



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre

Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria

Altis Belém Hotel & Spa

Orientadora: Professora Doutora Áurea Rodrigues

Diogo Andrade de Carvalho Plácido Flores

50036049

Lisboa, 20 de Fevereiro de 2018

Declaração de Autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do autor. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

I - Agradecimentos

Á professora Áurea Rodrigues, pela orientação, esclarecimento de dúvidas e disponibilidade para ajudar sempre que pedido. Ao meu orientador de estágio, João Nóbrega, pela ajuda, compreensão e acompanhamento durante todo o estágio, e ao Diretor Residente do *Altis Belém Hotel & Spa* pela oportunidade dada.

Gostaria também de agradecer ao meu pai que sempre me apoiou ao longo de todo o curso de Mestrado e do estágio e aos meus amigos e colegas que me ajudaram a que tudo isto se tornasse possível.

II - Resumo

O presente relatório tem por base o estágio realizado entre setembro e novembro de 2017 no hotel *Altis Belém Hotel & Spa*, com o propósito de obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Turismo e da Hotelaria pela Universidade Europeia.

Neste trabalho é realizada uma revisão de literatura sobre os temas afetos à área de atuação durante o estágio, como a receção e as funções que nela foram desempenhadas. Em paralelo as áreas de Turismo e Hotelaria são também revistas, e é apresentado o Hotel, Grupo Hoteleiro e descritas as funções desempenhadas durante o estágio.

O estágio decorreu sob supervisão do *Front Office Manager* do hotel e teve como objetivos a integração na equipa de Receção, participação em todo o processo que dela decorre e que nela acaba e tentar aliar a experiência “*on-site*” realizando tarefas em tempo real e contexto profissional aos conhecimentos adquiridos no Curso de Mestrado.

Este relatório está dividido em 6 partes. Na primeira parte é descrito o contexto em que o Turismo e Hotelaria se inserem internacional e nacionalmente. Na segunda parte é feito o enquadramento teórico da temática da Receção e *Back-Office* dum hotel, sendo na terceira parte apresentado o hotel e o grupo hoteleiro a que este pertence. Na quarta parte são descritas as atividades e funções realizadas durante o estágio e na quinta parte procura-se relacionar estas mesmas com as unidades curriculares do curso. Finalmente, na sexta parte, são apresentadas algumas conclusões e considerações finais acerca dos temas abordados.

Palavras-Chave: *Altis Belém Hotel & Spa*, Hotelaria, Receção, Infraestruturas

III - Abstract

The present report has its foundations on an internship realized in between september and november of 2017 in *Altis Belém Hotel & Spa* with the purpose of obtaining a Master degree in Hospitality and Turism Managment by the European University.

In this paper there is a literature review about the main themes that afected the areas of work during the internship, as the reception and its tasks. In parealel the áreas of Turism and Hospitality are both explored, as well as the Hotel Group *Altis Hotels* and the hotel *Altis Belém Hotel & Spa* along with the decription of the activities developed.

The internship was held and suprevised by the *Front Office Manager* of the hotel, and have had as main objectives a clean integration on the reception team, the active participation throughout the process that comes out the reeeption área and the eficient use of the matters learned in the professional on-site experience.

This report is divided in 6 diferent parts. In the first part are described both the internacional and nacional context of turism and hospitality. In the second part is made the theoretical framework on the *Reception* and *Back-Office* areas. In the third part there is the presentation of the hotel *Altis Belém Hotel & Spa* and the hotel group *Altis Hotels*. In the fourth part is made a description of the tasks developed during the internship along with the fifth part where it is made de relation in between the matters of the Master Course and the tasks that were assigned. Finally, the sixth part presents some of the possible conclusions and a couple final considerations on the main themes of the paper.

Key words: *Altis Belém Hotel & Spa, Hospitality, Reception, Infraestructures*

IV - Índice de Figuras

Figura 1 – Logotipo Altis Hotels	17
Figura 2 – Fachada/Entrada do <i>Altis Belém Hotel & Spa</i>	18
Figura 3 – Localização <i>Altis Belém Hotel & Spa</i>	18
Figura 4 – Organograma do <i>Altis Belém Hotel & Spa</i>	26

V - Índice de Tabelas

Tabela 1 – Crescimento nas receitas Turísticas – Análise comparativa com países concorrentes.....	12
Tabela 2 – Principais indicadores do Turismo (Lisboa)	14
Tabela 3 – Análise PEST	20
Tabela 4 – Matriz SWOT	21
Tabela 5 – Dormidas de estrangeiros em Lisboa (TOP 10 A.M. Lisboa)	22
Tabela 6 – Indicadores de comparação concorrencial	24
Tabela 7 – Proposta de valor	31
Tabela 8 – Conteúdos vs Aplicação durante o estágio	32

