de pessoal é cada vez mais importante. De modo a perceber o panorama geral dos recursos humanos do hotel, e posterior gestão de cada um dos colaboradores, elaborei um mapa de pessoal, no mês de dezembro, de modo a resumir a situação laboral do *staff* no último mês de 2020 e provisionar os primeiros meses de 2021. No Mapa de Pessoal constam as seguintes colunas:

- Colab.: Consiste na quantidade por departamento que, por sua vez, calculará a totalidade de funcionários na linha “Total”;

---

<sup>1</sup> ”O *Lay-off* consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo.” (Segurança Social, 2018)

- # Colaborador: Corresponde ao número de cada colaborador;
- Nome: Nome do colaborador, respeitante ao número anterior (os nomes não estão expostos, de modo a garantir a privacidade do staff).
- Início/término de Contrato: Trata-se do início e o fim de contrato do colaborador caso seja a termo, no entanto, os que sejam efetivos são titulados como “efetivo(a)”. Esta coluna é fundamental para perceber a finitude dos contratos, e gerir as equipas consoante o término dos mesmos.
- Transitados de 20 para 21: É a quantidade de dias úteis de férias que transitam, neste caso, de 2020 para 2021. Um dos objetivos de 2020, no que concerne à gestão de recursos humanos, era o gozo total de dias de férias de cada funcionário. Este cenário não foi possível a alguns departamentos, como é o caso do departamento de *Food & Beverage*, dada a escassez de recursos humanos em funções.
- Total de férias 20+21: Consiste na soma de dias de férias de 2020 e 2021, ou seja, caso se verifiquem dias transitados de 2020 para 2021, esta coluna apura o total que o colaborador deve gozar em 2021.
- Total Real RP’s 2020: Nesta coluna constam os feriados trabalhados pelos colaboradores que, por sua vez, devem ser gozados em 2021 (a compensação por feriados Trabalhados surge como “RP”)
- Total F+RP (RP’s de ’20): Esta coluna resume os dias que cada funcionário deve gozar em 2021, ou seja, é a soma dos dias transitados (caso existam), do total de férias de 2021 e os RP’s por gozar referentes ao ano de 2020.
- Situação laboral 20: Traduz a situação em que se encontra cada colaborador no mês de dezembro de 2020.
- Situação laboral jan/21: Corresponde à situação prevista para cada membro em janeiro de 2020. Aqui é possível gerir quem se mantém em funções, em *Lay-Off*, quem termina contrário, entre outros cenários.
- Obs.: Por fim, surgem as observações, onde são feitas pequenas anotações à situação de cada membro da equipa.

Figura 8: Mapa de Pessoal

Mapa de Pessoal - Turim Av. Liberdade Hotel										
dez/20										
Housekeeping										
Colab.	# Colaborador	Nome	Início/ Término de Contrato	Transitados de 20 para 21	Total férias 20+21	Total Real RP's 2020	Total F+RP (RP de '20)	Situação laboral 20	Situação laboral jan/ 21	Observações
14	21200		01/03/2019 - 28/02/2021	16	38	1	39	Em funções	Férias em Contrato	Férias de fim de Contrato a começar dia 05-01
	20173		Efetiva	0	22	1	23	Lay-off	Lay-off férias	Mantém-se em lay off
	20055		Efetiva	0	22	0	22	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20275		Efetiva	0	22	3	25	Lay-off	Lay-off férias	Mantém-se em lay off
	20366		Efetiva	4	22	0	0	Lay-off férias	Lay-off férias	4 dias transitados para lay off férias 2021
	20379		Efetiva	0	22	4	26	Lay-off	Em funções	Regressa a 18-12
	20528		Efetiva	7	29	2	31	Em funções	Em funções	irá gozar os 7 dias em janeiro
	20567		Efetiva	0	22	0	22	Lay-off	Lay-off férias	Mantém-se em lay off
	20659		Efetiva	0	22	1	23	Lay-off	Em funções	Regressa a 18-12
	20588		01/03/2019 - 31/01/2021	0	22	3	25	Em funções	Férias Fim Contrato	Para completar 22 dias de férias + 2 como Por 4 sababada, terá de começar as mesmas dia 24-12
	21004		01/03/2019 - 28/02/2021	0	22	0	22	Em funções	Em funções	Férias de fim de contrato a começar dia 30-01
	21012		01/03/2019 - 28/02/2021	2	24	1	25	Em funções	Em funções	Férias de fim de Contrato a começar dia 25-01
	21017		01/03/2019 - 28/02/2021	2	24	1	25	Em funções	Em funções	Férias de fim de Contrato a começar dia 24-01
	21023		01/03/2019 - 28/02/2022	31	53	1	54	Em funções	Baixa Médica	
<b>F&amp;B</b>										
14	20278		Efetiva	0	22	3	25	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20364		Efetiva	24	46	4	50	Em funções	Em funções	Período de férias em stand by
	20347		Efetiva	0	22	2	24	Lay-off férias	Lay-off férias	Mantém-se em lay off
	20391		Efetiva	5	27	3	30	Em funções	Em funções	Aparar se é possível gozar 5 dias em 2020
	21273		23/01/2020 - 22/01/2021	0	0	0	0	Lay-off	Lay-off	Mantém-se em lay off até fim do contrato
	20970		21/12/18 - 20/12/2020	0	-	-	-	Fim Contrato	Fim Contrato	Férias até 20-12 e termina contrato
	21005		01/03/2019 - 28/02/2021	26	48	1	49	Em funções	Férias Fim Contrato	42 dias de férias a partir de dia 02-01, sendo que ficam 7 dias para pagamento
	21060		01/04/2019 - 31/03/2021	10	32	1	33	Lay-off férias	Lay-off férias	10 dias transitados para lay off férias 2021
	21248		25/11/2020 - 26/11/2020	0	24	3	24	Fim Contrato	Fim Contrato	
	20216		Efetiva	2	24	0	24	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20322		Efetiva	0	22	0	22	Lay-off	Lay-off férias	Mantém-se em lay off
	20984		01/02/2019 - 31/01/2021	0	22	10	32	Lay-off	Lay-off férias	mantém-se em lay off até fim contrato
	21036		14/03/2019 - 13/02/2021	0	22	4	26	Lay-off	Lay-off férias	mantém-se em lay off até fim contrato
	30141		Efetiva	1	23	2	25	Transferido	Em funções	mantém-se em lay off até fim contrato
<b>Receção</b>										
9	20135		Efetiva	12	34	1	35	Em funções	Em funções	12 dias transitados: 04-01 a 19-01
	20219		Efetiva	0	22	3	25	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20083		Efetiva	14	36	5	41	Lay-off férias	Lay-off férias	14 dias transitados para lay off férias 2021
	20328		Efetiva	0	22	5	27	Lay-off férias	Lay-off férias	Mantém-se em lay off
	20398		Efetiva	0	22	3	25	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20407		Efetiva	0	22	2	24	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20525		Efetiva	0	22	2	24	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20623		Efetiva	0	22	5	27	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
	20912		Efetiva	0	22	0	22	Em funções	Lay-off férias	Então em lay off férias em janeiro
	<b>Serviços Gerais</b>									
2	20583		Efetiva	10	32	8	40	Em funções	Em funções	10 dias transitados para 2021
	20064		Efetiva	0	22	0	22	Em funções	Em funções	Férias de 2020 a 0
<b>Total</b>					39					

Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Compras e Econoato

### 5.2.1 Compras

O processo de compras no Turim Avenida da Liberdade hotel funciona da seguinte forma: Segunda e quinta feiras é feito o levantamento do stock e produtos em falta de modo a requisitá-los à Central de Compras que, por sua vez, entrará em contacto diretamente com os fornecedores. Dada a situação atípica e ao encerramento do restaurante do hotel, é fundamental gerir a ocupação e respetivos consumos com base na gestão de stocks mínimos, ou seja, as quantidades requeridas devem ser as mínimas necessárias para assegurar um serviço de qualidade. A requisição é feita pelo chefe de cada departamento, com a minha colaboração e, posteriormente enviada para o responsável das compras, que analisa ao detalhe e termina o processo de requisição enviando as necessidades para o fornecedor. Em época de baixa ocupação, a racionalização é fundamental para evitar desperdício e, ainda mais importante, custos desadequados.

## **5.2.2 Apoio operacional ao Economato**

O Economato é um dos departamentos vitais de um empreendimento hoteleiro, na medida em que este é responsável pela gestão do abastecimento do hotel e, segundo Odoom (2012), a gestão estratégica deste processo melhora não só a qualidade do serviço, bem como previne gastos infundados, no entanto os contornos atípicos do ano de 2020 obrigaram o Turim Avenida da Liberdade Hotel a reduzir as equipas que, por sua vez, resultou na ausência de um ecónomo (responsável do Economato). Durante o meu estágio, pude receber diversas encomendas, onde é fundamental verificar o estado dos produtos, e se a quantidade está em conformidade com a requisição feita. Quando a encomenda é rececionada, é preenchido um ficheiro com a data, o produto rececionado, o estado da encomenda e, por fim, a assinatura do responsável pela receção dos artigos.