VI – Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Total de chegadas de Turistas Internacionais (milhões)	11
Gráfico 2 – Capacidade de alojamento em estabelecimentos hoteleiros	13
Gráfico 3 – Assimetrias regionais RevPar	14
Gráfico 4 – Dormidas de turistas em Portugal	15
Gráfico 5 – Receitas com dormidas de turistas em Portugal	15
Gráfico 6 – Referencial de concorrência direta <i>Altis Belém Hotel & Spa</i>	23

VII - Índice Geral

I - Agradecimentos	2
II - Resumo	3
III - Abstract	4
IV - Índice de Figuras.....	5
V - Índice de Tabelas	5
VI – Índice de Gráficos	5
Introdução.....	7
Parte 1 - Contextualização.....	9
1.1. Turismo e Hotelaria	9
1.2. Contexto Internacional	10
1.3. Contexto Nacional	11
1.4. Contexto Regional	13
1.5. Tendências Futuras	14
Parte 2 – Enquadramento Teórico	15
2.1. Recepção e Back-Office	15
Parte 3 – Grupo Hoteleiro Altis Hotels	16
3.1. O hotel Altis Belém Hotel & Spa	17
3.1.1. Operação e Estratégia e Posicionamento	18
3.1.2. Público Alvo	21
3.1.3 Concorrência Direta	22
3.1.4 Organograma.....	25
Parte 4 – Estágio.....	26
4.1. Recepção e Back-Office – Tarefas desempenhadas	26
4.2. Proposta de Valor	28
4.2.1. Contextualização.....	28
4.2.2. Proposta.....	29
Parte 5 - Alinhamento entre os Conteúdos do Curso de Mestrado e o Estágio.....	31
Parte 6 – Conclusão.....	34
Bibliografia.....	36

Introdução

O presente relatório de estágio está enquadrado no âmbito da obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Turismo e Hotelaria pela Universidade Europeia. Este estágio foi realizado no 3º semestre do Mestrado em Gestão do Turismo e da Hoteleira, no hotel *Altis Belém Hotel & Spa* em Lisboa, Belém tendo começado no dia três de outubro de 2017 e terminado no dia 20 de novembro de 2017, perfazendo 240 horas. O Supervisor do Estágio foi João Nóbrega, o *Front Office Manager* do hotel. As funções desempenhadas foram de Rececionista e Assistente de *Back-Office*.

Tendo por base a experiência adquirida ao longo estágio aliada às temáticas abordadas durante o 1º ano do curso, o principal objetivo do presente trabalho é compreender um contexto específico de trabalho e enquadrar possíveis processos de melhoria com as equipas e grupos de trabalho dum dos melhores hotéis, de um dos melhores destinos Europeus da atualidade. A questão que se coloca é se a cadeia de abastecimento que parte da receção é ou não a mais eficiente possível, e se não quais as possíveis soluções. A compreensão e avaliação da aplicabilidade de certos processos de melhoria é essencial para a poupança de recursos, sendo esta a mecânica de pertinência que se pretende expor.

A estrutura do relatório está dividida em seis partes.

Na primeira parte é feita uma contextualização conceptual em torno do Turismo e Hotelaria no geral como um sector de negócio amplo. É abordado o estado em que o sector está a três níveis – internacional, nacional e regional – e são descritas as tendências e investimentos para o futuro do sector em Portugal.

Na segunda parte procura-se descrever o estado da arte das temáticas presentes no relatório. É feita uma descrição técnica das funções desempenhadas ao longo do estágio de 4 óticas da gestão diferentes. Começando pelo posicionamento estratégico face ao seu mercado, passando pela estratégia interna e terminando com a organização da operação e a estrutura face á gestão de topo.

A terceira parte é dedicada á apresentação e descrição do grupo Altis Hotels e do hotel *Altis Belém Hotel & Spa*. A sua história, a sua visão, missão e valores, o organigrama hierárquico do hotel Altis Belém Hotel & Spa, o seu posicionamento, concorrência e análises estratégicas.

Na quarta e quinta parte é abordado o estágio. A quarta parte explicita as atividades e funções desempenhadas, procurando-se no final fazer-se uma prospeção de processos de melhoria. O que dá suporte á quinta parte que relaciona estas mesmas funções e processos com a componente teórica do Mestrado. Pretende-se nestas duas partes concluir o estudo da cadeia de abastecimento que parte da receção.

No último capítulo, são indicadas possíveis soluções para as problemáticas encontradas. A sexta e última parte deste trabalho, a conclusão, está reservada para responder á pergunta central do relatório, para a discussão dos resultados e das sugestões de melhoria propostas e finalmente para as limitações do trabalho.

Parte 1 - Contextualização

1.1. Turismo e Hotelaria

O Turismo é um fenómeno social, cultural e económico que pressupõe a atividade de viajar entre países, cidades ou lugares fora do contexto pessoal ou profissional habitual, por motivações e com objetivos diferentes do quotidiano do viajante (UNWTO, 2010).

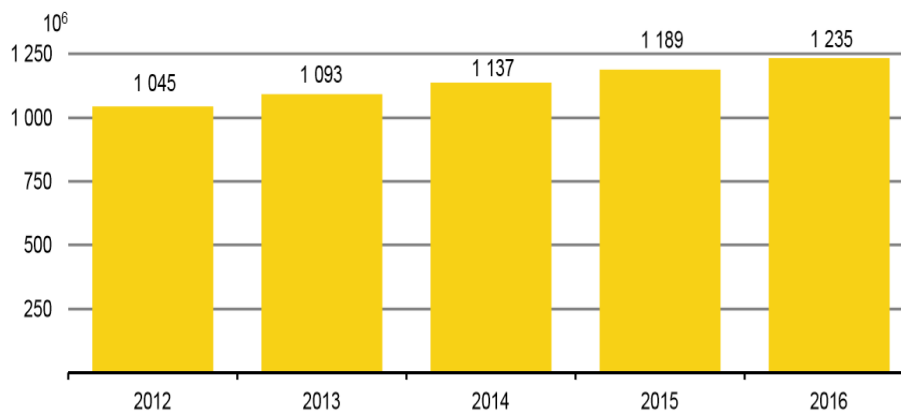
Por outro lado, e inerente ao Turismo, o conceito de Hotelaria é membro do mesmo corpo progredindo económica e socialmente em paralelo com o Turismo. Onde há turistas há a necessidade de alojar, entreter e fidelizar estes mesmos turistas. Na literatura o conceito está ainda muito dissipado, ainda que seja possível reunir definições que se completem para o propósito deste relatório. Segundo o Mcmillan Dictionary (2010) hotelaria é o comportamento amigável e generoso para com visitantes com o objetivo de os fazer sentir bem-vindos. Por outro lado, é também o entretenimento, comida e bebida proporcionado aos clientes por uma empresa ou organização (Kozak, Kozak, 2016). Em suma, segundo Brotherton (1999) hotelaria pode ser vista e definida como a troca voluntária de serviços com vista o ganho de ambas as partes participantes através da disponibilização de acomodação, comida e bebida.

Ora, em Portugal, são empreendimentos turísticos os estabelecimentos destinados a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares. (cf. artigo 2.º, nº 1, do Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro).

1.2. Contexto Internacional

No panorama internacional do Turismo e Hotelaria a tendência tem sido crescente, apesar das ligeiras oscilações devido á crise global de 2009, às flutuações não antecipadas das taxas de câmbio bem como aos mais recentes ataques terroristas. O crescimento do número de turistas tem sido constante desde 2012 a uma taxa média de 4% por ano (UNWTO, 2016).

Gráfico 1 – Total de chegadas de turistas internacionais (milhões)



Fonte: UNWTO – Barómetro do Turismo Mundial, junho 2017 (INE, 2017)

Ao nível dos principais destinos, analisando o espetro de 2012 a 2016, observa-se a preferência dos turistas pelas regiões do Sul da Europa e Mediterrâneo (com 18,5% do total), da Europa Ocidental (14,6% do total) e do Nordeste Asiático (12,5% do total). Refira-se ainda a América do Norte, que concentrou 65,6% do total de chegadas de turistas ao continente americano em 2016 (INE, 2017).

No âmbito da contribuição do Turismo e Hotelaria para economia mundial em 2016, a indústria contribuiu com 10,2% do PIB mundial, gerou 292 milhões de postos de trabalho (relação de 1 em cada 10 postos de trabalho em todo o mundo) e representou 30% das exportações de serviços em todo o mundo (World Economic Forum, 2017).

1.3. Contexto Nacional

Dos países do Sul da Europa, Portugal é o país com as maiores taxas de crescimento do número de turistas por ano desde 2015 (UNWTO, 2017). Além disto, está colocado no 26º lugar entre os países com maiores receitas turísticas no mundo, em 11º lugar dos países da UE28 com maior número de residentes a dormir no estrangeiro e, no TOP 15 dos destinos mais competitivos do mundo (Estratégia Turismo 2027, 2017).