## **5.3 Faturas**

### **5.3.1 Inserção de faturas**

É fundamental manter as faturas regularizadas e, para isso, é bastante importante a inserção atempada das mesmas no Portal de Compras. Ao longo do estágio, tive a possibilidade de inserir as faturas, sendo estas divididas por Custos de departamento: *Receção, Housekeeping, Food and Beverage* e *Manutenção*. Todas as faturas devem ser inseridas até dia 08 do mês seguinte, de modo a garantir precisão no processo. As faturas estão inteiramente interligadas a um outro processo: o apuramento dos custos do hotel, daí a sua importância. No Portal de Compras devem constar diversas informações das faturas, tais como: data do documento, data de inserção, o fornecedor e os valores faturados divididos consoante o valor do Iva de cada produto.

### **5.3.2 Organização de faturas**

Quando inseridas, as faturas devem ser organizadas da seguinte forma: as faturas originais devem ser enviadas para os Serviços Centrais do Grupo Turim por correio interno, enquanto que os duplicados são anexados numa pasta arquivo, no Turim Avenida da Liberdade Hotel. Desta forma, as faturas para além de constarem no Portal de Compras, estão salvaguardadas, e de fácil acesso.

## **5.4 Preenchimento do documento mensal com custos, vendas e outros**

Mensalmente, cada hotel tem o dever de preencher uma base de dados comum ao grupo hoteleiro, onde dá a conhecer todas as suas vendas, custos, empregado do mês, e pontuação nas

*extranets*. Ao longo do meu período de estágio acompanhei de perto este processo, desempenhado pelo Diretor Operacional do Turim Avenida da Liberdade Hotel.

Numa primeira fase, onde são analisadas as vendas mensais, é utilizada a ferramenta *Power Bi*, que permite a perceção das vendas de Alojamento, F&B e Restantes, sendo que o Alojamento é avaliado segundo as diversas estratégias de venda de marketing e a sua representação efetiva em valores reais. Deste modo, é categorizado em: *Trade, Corporate, E-commerce* e Diretos. O sistema *Power Bi* fornece as vendas, ocupação e *average room rate* gerais, e ainda pelas categorias acima mencionadas, para que seja possível apurar o peso de cada categoria nas vendas finais, e precisar os valores reais de cada uma. Em relação às vendas de F&B, estas estão divididas em pequenos almoços, minibar, bar e grupos. Por fim, as vendas “Restantes” são alusivas aos eventos decorridos no hotel, como é o caso do aluguer da sala de reuniões ou auditório, a rendas das lojas que, neste caso, se trata da loja Luís Onofre localizada no edifício do hotel, o *parking*, ou seja, o valor recebido de avenças de estacionamento e serviço de *parking* dos hóspedes e, por fim, outras vendas (vendas que não se enquadram em nenhum tipo anteriormente mencionado).

No que concerne ao apuramento dos custos, esta base de dados prevê o preenchimento dos custos mensais de pessoal e operacionais por departamento. É neste passo do processo de apuramento de vendas e custos que a importância superior da inserção das faturas no Portal de Compras devidamente atempada se verifica, tendo em conta os custos advém dos valores inseridos no portal que, por sua vez, devidamente filtrados por departamento, justificará os custos suportados por departamento.

Para além destas duas vertentes, a base de dados também dispõe de um quadro onde cada diretor deve atribuir um funcionário do mês, com base na perceção do desempenho do colaborador, de modo a destacar o esforço do mesmo.

Por último, é também pedido o preenchimento do quadro de avaliação dos clientes na *extranet Booking*, tendo por base as informações disponíveis na conta profissional do hotel Turim Avenida da Liberdade Hotel. Os parâmetros avaliados são comodidade, limpeza, conforto, relação preço/qualidade, localização e *wi-fi*.

Deste modo, o preenchimento deste documento revela-se uma ferramenta de gestão e autocontrolo bastante importante, não só porque é através do mesmo que temos uma visão

ampliada, mas, ao mesmo tempo, pormenorizada, sendo possível perceber quais as áreas de maior sucesso e quais as que merecem maior atenção. Para além disso, dá-nos também uma perspetiva do desempenho do hotel nas *extranets* através da avaliação dos diversos parâmetros e, por último, permite a cada diretor refletir sobre as suas equipas, de modo a eleger um funcionário do mês, resultando numa ponderação complexa e completa, unindo a parte orçamental e real, de recursos humanos, e a perspetiva do cliente do serviço prestado.

### **5.5 Elaboração do *Petty Cash***

Tal como o preenchimento do documento acima referido, é também uma das tarefas desempenhadas pelo diretor operacional o preenchimento do documento relativo ao *Petty Cash*, ou seja, ao fundo de maneiio. Ao longo do meu estágio, observei este processo que exige uma responsabilidade acrescida. O departamento financeiro do Grupo Turim cede um montante a cada hotel, para eventuais gastos que necessitem pagamento atempado, ou até mesmo urgências. A cada gasto, o interveniente tem de apresentar uma fatura com o contribuinte da empresa e o diretor operacional paga com o valor do fundo de maneiio, ou seja, em termos práticos, caso seja necessário comprar um artigo na livraria, o colaborador responsável pela compra do artigo leva o dinheiro e apresenta a fatura. O documento relativo ao fundo de maneiio prevê três quadros relativos aos departamentos de manutenção, F&B e Receção, onde o diretor preenche com o valor de cada fatura, a data e a descrição e atribui ao departamento respeitante. Deste modo, numa tabela resumo, temos o valor em faturas e o valor em dinheiro que ainda está disponível, sendo que a soma dos dois valores deverá dar o total do *petty cash*. No fim do mês, as faturas são enviadas por correio interno para o departamento financeiro, de modo a comprovar o processo.

### **5.6 Estratégia Comercial**

Em época de pouca afluência de hóspedes, a preocupação em angariar novos clientes é cada vez maior, sendo necessário traçar diversas estratégias e novas formas de captação de clientes. O diretor operacional do Turim Avenida da Liberdade propôs-me que elaborasse algumas sugestões que visassem chegar a um público mais vasto. Entre diversas ações e promoções delineadas, destaco diversas, entre elas:

- Atividades *Team Building* a realizar nos espaços exteriores ou zonas de restauração: sendo localizado num dos centros onde há diversas empresas, e tendo uma representação bastante grande de clientes *Corporate*, o Turim Avenida da Liberdade reúne as condições necessárias para promover um evento desta natureza, respeitando obviamente as regras sanitárias exigidas num contexto de pandemia. Assim, estaria a ser vendido um serviço diferenciado, e ainda seria possível promover o *cross-selling* através, por exemplo, da venda de bebidas no bar;
- “D’Copo e Alma”: degustação vínica semanal, a decorrer após o horário laboral mais comum (18:00 horas), de modo a proporcionar um momento distinto, bem como escoar o *stock* de vinhos armazenados, resultantes do fecho do restaurante do hotel;
- Desconto *Stay More*: Estadias, a partir da 3<sup>a</sup> noite consecutiva, com direito a um desconto de 20%;
- Cartão de fidelização, com o sistema de “carimbo”, do qual o cliente, após 10 estadias num hotel do Grupo Turim, tem direito à 11<sup>a</sup> noite grátis;
- Parceria com um *spa outsourcing*, onde é oferecida ao cliente a possibilidade de receber um tratamento de *spa* dentro das instalações do Turim Avenida da Liberdade Hotel;
- *Package Filme*: Aluguer do auditório para assistir a um filme, com oferta de pipocas, destinado a grupos entre 15 a 20 pessoas (*package* disponível com e sem estadia incluída);
- Voucher entregue a 10 clientes considerados *Opinion Leaders*, tendo em conta que cada um representa a atribuição de um código de oferta de 10%. À decima pessoa proveniente do cliente *Opinion Leader* (não incluindo o mesmo), esta receberá uma estadia grátis. Deste modo é estimulado não só o *marketing* boca-a-boca, bem como o processo de fidelização do cliente.

## **5.7 E-mail**

A assistente de direção do diretor operacional possui um e-mail próprio, onde recebe inúmeros e-mails diários e, por isso, é fundamental consultá-lo diariamente. Ao longo do meu estágio, estive responsável pela gestão de e-mails, sendo necessário filtrá-los mediante a sua urgência, e informar devidamente o diretor operacional acerca dos diversos assuntos por tratar.

## 5.8 Consulta dos relatórios diários

Diariamente, uma das primeiras tarefas a realizar é a consulta de três relatórios de gestão, sendo estes o relatório nº150, o Relatório do Diretor Geral, o relatório nº130, respeitante à Ocupação do hotel e, por último, nº09 referente ao Mapa de Refeições, onde é possível analisar a previsão do número de Pequenos-Almoços. É fundamental a consulta frequente destes relatórios, não só para analisar o desempenho do hotel, mas também para poder efetuar um planeamento a curto-prazo, no que concerne à gestão de equipas e respetivo serviço.

## 5.9 Elaboração do Mapa Semanal

Após reconhecida a importância da consulta dos relatórios anteriormente mencionados, é fundamental criar uma base de informação que nos permita analisar o panorama no seu geral. Nesse sentido, criei um Mapa de Refeições semanal, onde consta a informação retirada dos relatórios nº130 e nº09.