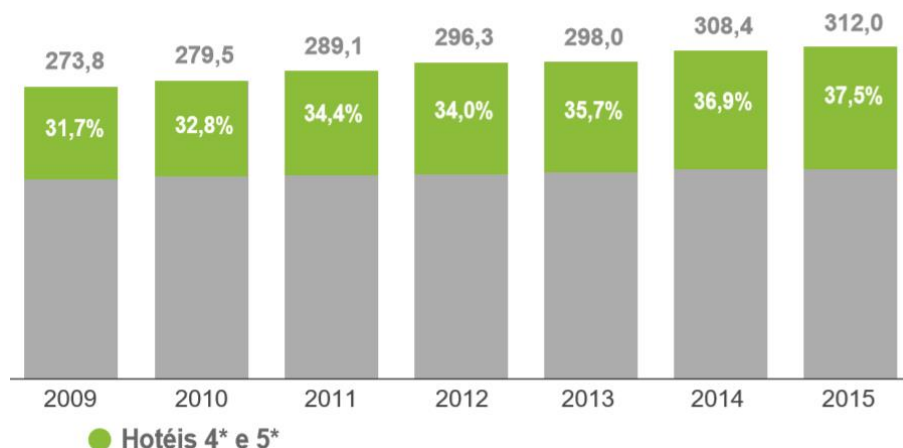
Tabela 1 – Crescimento nas receitas turísticas – Análise comparativa com países concorrentes

RECEITAS TURÍSTICAS INTERNACIONAIS (mil milhões €)	2005	2010	2015	TVMA 2005-2015
Malta	0,6	0,8	1,2	+7,4%
Portugal	6,2	7,6	11,5	6.3%
Turquia	15,4	17,0	24,0	+4,5%
Marrocos	3,7	5,1	5,3	+3,7%
Croácia	5,9	6,1	8,0	+3,1%
Grécia	10,7	9,6	14,1	+2,8%
Espanha	40,00	41,2	50,9	+2,4%
Itália	28,5	29,3	35,6	+2,2%
França	35,4	35,5	41,4	+1,6%
Egito	5,5	9,4	5,5	+0,0%
Tunísia	1,7	2,0	1,2	-3,2%

Fonte: UNWTO, janeiro 2017 (Estratégia Turismo 2027, 2017)

A contribuição para o PIB tem trajetória positiva, ainda que com oscilações nos últimos 3 anos devido aos abrandamentos do investimento. A procura externa de Portugal como destino também tem aumentado, contrariamente á taxa de desemprego no sector que parece diminuir visivelmente de ano para ano. A taxa de inflação manteve-se estável ao mesmo tempo que a capacidade oferecida (camas) aumentou, juntamente com as taxas de ocupação médias (INE, 2017).

Gráfico 2 - Capacidade de alojamento em estabelecimentos hoteleiros (milhares)



Fonte: INE (Estratégia Turismo 2027, 2017)

Porém há fragilidades que devem ser combatidas. A necessidade de capitalização das empresas para permitir aumentar salários, a articulação e coordenação entre agentes do sector para criação de parcerias estratégicas e de inovação, a criação de atratividade e promoção eficaz junto das marcas e cadeias internacionais e a visibilidade do destino Portugal aliada ás assimetrias regionais são pontos cruciais para o desenvolvimento do sector (Estratégia Turismo 2027, 2017).

1.4. Contexto Regional

Lisboa é centro político, administrativo e comercial em Portugal. Daí, em 2016 ocupou a segunda posição no ranking português de recebimento de dormidas de estrangeiros, com mais de 25% do total do país, e a terceira posição quanto às dormidas de residentes, 20% do total do país. O fluxo foi maioritariamente de estrangeiros, com 77% de representatividade e com estadias médias de 2,6 noites e tendencialmente a aumentar (Silva, 2017).

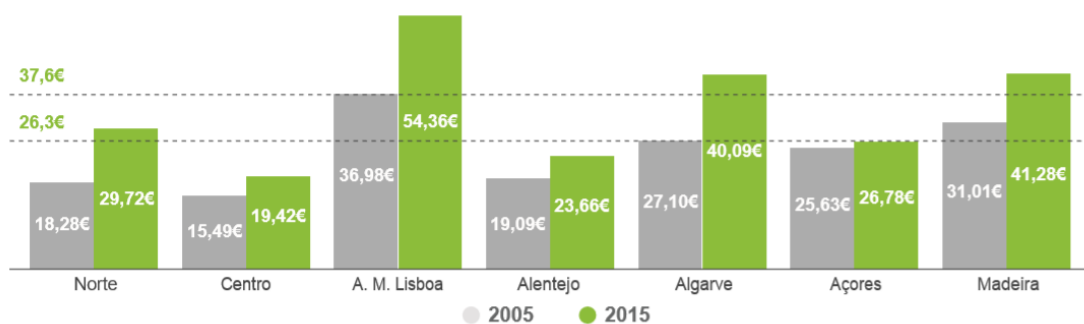
Tabela 2 – Principais Indicadores do Turismo (Lisboa)