Figura 9: Mapa Semanal de Grupos

Mapa de Refeições e Grupos								
04 JANEIRO - 11 JANEIRO								
DATA	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo	Segunda-feira
NR. QUARTOS PREVISTOS								
PREVISÃO OCC %								
TOTAL PA PREVISTOS								
Comunicação Interna								
Serviço								
Ementa								
Preço/pax								
Hora								
Nº de Pessoas								
Pessoal P/ Serviço								

<b>TOTAL #</b>	166
<b>NOTAS</b>	TOTAL DE PA PREVISTOS = NR DE PESSOAS IN HOUSE DO DIA ANTERIOR (N-1) NR QUARTOS PREVISTOS = NR DE QUARTOS PREVISTOS PARA O DIA CORRENTE (N) TOTAL PAX IN HOUSE 12H = TOTAL PAX A PERNOITAR DE N-1 PARA N OCC PREVISTA = PERCENTAGEM DE OCUPAÇÃO PREVISTA PARA O DIA CORRENTE (N)

Fonte: Elaboração Própria

## **5.10 Cronograma semanal**

### **Segunda-feira**

Sendo o primeiro dia da semana, é fundamental ler os e-mails recebidos durante o fim-de-semana, inclusivamente os relatórios de cada departamento e, de seguida, elaborar o Mapa Semanal de Grupos com as informações constantes nos relatórios do *Host* e, posteriormente, entregues a cada departamento. De seguida, pelas 11:00 horas, os departamentos reúnem-se, de modo a fazer um pequeno *briefing* onde se dá a conhecer os pontos de maior destaque do seu departamento. Após esta tarefa, era necessário fazer um levantamento do *stock* existente e das necessidades do departamento de F&B e *Housekeeping*, visto que as requisições semanais são pedidas às segunda e quinta feiras. Para a encomenda dos produtos necessários para o pequeno-almoço, visto que o restaurante do hotel se encontra fechado e, por isso, não há mais nenhuma refeição, é necessário ter em conta que a prioridade desta requisição é manter o *stock* mínimo e, por isso, exige uma gestão ao detalhista. Este levantamento foi realizado por mim, juntamente com o responsável de F&B ou, na sua ausência, com a cozinheira. De seguida, a Governanta Geral fazia o seu próprio resumo de necessidades e entregava-me, de modo a, no final, puder enviar um e-mail à Central de Compras do Grupo Turim, com os artigos necessários, bem como o *stock* existente e o *stock* requisitado de cada produto. Para além disto, era também necessário atualizar a ferramenta Sisqual, de modo a mantê-la organizada. No decorrer do dia, consoante a necessidade dos diversos departamentos, eram desempenhadas tarefas pontuais, de modo a dar suporte aos mesmos.

### **Terça-feira**

O início do dia começa com as tarefas iniciais comuns a todos os dias: consultar e organizar o e-mail, emitir o Mapa Semanal de Grupos e posterior entrega aos departamentos, *briefing* com os responsáveis por departamento, e ainda a atualização diária do sistema de gestão de recursos humanos Sisqual. Ao longo do dia, algumas das encomendas feitas no dia anterior são rececionadas, sendo necessário documentar a sua chegada e, de seguida, arrumar no respetivo economato. Assim que chega um produto do fornecedor, este último emite uma fatura e esta deve ser inserida no Portal das Compras, para posteriormente ser contabilizada nos custos do hotel. Após isto, são desempenhadas funções pontuais de apoio aos departamentos.

### **Quarta-feira**

Após o desempenho das primeiras tarefas comuns, à quarta-feira ainda são rececionados alguns produtos, nomeadamente provenientes de dois fornecedores específicos, como o caso da empresa de café e, por isso, após rececionar estes produtos, são inseridas as respetivas faturas.

### **Quinta-feira**

A requisição de produtos, para além de se realizar à segunda-feira, também é feita à quinta-feira e, deste modo, este dia da semana está destinado, não só para o desempenho das tarefas diárias comuns e suporte aos departamentos, bem como a realização de um novo levantamento de produtos existentes quais as necessidades do hotel. O processo consiste no mesmo: juntamente com o responsável de F&B ou com a cozinheira, é feito um resumo de artigos necessários, tendo sempre em conta o *stock* mínimo, bem como a lista de produtos de pequeno-almoço e, ainda, a perspetiva de pequenos almoços para os próximos dias. Quanto ao departamento de *Housekeeping*, a Governanta Geral é responsável por averiguar quais os produtos necessários. No caso dos departamentos de Receção e Manutenção, ainda que sejam apenas necessários artigos esporadicamente, sempre que necessário, é comunicado para proceder à sua requisição. Tendo já conhecimento de todos os produtos necessários para encomendar, realizo um e-mail para enviar à Central de Compras.

### **Sexta-feira**

Tendo em conta que é o último dia útil da semana, todos os fornecedores a quem foram requisitados produtos na quinta-feira, entregam ao longo do dia. Deste modo, à medida que as encomendas chegam, são inseridas as faturas no Portal de Compras. Para além disto, é fundamental assegurar que as tarefas da semana estão devidamente organizadas, para que durante o fim-de-semana não ocorra contratemplos e, por isso, é também importante acompanhar de perto os departamentos para garantir que estão devidamente encaminhados. Ao fim do dia, é enviado um e-mail ao Diretor Operacional, que descreve as ações desempenhadas ao longo do dia, e ainda os pendentes para garantir dinamismo e eficiência na gestão de tarefas.

## 6 Reflexão Crítica

### 6.1 Segmentos de Mercado Alvo

O Turim Avenida da Liberdade Hotel é maioritariamente procurado pelos segmentos *Corporate*, *Lazer* e *MICE*.

O segmento *Corporate*, também conhecido como *Bussiness*, corresponde aos clientes que viajam em trabalho e procuram o hotel, entre muitos outros motivos, pela sua localização central, pelo acesso a diversos transportes, como o Metropolitano de Lisboa, e ainda a proximidade ao aeroporto. Segundo Davidson e Cope (2003), este tipo de turismo é motivado pelo emprego ou pelo interesse em negócios do turista. O facto de se localizar no centro da Avenida da Liberdade, está bastante próximo de múltiplas empresas e, por isso, torna-se uma excelente opção. De modo a captar novos clientes *Corporate* e fidelizar os já existentes, o hotel possui o Protocolo Turim *Corporate*, que atribui a este tipo de clientes obter um desconto, e diversas facilidades associadas à sua estadia, como o tratamento direto da sua reserva pela Central de Reservas *Corporate*, estacionamento gratuito, acesso a todos os hotéis Turim, entre outras vantagens.

Os clientes que viajam por *Lazer*, quer sejam casais ou famílias, encontram no Turim Avenida da Liberdade várias características que tornam a sua viagem cómoda: para além da simplicidade do hotel, ainda que prima sempre pela qualidade, trata-se de um hotel perto da zona histórica, e comercial e ainda permite aceder a diversos transportes, como autocarros, o metro, os autocarros turísticos, entre outros. Para além disto, o hotel possui uma parceria com *Tuck tucks's*, proporcionando uma experiência ainda mais completa.

Por último, o segmento *MICE*<sup>2</sup>, isto é, o segmento de clientes que procuram as unidades hoteleiras com fim à organização de um evento (Getz, 2008). Como a sigla em língua inglesa indica, este evento pode ser uma reunião (*Meetings*), que segundo Matias (2002), pode apresentar cariz comercial, promocional e/ou publicitário; mas também assumir um carácter motivador (*Incentives*), ou seja, um evento promotor de atividades lúdicas e motivadoras dirigidas aos colaboradores de uma empresa, como é o caso de atividades de *Team Building*. Para além disto, o cliente pode também procurar o hotel com a finalidade de organizar uma conferência (*Conferences*) ou uma exibição/exposição (*Exhibition*). Ainda que, comparativamente aos

---

<sup>2</sup> *Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*

anteriores seja menos representativo nas vendas, está a crescer cada vez mais (Nicula & Elena, 2014). Visto que o hotel possui uma sala de reuniões, um auditório com capacidade para 100 pessoas sentadas, e ainda um espaço exterior onde é possível efetuar *coffee breaks*, permite que diversos clientes aluguem estes espaços. O hotel possui a facilidade de alugar, por exemplo, a sala de reuniões por algumas horas, garantindo ao cliente a possibilidade de flexibilizar o seu tempo e *budget* da forma que lhe for mais conveniente.

## **6.2 Competitive Set**

A seleção dos concorrentes assenta na visão estratégica baseada em grupos de empresas com características similares entre si (DeSarbo et al., 2006), ou seja, as empresas que apresentam maior número de semelhanças são também mais suscetíveis de constituir uma maior ameaça competitiva entre si (Kim e Canina, 2011). Segundo Baum e Lant (2003), estas características geralmente dizem respeito à dimensão, localização e preço praticado. Neste sentido, para a elaboração da análise dos concorrentes do Turim Avenida da Liberdade, foram considerados, entre outros, três fatores bastante decisivos: localização, classificação (estrelas) e os serviços prestados.

Após selecionados os concorrentes, um dos objetivos desta análise é constatar o *pricing* praticado pelos demais e para esse efeito, procedi à simulação de uma reserva para a mesma data em todos os hotéis na *extranet Booking*, sendo as condições da reserva as seguintes: pernoita para duas pessoas num quarto *standard* ou equivalente, para as datas de 20-10-2020 a 21-10-20. Deste modo, na Tabela 1 é possível analisar o PVP praticado, bem como comparar as condições de reserva oferecidas por cada hotel. Para além disto, acrescentei o último parâmetro comparativo, “Serviço de Restauração”, dado que atualmente foram vários os restaurantes, enquanto parte integrante dos hotéis, que fecharam portas e, por isso mesmo, poderá ser um fator decisivo na escolha do cliente.