	2016 jan-dez	2016/15 Var. %	2016 Var. Abs.	2016 Quota
Hóspedes (milhares)	5 643,1	7,6	400,4	100,0
Residentes Portugal	1 706,2	3,2	53,3	30,2
Residentes estrangeiro	3 936,9	9,7	347,0	69,8
Dormidas (milhares)	13 145,9	7,2	882,7	100,0
Residentes Portugal	3 029,2	2,4	71,8	23,0
Residentes estrangeiro	10 116,7	8,7	810,9	77,0
Proveitos (milhões €)	874,2	13,2	101,7	100,0
Aposento	654,5	13,5	77,6	74,9
Outros	219,7	12,3	24,0	25,1
RevPar (€)	59,2	8,8	4,8	

Fonte INE, março 2017 (Turismo Portugal)

Em paralelo, Lisboa é também a região mais lucrativa para atividade Turística e Hoteleira (Estratégia Turismo 2027, 2017). Quer pelos vários serviços e infraestruturas da cidade, quer pelas características paisagísticas que oferece.

Gráfico 3 – Assimetrias Regionais RevPar



Fonte: INE (Estratégia Turismo 2027, 2017)

1.5. Tendências Futuras

O objetivo de atrair e conquistar os mercados mais tentadores, aliado ao crescente reconhecimento político e mobilização institucional, visível na crescente disponibilidade financeira e esforços de captação de investimento estrangeiro são meios que podem vir a colmatar as barreiras á conquista. As crescentes ligações aéreas estratégicas com EUA e China são um grande passo para a exploração dos respetivos mercados (Estratégia Turismo 2027, 2017).

Paralelamente, os objetivos estão estabelecidos e a direção a seguir é rumo ao estímulo privado, ao desenvolvimento dos Recursos Humanos e ao combate á sazonalidade (Estratégia Turismo 2027, 2017).

Gráfico 4 – Dormidas de turistas em Portugal

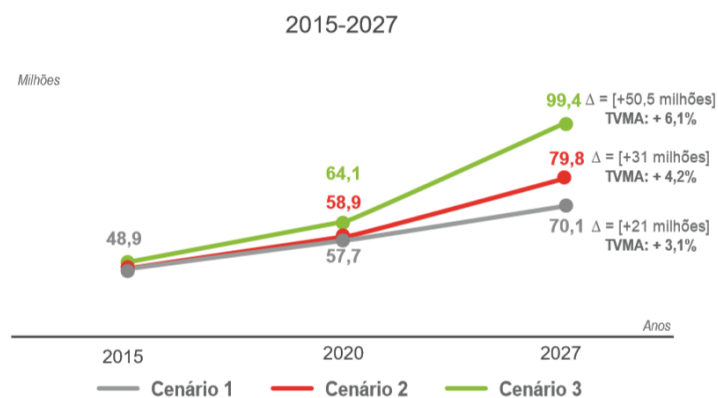
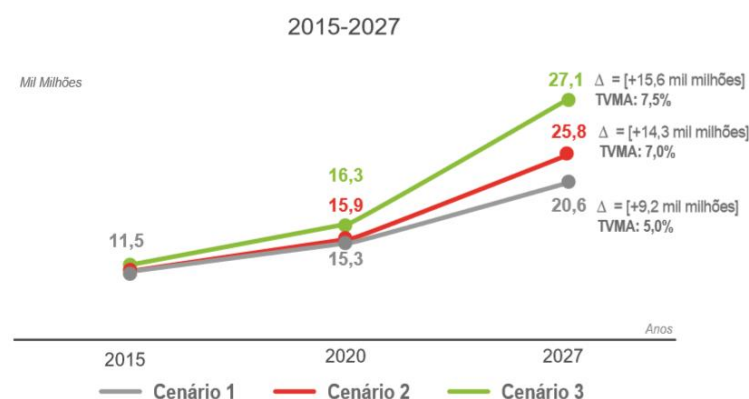


Gráfico 5 – Receitas com dormidas de turistas em Portugal



Parte 2 – Enquadramento Teórico

O estágio ao qual este trabalho se reporta foi realizado no departamento de Receção e *Back-Office* no hotel *Altis Belém Hotel & Spa*. A receção de um hotel é a sua peça central. É o meio pelo qual a informação, o *asset* mais valioso de qualquer atividade comercial, é tratada, avaliada e posteriormente distribuída pelos devidos departamentos ou responsáveis de operação (Andrews, 2007)

2.1. Receção e Back-Office

Segundo Chakravarti (2008) esta é a área/sector do hotel que é mais visível, decorrendo dela a grande parte de gestão de expectativas e satisfação. As responsabilidades deste sector são processar reservas, fazer *check-in/out*'s, coordenar o *guest service*, gerir a informação interna e externa e garantir a componente financeira da venda dos quartos.

Do ponto de vista estratégico do hotel, este é o departamento de maior responsabilidade financeira, sendo também o que mais diretamente lida com faturação, recebimentos e pagamentos de clientes (Chakravarti, 2006).

Do ponto de vista da organização da operação em si, o departamento de Receção engloba vários serviços, ainda que às vezes uns estejam fundidos noutros (Chakravarti, 2008):

- Reservas: Serviço e função central, que deve incluir registo, documentação e preparação do contexto para satisfação das unicidades de cada reserva;
- *Check-in*: É aqui que as informações adicionais do hóspede, como métodos de pagamento ou o motivo de visita, são pedidas e colocadas em sistema;
- Informação: Organização de todo o processo documental de consulta e apoio. Índices de hóspedes organizados alfabeticamente, receção/transmissão de telefonemas de/para hóspedes residentes, gestão de chaves dos quartos e dos vários serviços do hotel, gestão de bagagem e apresentação de possibilidades de lazer na área circundante do hotel;
- Contas: Desde as contagens de caixa, até á auditoria das contas de clientes feita pelo *Night Auditor*;
- Gestão de reclamações;
- Serviço telefónico;
- Responsabilidade sobre bens e pertences deixados com o *Front-Office*.
- *Concierge*: Presta serviços personalizados de acordo com as necessidades momentâneas dos hóspedes (Andrews, 2007)
- Gestão de quartos: lista de chegadas, lista de hóspedes, VIP's e grupos por chegar, *in-house* e por sair (Andrews, 2008);

Do ponto de vista estrutural, o departamento de Receção reporta diretamente ao Diretor do hotel (Andrews, 2008).

Parte 3 – Grupo Hoteleiro Altis Hotels

Entre três de outubro e vinte de novembro de 2017 realizei um estágio no hotel *Altis Belém Hotel & Spa* pertencente ao grupo hoteleiro Altis Hotels, no qual desempenhei as funções Rececionista de 2ª e *Night Auditor*.

O Grupo Altis Hotels, fundado em 1973 por Fernando Martins juntamente com os seus filhos, é hoje um dos maiores Grupos Hoteleiros de Lisboa contando com seis unidades hoteleiras. O Altis Grand Hotel fundado em 1973, foi o ponto de partida e fonte de inspiração para os outros empreendimentos, sendo um hotel de cinco estrelas situado no centro da cidade. Em 1994, o Grupo inaugurou o Altis Park Hotel, um hotel 4 estrelas de linhas contemporâneas. Em 1998, foi a vez do Altis Suites, um hotel de apartamentos. Em fevereiro de 2009, o Grupo inaugurou um hotel de design de 5 estrelas, o Altis Belém Hotel & Spa numa localização única à beira Tejo e em 2010 o Altis Avenida Hotel, um boutique Hotel e o Altis Prime, um hotel de apartamentos.

Figura 1 – Logotipo Altis Hotels



No total o Grupo totaliza cerca de 600 quartos, 900 camas e 425 colaboradores com operação desde o centro de negócios, às zonas históricas e comerciais da cidade de Lisboa e contando com mais de 45 prémios.

3.1. O hotel Altis Belém Hotel & Spa

A respeito da joia da coroa do grupo, como os colaboradores lhe chamavam, o *Altis Belém Hotel & Spa* é um hotel Design de cinco estrelas. É o hotel do grupo com maior destaque no que toca á personalização, luxo e modernidade estando decorado e organizado tematicamente com os Descobrimientos Portugueses.

Localizado estrategicamente em Belém, na Doca do Bom Sucesso, tem 45 quartos e cinco suites que se apresentam sob a forma de painel ilustrado, representando os territórios explorados pelos navegadores portugueses. Tem dois restaurantes, a Cafeteria Mensagem e o restaurante de assinatura própria Feitoria Restaurant & Wine Bar premiado com uma estrela Michelin, tem o Bar 38°41` com uma vista privilegiada a talvez 20/25 metros do rio Tejo e tem o *BSpa by Karin Herzog* com piscina interior, sauna, Hammam, ginásio, duche Vichy, salas para tratamentos e terapias, terraço com vista rio e uma piscina no topo do hotel.

Figura 2 – Fachada/Entrada do Altis Belem Hotel & Spa



Figura 3 – Localização Altis Belem Hotel & Spa



3.1.1. Operação e Estratégia e Posicionamento

Em termos de operação, o *Altis Belém Hotel & Spa* trabalha com inúmeras empresas e fornecedores de serviços complementares. De destaque há a fundação Champalimaud que canaliza os “*stop by*” das constantes palestras, conferências e exposições internacionais que vão decorrendo ao longo do ano para o hotel. Outro parceiro estratégico e de grande valor para o Hotel é tanto a Design Hotels como o grupo Starwood que para além de credibilidade e fonte de reservas oferece interface de informação que permite ao hotel ser beneficiado com clientes estratégicos, eventos de topo e visibilidade internacional de renome.