No caso do Turim Av. Liberdade Hotel, localizado na Avenida da Liberdade, apresenta um preço de venda ao público de 84€ por uma reserva para duas pessoas, num quarto duplo ou *twin superior*, ressalvando o facto de atualmente o hotel só operar com a Ala Duque (quartos superiores), em cujos quartos está incluído o pequeno-almoço, no entanto possui cancelamento gratuito e não exige pré-pagamento. Quanto ao serviço de restauração, como efeito da pandemia, encontra-se encerrado para refeições para pares, no entanto, o hotel providencia de uma parceria com a cadeia *Olivier*.

O concorrente Bessa Hotel, categorizado como hotel de quatro estrelas, localizado também na Avenida da Liberdade, apresenta um preço de 89€ para uma reserva nos mesmos termos (número *PAX* e data) no entanto condições da reserva alteram-se pois, para além de ser um quarto duplo executivo, não prevê o pequeno-almoço e trata-se de uma tarifa não reembolsável. À semelhança do Turim, o Bessa Hotel mantém o seu restaurante fora de serviço, anulando quaisquer possibilidades de servir refeições.

O Hotel Florida, de quatro estrelas e localizado na Rua Duque de Palmela, apresenta o preço mais baixo, comparativamente aos restantes, de 62€, no entanto, a tipologia do quarto também é inferior, sendo este um duplo ou *twin standard*. A reserva não inclui pequeno-almoço, possui cancelamento gratuito e não tem pré-pagamento. Quanto ao restaurante, não pertence ao hotel, mas localiza-se no mesmo edifício e é explorado por uma entidade externa ao hotel.

Quanto ao Lisboa Plaza Hotel com quatro estrelas, localizado na Travessa Salitre 7 com Av. da Liberdade, um hotel de charme pertencente à *Lisbon Heritage Collection*<sup>3</sup> detém o preço mais alto da tabela, isto é, uma reserva para duas pessoas, na data anteriormente mencionada, para um quarto duplo ou *twin standard* são 98€, no entanto, ao contrário dos anteriores, tem o pequeno-almoço incluído. Para além disto, a reserva possui cancelamento gratuito e sem pré-pagamento. Quanto ao restaurante, à semelhança do Turim Avenida da Liberdade Hotel está apenas em funcionamento para eventuais refeições de grupo, ou seja, não inclui refeições para um casal.

Já o Hotel HF Fénix Lisboa, também com quatro estrelas, no centro da Praça Marquês de Pombal, cobra cerca de 80€ por uma reserva nos mesmos termos, no entanto a reserva prevê a ocupação de um duplo/*twin standard*, inclui o serviço de pequeno-almoço e ainda cancelamento gratuito. Quanto ao restaurante, o mesmo está fechado logo, não há quaisquer serviços de restauração prestados aos clientes *in-house*.

O hotel Vincci Liberdade, de quatro estrelas e localizado na Rua Rosa Araújo, detém o segundo preço tabelado mais baixo, no valor de 68€. A reserva prevê a venda de um quarto duplo

---

<sup>3</sup> Os Hotéis Heritage Lisboa são um grupo de hotéis de charme, de modo a reflectir a tradição e a cultura do país e da cidade. ("Hotéis de Charme Lisboa - Hoteis Heritage Lisboa Collection | Site Oficial", 2020)

ou *twin standard*, sem pequeno-almoço incluído, cancelamento gratuito e sem pré-pagamento. Ao contrário dos restantes hotéis, o Vincci Liberdade possui o seu restaurante aberto.

Por último, o Hotel Marquês de Pombal, também de quatro estrelas e centralizado na Avenida da Liberdade, para uma reserva para duas pessoas, vende um quarto duplo ou *twin standard* com pequeno-almoço incluído e tarifa não reembolsável a 94€. Tal como outros hotéis, o restaurante do Hotel Marquês de Pombal está apenas em funcionamento para jantares e eventuais grupos.

Tabela 1: *Competitive Set*

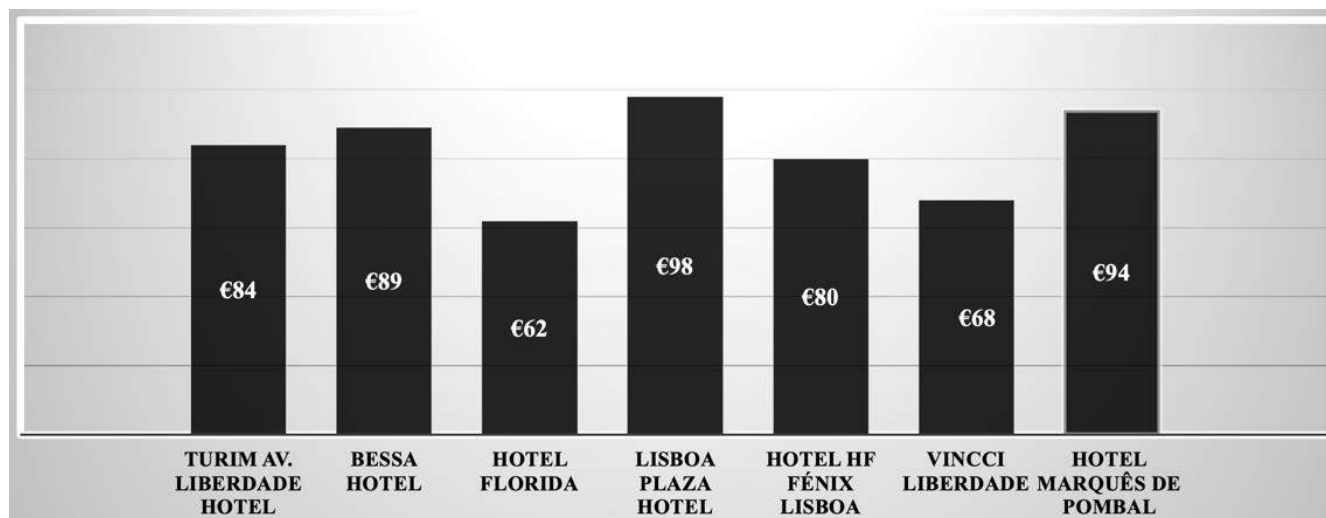
	PVP Booking	Tipo de Quarto	Condições	Serviço de Restauração
<b>Turim Av. Liberdade Hotel</b>	84 €	Duplo/Twin Superior	S/PA incluído, Cancelamento gratuito, Sem pré-pagamento	Restaurante em funcionamento para eventuais refeições de grupo
<b>Bessa Hotel</b>	89 €	Duplo Executivo	S/PA incluído, Tarifa não reembolsável	Restaurante fora de serviço
<b>Hotel Florida</b>	62 €	Duplo/Twin Standart	S/PA incluído, Cancelamento gratuito, Sem pré-pagamento	Restaurante em funcionamento (exploração externa)
<b>Lisboa Plaza hotel</b>	98 €	Duplo/Twin Standart	C/PA incluído, Cancelamento gratuito, Sem pré-pagamento	Restaurante em funcionamento para eventuais refeições de grupo
<b>Hotel HF Fénix Lisboa</b>	80 €	Duplo/Twin Standart	C/PA incluído, Cancelamento gratuito	Restaurante fora de serviço
<b>Vincci Liberdade</b>	68 €	Duplo/Twin Standart	S/PA incluído, Cancelamento gratuito, Sem pré-pagamento	Restaurante em funcionamento
<b>Hotel Marquês de Pombal</b>	94 €	Duplo/Twin Standart	C/PA incluído, Tarifa não reembolsável	Restaurante em funcionamento apenas para jantares e eventuais grupos

Fonte: Elaboração Própria

### 6.2.1 Variação do *pricing* praticado

Após reunir esta informação, foi possível elaborar um gráfico (Figura 10) onde podemos analisar a variação de *pricing* praticado não só pelo Turim Avenida da Liberdade Hotel, bem como os restantes concorrentes acima analisados. Deste modo, é possível localizar o hotel em estudo entre o seu *competitive set*. É possível verificar que, na sua generalidade, o preço praticado pelo *competitive set* se localiza entre o intervalo de 60€-100€, sendo que o Lisboa Plaza Hotel se destaca pelo preço mais alto e o Hotel Florida pelo preço significativamente mais baixo, face aos restantes. Assim, é possível constatar que este grupo de hotéis se assemelham, não só porque se trata apenas de hotéis quatro estrelas, bem como a sua localização e serviços prestados, o que inevitavelmente causará a captação de segmentos de mercado semelhantes, visto que os serviços que prestam e as suas condições são similares.

Figura 10: Variação do *Pricing* Praticado



Fonte: Elaboração própria

### 6.3 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta bastante útil, tendo como objetivo clarificar os pontos fortes e fracos, respeitantes ao contexto interno da empresa (Westwood, 2006), enquanto que as ameaças e oportunidades são exclusivamente do foro externo da mesma. Esta análise, para além de identificar as características acima mencionadas, permite a avaliação de novas ameaças e oportunidades que possam afetar positiva ou negativamente o negócio (Westwood, 2006).

Reconhecido o objetivo deste tipo de análise, procedi à recolha de informação com base na observação direta, o que me permitiu desenvolver uma Análise SWOT do Turim Avenida da Liberdade Hotel.

Figura 11: SWOT

S	W
Áreas multifacetadas, dando resposta diversos segmentos de mercado	Escassez de recursos humanos
Equipa atenciosa e perspicaz	Escassez de recursos tangíveis
Comunicação interna	Pouca formação
O	T
Acessibilidades	Conjuntura atual: Covid-19
Proximidade de diversas empresas, facilitando os acordos <i>Corporate</i>	Confinamento obrigatório, condicionando a circulação dos indivíduos (estrangeiros ou não)
Perto da zona histórica	Decréscimo geral na procura do serviço hoteleiro
Ambiente seguro	Recursos humanos pouco qualificados
Participação crescente nas diversas ferramentas online	Diversas ligações condicionadas
Proximidade a eventos de grande dimensão	Concorrência agressiva, a nível de preços praticados face à qualidade oferecida

Fonte: Elaboração própria

Em relação às forças do hotel em estudo, considerei o facto da infraestrutura do mesmo ser multifacetada, dando resposta às necessidades de diversos segmentos como *Corporate*, ou seja, clientes provenientes do mercado *Business* procuram a simplicidade e uma localização central, enquanto que os clientes com o intuito de viajar por Lazer procuram um hotel seguro, confortável, com um ponto de refeições que, no caso do Turim Avenida da Liberdade, há dois bares e um restaurante. Para além deste aspeto, a equipa do hotel é bastante atenciosa e perspicaz, na medida em que se esforça diariamente por antecipar as necessidades do cliente, evita constrangimentos e falta de comunicação que, por sua vez, pode resultar numa experiência menos positiva do cliente. O serviço prestado num hotel é, sem dúvida, um dos fatores mais importantes para a experiência do hóspede, e com maior impacto na perceção final de qualidade, e conseqüentemente um fator diferenciador face aos seus concorrentes (Botelho, 2010).

No que toca à comunicação interna, trata-se da transparência e informação trocada entre os diversos departamentos do Turim Avenida da Liberdade Hotel, com o intuito de proporcionar um ciclo dinâmico entre as diversas áreas. Num hotel desta dimensão, é fulcral que, por exemplo, a Receção esteja em concordância com o *Housekeeping*, da mesma forma que a Manutenção deve estar informada de todos os eventuais problemas existentes, o que só é possível quando há comunicação interdepartamental. Para manter este ciclo, os *briefings* diários realizados são fundamentais, para além da linha de telefones interna, que permite às áreas estarem sempre contactáveis e, por sua vez, contribuir para o bom funcionamento do hotel.

Quanto às fraquezas, do foro interno e controlável pela empresa, observei alguma escassez de recursos humanos e posterior sobrecarga nos recursos existentes, no entanto, é necessário estar sensível à conjuntura atual, Covid-19, que gerou repercussões no setor do Turismo, resultando na falta de procura e, conseqüentemente, à necessidade de reduzir postos de trabalho. Para fazer face às necessidades diárias, o Turim Avenida da Liberdade optou por acionar o *Lay-off* no caso de diversos funcionários e manter em funções apenas um número mínimo de colaboradores, primando, no entanto, pela prestação de um bom serviço.

Para além deste tipo de recursos, considero também que a inexistência de certos recursos tangíveis pode ser, de facto, um ponto negativo para o hotel. De modo a corroborar a minha opinião, considero que o facto de não haver uma lavandaria própria para uso dos 166 quartos que compõem o Turim Avenida da Liberdade Hotel, torna a tarefa de lavar a roupa suja e usada mais

demorada, e a jusante o controlo deste processo é mais difícil. No caso deste hotel, a roupa é tratada na lavandaria de um outro hotel do Grupo Turim, e entregue por um funcionário polivalente. Este processo, em situações de maior procura, pode causar inconvenientes, pelo que a existência de uma lavandaria, embora de pouca dimensão, poderia ajudar neste processo diário.

Por fim, considere como fator negativo a falta de investimento na formação dos colaboradores do hotel. De acordo com os autores Bulut e Culha (2010), os colaboradores que valorizam a formação e interpretem a formação como um tipo de investimento, desenvolvem um vínculo psicológico com a organização, levando-o a esforçar-se de modo a compensar a empresa. É neste sentido que é fundamental dar respostas às necessidades dos colaboradores, não só porque a realidade hoteleira vai evoluindo e, por isso, criando novos desafios, como também é importante capacitar os trabalhadores de novos conhecimentos operacionais e conhecimentos ligados a tarefas mais burocráticas. Na minha ótica, certos membros da equipa demonstravam possuir certas fragilidades, e muitas delas eram o espelho da falta de formação devida.

No que concerne às oportunidades, uma das mais relevantes para o Turim Avenida da Liberdade Hotel é, sem dúvida, a localização e, resultante desta centralidade, as acessibilidades. Com entrada principal numa das mais movimentadas avenidas lisboetas, a Avenida da Liberdade, permite ao hotel captar clientes *Lazer*, que procuram um hotel central que lhes permita aceder aos pontos da cidade através dos mais variados transportes, como o metro, para além da proximidade aos locais históricos e mais visitados pelos turistas, como o Rossio e a Baixa-Chiado. Para além disto, é também possível trabalhar facilmente com clientes *Corporate*, dada a vasta existência de empresas num perímetro próximo e também a centralidade, que permite aos clientes pernoitarem e estarem próximos dos pontos de acesso às mais variadas zonas e extremos da cidade.

A segurança atribuída à cidade lisboeta, no seu geral, torna-se também uma forte oportunidade para o Turim Avenida da Liberdade Hotel, na medida em que esta garantia é, de facto, um fator a favor da escolha final do cliente. Segundo o Diário de Notícias (2020), Portugal foi eleito o país mais seguro da União Europeia, e o terceiro do mundo.

Para além destas oportunidades acima mencionadas, a participação nas redes sociais é cada vez mais determinante na afirmação de uma empresa no seio do seu mercado e, por isso, torna-se

uma oportunidade. Segundo Dellarocas (2003), as redes sociais possibilitaram que as empresas, quer de turismo quer de hotelaria, consigam compreender melhor o seu consumidor, quais as suas necessidades e preferências. O *marketing* do hotel em estudo tem procurado manter-se ativo nas redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*, através de *posts* interativos e a comunicação de promoções, de modo a chegar a um maior número de clientes e, originando também uma maior participação nas redes sociais. O grupo Turim, na sua página de *Instagram*, conta com mais de 4000 seguidores e mais de 500 publicações.

Por último, considerei a proximidade do hotel a eventos de grande dimensão, tal como a *Wonderland* Lisboa, o Mercado de Natal que decorre no Parque Eduardo VII, o espetáculo de fogo de artifício de Ano Novo, onde o Turim Avenida da Liberdade Hotel detém uma vista privilegiada, a decoração natalícia da Avenida da Liberdade, também bastante contemplada pelos turistas, a proximidade ao metro que permite aceder facilmente a focos de interesse como os eventos empresariais (por exemplo, a Feira Internacional de Lisboa). Todos estes eventos são uma excelente oportunidade para prosperar.

Como último fator, reuni diversas ameaças que podem comprometer a atividade do hotel. A principal ameaça reconhecida atualmente é a conjuntura atual, relativa à pandemia Covid-19 vivida, que afeta fortemente o setor do Turismo. A contínua baixa da procura obrigou a Direção do Turim Avenida da Liberdade Hotel a tomar medidas, visando a redução de custos, ainda que não comprometendo a qualidade do serviço prestado ao cliente. Ao longo do último ano, o hotel fechou portas durante um mês, remontante ao ano de 2020, abrindo em Abril e mantendo-se aberto até aos dias de hoje, ainda que bastante lesado em termos de vendas. O facto de um dos segmentos de mercado mais representativos ser o segmento *Corporate*, amparou a queda acentuada de vendas, permitindo manter algumas das vendas. Este fator, completamente exterior e incontrolável, afetou e afeta gravemente o desempenho dos muitos hotéis, e o Turim Avenida da Liberdade não é uma exceção. Associado a esta crise sanitária, diversas áreas complementares foram afetadas, como o caso da aviação. O facto de diversos países comprometerem o acesso aéreo com Portugal foi um dos golpes mais duros, tendo bastante impacto nos principais mercados emissores. De acordo com o Turismo de Portugal (2021), em fevereiro do presente ano, os principais mercados registaram uma queda superior de 80%. Aliado a este facto, os diversos confinamentos que Portugal atravessou agravaram densamente esta situação e, desta vez, comprometeram a larga escala

também o mercado português. A par destas ameaças, foi fundamental o reajustamento dos objetivos de vendas do hotel, de modo a contornar a situação e minimizar os dados, ainda que tenham sido bastante profundos.

Para além destes fatores, alia-se o facto da concorrência se ter tornado ainda mais feroz, numa época em que há poucos turistas, as estratégias das diversas unidades hoteleiras reajustaram-se, e a sede pela captação de clientes intensificou-se. É neste sentido que a concorrência se tornou bastante agressiva, no que concerne aos preços praticados e serviços prestado, daí a dificuldade acrescida em destacar-se dos restantes.