Ao nível gestão de operações estratégicas e políticas de funcionamento, internamente a máxima é a prestação constante do melhor serviço disponível, refletido na exigência dos critérios dos dois Restaurantes, *Housekeeping*, *Guest Service*, Spa, Bar, zona de lazer ou ao serviço de Manutenção. Em cada sector de atuação há sempre presente que o cliente é o foco primordial. Sem prejuízo de tudo o mais, a receção acumula um objetivo que se move de acordo com as políticas financeiras, a venda de serviços complementares é também uma parte de relevo da estratégia interna.

Externamente a *guide line* situa-se no posicionamento, onde o hotel se coloca no patamar de *luxury business center hotel*. Exemplo de prova é ser anfitrião “residente” de Empresas, Fundações e Instituições internacionais de renome como a Volvo, Porche ou Inmarsat.

De modo a melhor se conhecer os fatores que influenciam o ambiente externo macroeconómico e ambiental em que o *Altis Belém Hotel & Spa* se insere recorreu-se á análise PEST:

Tabela 3 – Análise PEST Altis Belém Hotel & Spa

<p style="text-align: center;">FACTORES POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas governamentais e legislação em vigor (limitações energéticas e poluição controlada) • Financiamentos e contexto económico (retração ou expansão económica – gestão e adaptação aos vários momentos económicos contextuais) 	<p style="text-align: center;">FACTORES ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Economia local desenvolvida, dinâmica e em crescimento • Gestão da contabilidade englobando tributação, impostos, juros de financiamento e inflação/deflação • Sazonalidade, crescimento da indústria e relação com fornecedores
<p style="text-align: center;">FACTORES SOCIAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da popularidade do sector (maior consumo e procura) • Alterações constantes nas tendências procura • Padrões de compra e atitudes dos públicos alvo (grandes expectativas de qualidade e exigência na compra, uso e <i>feedback</i> qualitativo dos serviços) • Marketing – muito acertivo e localizado/orientado para clientes de luxo e <i>business travellers</i> 	<p style="text-align: center;">FACTORES TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias emergentes • Legislação afeta á implementação de novas tecnologias • Pesquisa, inovação e transmissão de informação de forma eficiente • Acompanhamento das tendências tecnológicas

Fonte: Elaboração própria

Esta análise permite ao hotel saber onde e como atuar aos diferentes níveis de produção do seu posicionamento e marketing. Posto o contexto em que se insere, e analisados os factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que o incorporam é possível prospetivar e adaptar as medidas de gestão aos objetivos traçados. Mais concretamente, esta análise permite :

De forma a melhor compreender o ambiente interno competitivo em que o hotel se insere na globalidade recorreu-se á construção da matriz SWOT do *Altis Belém Hotel & Spa*:

Tabela 4 – Matriz SWOT Altis Belem Hotel & Spa

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Staff com um nível elevado de formação e especialização. • Localização em zona privilegiada • Grande qualidade e personalização do serviço • Reputação e perceção de posicionamento associados ao luxo, conforto e unicidade • Carteira de clientes regulares todo o ano • Carteira de parceiros de alto valor • Decoração, ambiente e infraestruturas de topo (design, limpeza, restaurantes...) 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema operativo de reservas e interface interno bastante complexo, o que obriga a grandes investimentos em formação e adaptação. • Ar condicionado de difícil manuseamento • Falta de tomadas elétricas nos quartos • Sistema de gestão que permite overbookings muito recorrentemente o que origina taxas de insatisfação indesejadas
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aposta no aumento do peso dos eventos na operação • Penetração no mercado chinês através da criação de parcerias com <i>tour operators</i> de luxo chineses 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência nacional e internacional • Crescente importância e conseqüente aumento das taxas e comissões dos canais de distribuição

Fonte: Elaboração própria

Com a matriz SWOT é possível avaliar o ambiente interno controlável e o ambiente externo não controlável mas de possível adaptação da empresa. Assim, a influência dos principais stakeholders é tornada clara sendo criadas as condições necessárias para a gestão proativa e orientada do hotel.

De salientar, o cruzamento da matriz SWOT com a análise PEST constitui uma ferramenta de análise ainda mais completa na qual se aliam as análises dos ambientes interno e externo e controlável e não controlável num eixo de actuação único. Isto possibilita á gestão saber onde está no contexto, definir qual a direção a seguir, e simultaneamente compreender os factores que afetam a performance como agente económico e estratégico (Peter S. & Peter J., 2017).