### **6.3.1 Discussão da Análise SWOT**

As forças de uma empresa são um excelente fator para combater as ameaças que podem advir. No caso do Turim Avenida da Liberdade Hotel, que foi fortemente afetado pela atual pandemia e todos os efeitos associados à mesma, como as inúmeras restrições às deslocações, o condicionamento parcial das ligações aéreas e a queda acentuada da procura, o hotel procurou minimizar o impacto através da prestação de um serviço de qualidade e, aliado a este facto, apostou fortemente no segmento *Corporate* pois, para além de ser um nicho bastante forte num cenário normal, neste momento é talvez um dos segmentos com maior representação das vendas e, aliada à localização e às acessibilidades, torna-se fatores a favor à captação deste tipo de clientes. Tendo ainda em conta a competitividade observada, o hotel optou por criar diversas promoções temáticas, como o Ano Novo, e ainda parcerias com a cadeia de restauração Olivier. De modo a garantir a eficiência operacional, também é importante haver uma organização interna com um objetivo comum, manifestando-se através da boa comunicação interna, sempre com o intuito de garantir um serviço de excelência.

Quanto às fraquezas, estas podem ser melhoradas através da exigência de oportunidades. Neste caso, um dos fatores negativos é, sem dúvida, a falta de recursos humanos, no entanto, é necessário ter em conta o facto de a procura ter sido fortemente afetada pois, num contexto precedente ao Covid-19, a equipa do Turim Avenida da Liberdade Hotel era composta por diversos elementos, no entanto, esta centralidade e acessibilidades inerentes, também permite captar novos colaboradores e estabelecer parcerias com escolas profissionais e universidades. Também é de salientar a falta de recursos tangíveis, no entanto, o facto de ser um hotel central, perto de diversos

tipos de serviço, é possível contornar esta escassez mediante o estabelecimento de parcerias estratégicas, como é o caso da parceria com o ginásio *Holmes Place*, para contornar a falta de ginásio no hotel.

#### **6.4 Proposta de Valor**

A conjuntura atual afetou profundamente, para além das vendas de grande parte das equipas, a própria organização interna, e é nesse sentido que a minha experiência no Turim Avenida da Liberdade Hotel não representa uma vivência da atividade hoteleira no seu esplendor.

Um dos fatores merecedores de alguma atenção é, sem dúvida, a forma como os departamentos comunicam entre si pois, apesar dos esforços reunidos, a transmissão de informação ainda se procede de forma rudimentar, isto é, os departamentos comunicam entre si pelos telefones da empresa, ou pelo telemóvel pessoal. Este método, em situações de problemas de rede, pode comprometer a comunicação, e ainda a prontidão com que a informação chega ao recetor. Atualmente, no âmbito da atividade hoteleira, já foram desenvolvidas ferramentas que garantem uma comunicação eficaz entre os departamentos, cuja funcionalidade é permitir comunicar ao segundo, e informar dos acontecimentos no hotel. Esta ferramenta consiste numa aplicação, instalada no telemóvel pessoal de cada colaborador, e permite-o comunicar com um departamento específico, ou seja, no caso do *Housekeeping* a governanta pode atualizar, ao segundo, os quartos inspecionados e é imediatamente informado à receção, sendo mais perspicaz que o *Host*. Desta forma, a comunicação torna-se mais clara, e promove a cooperação entre as equipas por um bem comum: a prestação de um bom serviço. Outro fator que poderá ser um excelente motor de melhoria da comunicação é a continuação da realização dos *briefings* entre as chefias dos departamentos ou, na falta dos mesmos, alguém que os represente.

Para além disto, outro aspeto identificado é alguma falta de espírito de responsabilidade por parte de algumas chefias, o que, conseqüentemente, afeta a organização do departamento em causa. É fundamental, para uma equipa, existir uma entidade que represente estabilidade, responsabilidade e segurança, e neste caso, algumas chefias não exercem a sua função de forma a transmitir estas sensações aos restantes colaboradores. É neste sentido que surge, no contexto organizacional, a importância do *empowerment*, isto é, um conceito aplicado no âmbito

organizacional que procura delegar as tarefas, atribuir autoridade aos responsáveis e garantir-lhes maior autonomia e independência no trabalho, e ainda permitir uma maior participação nos objetivos e estratégias da própria organização (Almeida & Orgambídez-Ramos, 2015). Por isto, e reconhecendo a importância que os recursos humanos representam para o sucesso de uma empresa, Bilhim (2004) afirma ainda que os recursos humanos são parte integrante da estratégia das organizações dado a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam, definindo-os ainda como um ativo organizacional que, como tal, deve ser valorizado através de investimentos na sua formação. Sendo assim, é fundamental capacitar as equipas.

Para além da aposta na comunicação interna entre as equipas e respetiva formação, é indispensável apostar numa política assente na prestação de um serviço de qualidade, com o intuito de captar novos clientes e, posteriormente, fidelizá-los. Tendo em conta a conjuntura atual, os esforços reunidos devem ter como foco criar uma relação exímia com o cliente. Neste sentido, o método *Customer Relationship Management* pode fazer toda a diferença, e impulsionar o hotel na perceção do cliente. Segundo Swift (2001, p. 12) o CRM é “uma abordagem da empresa para entender e influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas para melhorar a aquisição de clientes, retenção de clientes, fidelização de clientes e lucratividade do cliente” e, por isto, pode ser um forte aliado na distinção entre os restantes hotéis. Anteriormente, analisei o *competitive set* do Turim Avenida da Liberdade Hotel, bem como a variação do *pricing* praticado pelos concorrentes, e é facilmente perceptível que a concorrência está bastante renhida, numa época onde o desejo pela angariação de clientes é enorme, e por isso todos os esforços para criar uma relação próxima com o cliente são fundamentais. Na realidade, o CRM aplica-se quando a equipa de reservas, ou da receção reúne o maior número de informações do cliente, a fim de delinear um perfil e, deste modo, adaptar as ofertas ao tipo de cliente, proporcionando um serviço individual e que vá ao encontro das suas necessidades. Apesar do hotel em estudo realizar um bom trabalho neste sentido, ao ter diversas opções para os segmentos com maior procura, e recentemente ter feito uma adaptação no sistema *Host* para providenciar esta política de recolha de informações, o caminho ainda é longo, e numa época de escassez, os esforços devem ser ainda mais redobrados.

## **6.5 Contributo das Unidades Curriculares para a realização do estágio**

Durante a frequência no Mestrado em Gestão do Turismo e Hospitalidade foi lecionado um vasto leque de conteúdos indispensável no meu processo individual enquanto pessoa e profissional, no entanto, não obstante da importância de todas as unidades curriculares pertencentes ao curso, destacam-se algumas, cujo conteúdo foi indispensável na prática das tarefas ao longo do estágio.

Destaco a importância das disciplinas de Análise e Report Financeiro, bem como Gestão Estratégica, na medida em que providenciaram vários conhecimentos que me permitiram desempenhar tarefas de gestão de forma mais direta, crítica e objetiva. Em termos práticos, quando analisava alguns relatórios e documentos de gestão, com a supervisão do Diretor Operacional, o conhecimento já adquirido facilitou bastante o processo de análise, e permitiu-me desenvolver o meu espírito crítico. Para além disto, foram também fundamentais na medida em que promovem ao estudante a necessidade de observar permanentemente o ambiente externo da empresa, as tendências de mudança da procura, de que forma responder às crises, entre outros fatores.

Para além destas disciplinas, Liderança e Gestão de Equipas foi também um excelente motor para desempenhar funções da gestão das equipas, perceber como funcionam, e ainda sugerir opções de melhoria. No entanto, todo o *know how* adquirido ao longo do curso foi fundamental na construção de uma visão crítica, em busca de soluções de melhoria, pois para um bom profissional, é indispensável considerar o conteúdo prático, saber aplicá-lo, validá-lo e, caso necessário, solucionar eventuais constrangimentos.

## 7. Conclusão

### 7.1 Considerações finais

Durante os últimos seis meses, tive a oportunidade de estagiar no departamento de Direção do Turim Avenida da Liberdade Hotel e foi, sem dúvida, uma experiência bastante enriquecedora.

Ao longo deste período, foi-me proporcionada a possibilidade de observar diretamente e participar nas tarefas diárias desempenhadas pelo Diretor Operacional e apoiar os diversos departamentos que compõem o hotel, contribuindo para uma experiência bastante completa. Após esta experiência, o balanço final é bastante positivo, na medida em que me permitiu crescer a nível pessoal e profissional, e enfrentar novos desafios de forma responsável.

Inerente a um bom desafio, crescem vários fatores desafiantes e, neste caso, sem dúvida que foi estagiar diretamente com um departamento que acarreta muita responsabilidade, onde por vezes, o mais difícil é tomar decisões de forma firme, ainda que pelo bem da empresa. Sempre motivada pelo diretor, foi desafiante lidar com as diversas equipas, com personalidades e formas de estar diferentes, e ainda assim dar o suporte necessário ao bom funcionamento de cada departamento. Sem dúvida que esta experiência, para além de profissional, é também, em certa parte, pessoal e social, na medida em que nos propomos a lidar com as equipas, acrescentado o facto do setor estar fragilizado, resultando num *staff* mais apreensivo. No entanto, é em situações mais adversas, como a atual, que a cultura organizacional e a postura da própria empresa face às mesmas ditam a sua capacidade de resistir aos constrangimentos e, nesse sentido, o Turim Avenida da Liberdade Hotel procurou adaptar-se à nova realidade, sendo que esse esforço se traduziu no facto de conseguir, à exceção do mês de março de 2020, manter as portas abertas, e procurar soluções para combater a baixa procura. Esta capacidade de reinvenção é fundamental e crítica para competitividade de um hotel, que procura ser melhor de dia para dia, e acompanhar as necessidades emergentes do mercado. Neste sentido, o hotel procurou potenciar as suas forças para combater e contornar as ameaças, e potenciar as suas oportunidades. Para além disto, acrescentando a necessidade de adaptação, o acompanhamento das necessidades do mercado foi uma das preocupações da gestão do hotel, de modo a manter uma boa relação com o cliente, e transmitir segurança ainda que em tempos de incerteza.

Este espírito de perseverança foi, sem dúvida, um dos motores do meu percurso pelo Turim Avenida da Liberdade Hotel, na medida em que, para qualquer profissional, é indispensável o espírito de sacrifício, a crença nos valores que o movem, e a clareza em definir o objetivo do seu percurso. Estes valores foram considerados desde as tarefas mais simples, às tarefas com maior responsabilidade e este fator, sem dúvida, acrescentou bastante valor intangível ao meu percurso e à entidade profissional que estou a desenvolver.

## **7.2 Limitações sentidas no âmbito do estágio**

Ainda que seja nos momentos mais controversos que é necessária coragem para os enfrentar, algumas limitações se impuseram ao longo do meu estágio. A maior limitação foi claramente a conjuntura atual, Covid-19, e a sua implicação na atividade hoteleira. A queda das vendas afetou a organização da empresa e mudou, em certa parte, o *modus operandi*, e por isto a minha experiência ao longo do estágio não ocorreu no esplendor da atividade hoteleira, num quadro de normalidade da atividade económica, contribuindo para a impossibilidade de vivenciar um ambiente próspero. Para além disto, a incerteza vivida a cada semana foi bastante desafiante, e em certa parte, a gestão era feita a curto prazo, precisamente causada pela dependência da atividade na evolução da pandemia e respetivas decisões governamentais.

## Referências Bibliográficas

Almeida, F., & Silva, O. (2020). The Impact of COVID-19 on Tourism Sustainability: Evidence from Portugal. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 8(2), 440–446. <https://doi.org/10.30519/ahtr.775340>

Almeida, H. & Orgambídez-Ramos, A. (2015). *Comportamento organizacional, guia de apoio ao estudante universitário*, (2a ed.), Faro, Sílabas & Desafios.

Andersson, T. (2007). The tourist in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 46–58. <https://doi.org/10.1080/15022250701224035>

Antonio, N., Almeida, A., & Nunes, L. (2020). A hotel's customers personal, behavioral, demographic, and geographic dataset from Lisbon, Portugal (2015–2018). *Data in Brief*, 33(106583-). <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.106583>

Araújo, L. (2020). Portuguese tourism strategy (ET27) – now more than ever. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12, 771-774.

Baum, J.A.C., Lantm T.K. (2003). Hits and misses: Managers'(mis) categorization of competitors in the Manhattan hotel industry. *Advances in Strategic Management*, 20: 119-156. [doi:10.1016/S0742-3322\(03\)20004-8](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(03)20004-8)

Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Botelho, D. (2010). *Satisfação e fidelidade dos turistas no setor hoteleiro: Uma aplicação à Ilha de São Miguel* (Mestrado). Universidade dos Açores.

Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *Internacional Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x>

Davidson, R. & Cope, B. (2003). *Business Travel. Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow: Pearson Education Limited.

Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 29(10), 1407–1424  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1407.17308>

Deloitte. (2019). *Atlas da Hotelaria*. Disponível via Deloitte em:  
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/ths/atlas-hotelaria-2019.html>

Deloitte. (2020). *Atlas da Hotelaria*. Disponível via Deloitte em:  
<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/real-estate/articles/atlas-hotelaria-2020.html>

DeSarbo, W.S., Grewal, R., Wind, J. (2006). Who competes with whom? A demand-based perspective on identifying and representing asymmetric competition. *Strategic Management Journal*, (27(2):101-129 doi <https://doi.org/10.1002/smj.505>

Dev, C. S. (2020). The Future of Hospitality Management Programs: A Wakeup Call. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(8), 1203–1210  
<https://doi.org/10.1177%2F1096348020945373>

Estevão, C., Nunes, S., Ferreira, J., & Fernandes, C. (2018). Tourism Sector Competitiveness in Portugal: applying Porter’s Diamond. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 30–44. <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14103>

Ferrand, A., Robinson, L. & Valerie-Florance, P. (2010). The intention- to-repurchase paradox: A case of the Health and Fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83-105.

Finn, M., Walton, M., & Elliott-White, M. (2000). *Tourism and leisure research methods: data collection, analysis, and interpretation*. Harlow (UK): Pearson Education.

Getz, D. (2008). Event tourism: definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29 (2008). 403–428.

Godovykh, M., & Tasci, A. D. A. (2020). Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694>

Guix, M., & Font, X. (2020). The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102634>

Hawkins, I., Best, R., & Coney, K. A. (1995) *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*. Sixth Edition, Chicago: Irwin.

Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, subjective personal interospection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research.*, 59(6), 714–725. <https://doi.org/info:doi/>

Hotéis de Charme Lisboa - Hoteis Heritage Lisboa Collection | Site Oficial. (2021). Retrieved 13 November 2020, from <https://lisbonheritagehotels.com/pt-pt/>

Kashyap, R., & Bojanic, D. C. (2000). A structural analysis of value, quality, and price perceptions of business and leisure travelers. *Journal of Travel Research*, 39(1), 45-51.

Kim, J.Y., Canina, L. (2011). Competitive sets for lodging properties. *Cornell Hospitality Quarterly* 52(1):20-34 doi <http://dx.doi.org/10.1177/1938965510377606>

Lashley, C. (2008). Studying Hospitality: Insights from Social Sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69–84 DOI: 10.1080/15022250701880745

Marine-Roig, E., & Clavé, S. A. (2015). Tourism analytics with massive user-generated content: A case study of barcelona. *Journal Destination Marketing Management*, 4(3), 162–172.

Matias, M. (2002) *Organização de Eventos – Procedimentos e Técnicas*. São Paulo: Editora Manole

Mill, R., Morrison, A. (2002). *The tourism system*. Dubuque: Kendall/ Hunt Publishing Company.

Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59–74 <https://doi.org/10.1080/15022250701231915>

Nicula, V. & Elena, P. R. (2014). Business tourism market developments. *Procedia Economics and Finance*, 16, 703 – 712.

Odoom, C. K. (2012). *Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance In Service*. University of Nevada, Las Vegas. <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1339>

OMT – Organização Mundial de Turismo (1999). Código Mundial de Ética do Turismo, Santiago do Chile [acedido online a 12 de dezembro de 2020] <http://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf>

OMT (1995), Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible. OMT, Madrid

Paul, B. D. (2012). The impacts of tourism on society. *Annals of Faculty of Economics*, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1) , pp. 502-506, July.

San Martin, H., Collado, J., & Rodriguez del Bosque, I. (2013). An exploration of the effects of past experience and tourist involvement on destination loyalty formation. *Current Issues in Tourism*, 16(4), 327–342 <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.695773>

So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64–78 <https://doi.org/10.1177%2F0047287514541008>

Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies*. United States of America: Prentice Hall

Temizkan, R., & Yabanci, O. (2020). Towards Qualified Human Resources in the Hospitality Industry: A Review of the Hospitality Management Competencies. *Ege Academic Review*, 20(3), 153–165. <https://doi.org/10.21121/eab.795934>

Turismo de Portugal (2021). *Dormidas 2010-2020*. Disponível via Turismo de Portugal em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>

Turismo de Portugal (2021). *Impacto da pandemia no turismo*. Disponível via Turismo de Portugal em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/wttc-impacto-da-pandemia-no-turismo.aspx>

Turismo de Portugal (2021). *Turismo em números*. Disponível via Turismo de Portugal em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2021.aspx>

Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível via Turismo de Portugal em: [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET27.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf)

Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível via Turismo de Portugal em: [http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia\\_Turismo\\_Portugal\\_ET27.pdf](http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf)

## Anexos

### Anexo 1: Ala Marquês

Piso 1					Piso 5				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
101	Standard Single	SGL	Frente + Poliban	1	501	Standard Single	SGL	Frente + Poliban	1
102	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	502	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
103	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1	503	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1
104	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	504	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
105	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	505	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
106	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	506	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
107	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	507	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
108	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	508	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
109	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	509	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
110	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	510	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
111	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	511	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
112	Standard Duplo	DBL	Trás + Banheira + DEF	1	512	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
114	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	514	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
Piso 2					Piso 6				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
201	Standard Single	SGL	Frente + Poliban	1	601	Standard Single	SGL	Frente + Poliban	1
202	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	602	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
203	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1	603	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1
204	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	604	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
205	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	605	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
206	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	606	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
207	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	607	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
208	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	608	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
209	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	609	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
210	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	610	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
211	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	611	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
212	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	612	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
214	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	614	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
Piso 3					Piso 7				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
301	Standard Single	SGL	Frente + Poliban	1	701	Standard Single	SGL	Frente + Poliban + Varanda	1
302	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	702	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
303	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1	703	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban + Varanda	1
304	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	704	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
305	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	705	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira + Varanda	1
306	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	706	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
307	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	707	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira + Varanda	1
308	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	708	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
309	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	709	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira + Varanda	1
310	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	710	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
311	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	711	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1
312	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	712	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2
314	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	714	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira + Varanda	1
Piso 4					Piso 8				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
401	Standard Single	SGL	Frente + Poliban	1	801	Standard Single	SGL	Frente + Poliban	1
402	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	802	Twin Standard	TWN	Trás + Banheira + Varanda	2
403	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1	803	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1
404	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1	804	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
405	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	805	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1
406	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	806	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
407	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	807	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
408	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2	808	Standard Duplo	DBL	Trás + Poliban	1
409	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1	809	Standard Duplo	DBL	Frente + Poliban	1
410	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2					
411	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1					
412	Standard Twin	TWN	Trás + Banheira	2					
414	Standard Duplo	DBL	Frente + Banheira	1					

Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

## Anexo 2: Quartos Ala Duque

Piso 1					Piso 5				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
115	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban + DEF	1	515	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
116	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1	516	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1
117	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	517	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
118	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2	518	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2
119	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	519	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
120	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1	520	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2
121	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	521	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
122	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1	522	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1
123	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	523	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
Piso 2					Piso 6				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
215	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	615	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
216	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1	616	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1
217	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	617	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
218	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2	618	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2
219	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	619	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
220	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira + Sofá	2	620	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira + Sofá	2
221	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	621	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
222	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1	622	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1
223	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	623	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1
Piso 3					Piso 7				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
315	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	715	Executivo Twin	TWNX	Frente + Banheira + Varanda	2
316	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1	716	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1
317	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	717	Executivo Twin	TWNX	Frente + Banheira + Varanda	2
318	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2	718	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2
319	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	719	Executivo Duplo	DBLX	Frente + Poliban + Varanda	1
320	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira + Sofá	2	720	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira + Sofá	2
321	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1	722	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1
322	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1					
323	Superior Duplo	DBLS	Frente + Poliban	1					
Piso 4					Piso 8				
Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas	Quarto	Descrição	Categoria	Atributos	Nº de Camas
415	Executivo Twin	TWNX	Frente + Banheira + Varanda	2	815	Executivo Duplo	DBLX	Frente + Banheira + Varanda	1
416	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1	816	Superior Duplo	DBLS	Trás + Banheira	1
417	Executivo Twin	TWNX	Frente + Banheira + Varanda	2	817	Executivo Duplo	DBLX	Frente + Banheira + Varanda	1
418	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2	818	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira	2
419	Executivo Duplo	DBLX	Frente + Poliban + Varanda	1	819	Executivo Duplo	DBLX	Frente + Poliban + Varanda	1
420	Superior Twin	TWNS	Trás + Banheira + Sofá	2	822	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1
422	Superior Duplo	DBLS	Trás + Poliban	1					

Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

### Anexo 3: Auditório



#### CARACTERÍSTICAS DO AUDITÓRIO

- Anfiteatro com 100 lugares
- Cadeiras da plateia com palmatória
- Pulpito
- Disposição do palco em mesa de presidência ou formato entrevista
- Acesso mobilidade reduzida
- Regie

#### EQUIPAMENTO AUDIOVISUAL INCLUIDO

- Projetor Multimédia Full HD
- Tela de projeção fixa 5x3m
- Ligação HDMI
- Sistema de som
- Microfones (mesa, portáteis e de lapela)
- Wi-Fi
- Rede LAN em bastidor - ligação por cabo

#### PREÇO

Sob consulta

#### OS PREÇOS INDICADOS INCLUEM

- IVA
- Utilização do Auditório e do equipamento audiovisual básico incluído

#### SERVIÇOS ADICIONAIS DISPONÍVEIS

Streaming ou Reunião Virtual  
Sala de reuniões anexa ao Auditório, com 45 m<sup>2</sup>  
Foyer / Bar para receção dos convidados  
Welcome Drink  
Coffe Break  
Serviço de restaurante  
Serviço de tradução  
Parque de Estacionamento

Nota: Os preços indicados respeitam ao período compreendido entre as 8h e as 20h (de 2.ª a 6.ª feira), sábados, domingos e feriados.  
Além deste horário, será aplicada a taxa de 100€ / hora, sendo que o período máximo de utilização do auditório é das 8h às 24 horas.

! A entidade contratante responsabiliza-se por quaisquer danos eventualmente causados.

Morada: **TURIM AV LIBERDADE HOTEL** Av da Liberdade, 247, 1250-143 Lisboa  
Tel.: 00351 211 589 270 E-mail: turimaxliberdadehotel@turimhotels.com  
**TURIM-HOTELS.COM**

Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

### Anexo 4: Sala Marquês



Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

## Anexo 5: Coffe Break

TURIM  
restaurante

**COFFEE BREAK TURIM**

**COFFEE BREAK SIMPLES BASIC**

Café Coffee  
Chá Tea  
Leite Milk  
Águas Minerais com e sem gás Mineral and Sparking Water  
Bolos Secos Cookies

Preço por pessoa: 3,50€  
Price per person: 3,50€

**COFFEE BREAK CLÁSSICO CLASSIC**

Café Coffee  
Chá Tea  
Leite Milk  
Águas Minerais com e sem gás Mineral and Sparking Water  
Bolos Secos Cookies  
Sumo Laranja Orange Juice  
Bolo do Dia Fatiado Sliced Cake of the Day

Preço por pessoa: 5,00€  
Price per person: 5,00€

**COFFEE BREAK COMPLETO COMPLETE**

Café Coffee  
Chá Tea  
Leite Milk  
Águas Minerais com e sem gás Mineral and Sparking Water  
Bolos Secos Cookies  
Sumo Laranja Orange Juice  
Bolo do Dia Fatiado Sliced Cake of the Day  
Croissants com Queijo e Fiambre Cheese and Ham Croissants

Preço por pessoa: 6,50€  
Price per person: 6,50€

IVA incluído à Taxa Legal em vigor VAT included

Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

## Anexo 6: Lobby Bar



Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

Anexo 7: Gin Twist Bar



Fonte: Turim Avenida da Liberdade Hotel

Anexo 8: Avaliação Final do Estágio



AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR DO ESTÁGIO NA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO		
Nome da Entidade:	Turim Avenida da Liberdade Hotel	
Orientador de Estágio:	Prof. Ana Cláudia Campos	
Estudante:	Carolina Silva	N.º: 50035976
Curso:	Mestr. Gestão do Turismo e Hotel	Ano: 7º Turma:
Início:	21/09/20	Fim: 19/03/21
COMPETÊNCIAS/TRIBUTOS A AVALIAR		
Atribua em cada item uma classificação entre 0 e 20. Nos casos em que determinado critério não seja aplicável não preencha a coluna da classificação e coloque um x na coluna "Não Aplicável".		
	Classificação	Não Aplicável
COMPETÊNCIA PESSOAL		
Apresentação e imagem pessoal	20	
Postura e saber-estar	20	
Pontualidade e assiduidade	20	
Disponibilidade para o trabalho	20	
Capacidade de integração e de adaptação	20	
Sentido de responsabilidade	20	
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL		
Conhecimentos técnicos e profissionais	20	
Conhecimentos de línguas estrangeiras	20	
Expressão oral e escrita	20	
Cumprimento das normas da empresa/instituição	20	
Capacidade para prestar informação	20	
Capacidade de iniciativa e dinamismo	20	
Criatividade na realização das tarefas propostas	20	
Capacidade de organização e execução	20	
Qualidade nas tarefas desenvolvidas	20	
Capacidade de trabalho em grupo	20	
Capacidade de resolução de problemas	20	
Progresso do desempenho e competências ao longo do estágio	20	
Classificação final do Estágio	20	
Comentários adicionais ao desempenho do estagiário		
<p>A Carolina foi das melhores estagiárias que o grupo Turim recebeu tendo sido um privilégio a termos tido na nossa companhia.                      Este Raporte para os meus queridos desafios!                      Parabéns!</p>		
Tem interesse em recrutar novos estagiários da Universidade Europeia no próximo ano? Se sim em que áreas?		

Fonte: Diretor Operacional

Anexo 9: Assiduidade



Mapa de Controlo de Assiduidade

Mês/Dia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Setembro																						X	X	X	X	X						
Outubro	X	X					X	X	X				X	X	X	X				X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		
Novembro		X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		
Dezembro	X	X	X				X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Janeiro				X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Fevereiro	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Março	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X												

(assinalar com X as presenças do aluno e com F as faltas dadas pelo aluno durante o estágio)

Curso: Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria

Estudante: Cátarina Silva

Entidade de Acolhimento: Turim Avenida da Liberdade Hotel

Supervisor do Estágio: Paulo Jorge Pereira Silva

Período de Estágio: 21/09/20 a 19/03/21

**IMOBIMACIUS Sociedade**  
**Administradora de Imóveis SA**  
 Turim Avenida Liberdade Hotel  
 Av. Liberdade, 247, 1250-143 Lisboa  
 Tel.: 211 589 270 Fax: 211 589 279  
 NIPC 502 770 899

Assinatura do Supervisor de Estágio e Carimbo da Entidade de Acolhimento: Paulo Jorge Pereira Silva