3.1.2. Público Alvo

O preço praticado pelo hotel durante o ano e para as diferentes categorias de quartos e suítes disponíveis varia, habitualmente, entre os 160€ e os 1200€.

Os clientes quer **habituais** quer **focais** do hotel são fundamentalmente de dois tipos.

- Empresários em viagens de curta duração que são extremamente exigentes com a qualidade, comodidade e rapidez dos processos transitivos, seja o *check-in*, os *pick up* e *drop off* ou as reservas para jantar ou eventos diversos.
- Ou, por outro lado famílias de classe alta estrangeira, desde francesas, inglesas ou espanhóis até famílias russas, japonesas, norte americanas ou brasileiras. Este tipo de cliente valoriza fundamentalmente os detalhes do quarto e restaurantes e a eficiência dos serviços complementares intra-hotel, como o serviço de lavandaria ou de reservas para eventos de entretenimento em família.

Tabela 5 - Dormidas de Estrangeiros em Lisboa (TOP 10 A. M. Lisboa)

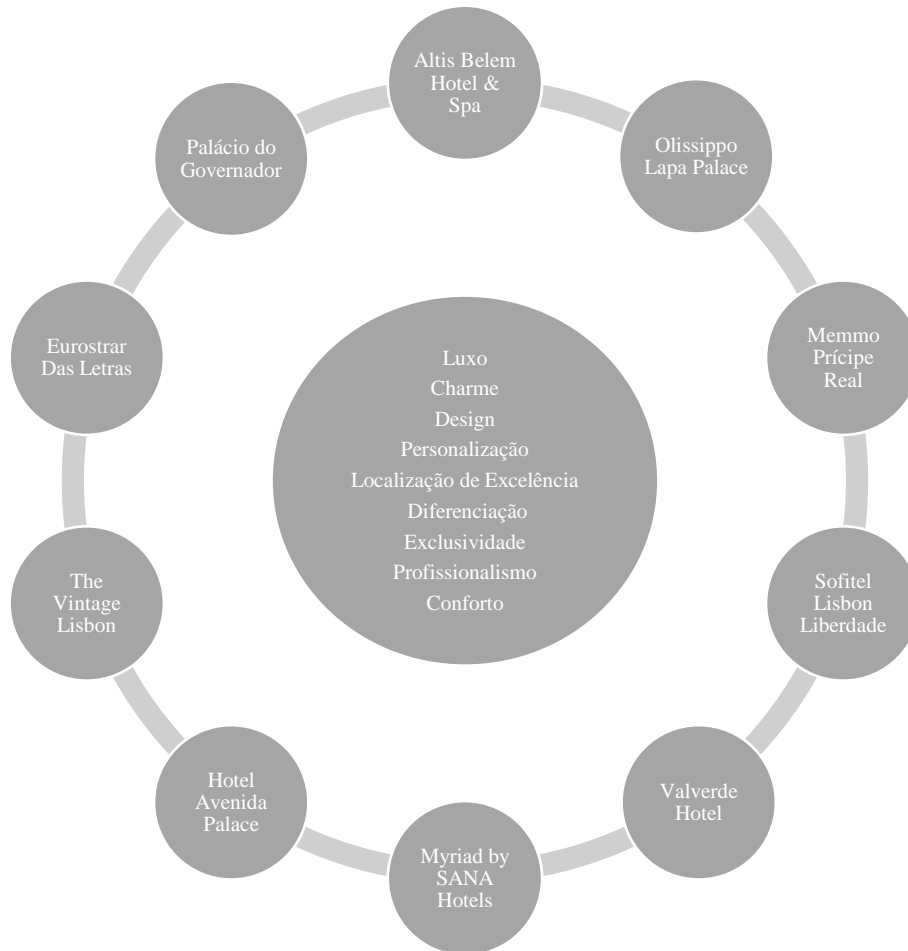
	2016 jan-dez	2016/15 Var. %	2016 Var. Abs	2016 Quota
Total	10 116,7	8,7	810,9	100,0
França	1 347,5	18,1	206,3	13,3
Espanha	1 252,5	9,3	106,4	12,4
Alemanha	929,2	1,2	10,6	9,2
Brasil	852,5	9,1	70,9	8,4
Reino Unido	757,3	9,0	62,3	7,5
EUA	627,6	15,3	83,5	6,2
Itália	620,7	10,4	58,7	6,1
Holanda	360,8	11,6	37,6	3,6
Bélgica	262,2	0,7	1,9	2,6
Suíça	236,2	19,1	38,0	2,3
Outros	2 870,1	4,9	134,6	28,4

Fonte: INE, março 2017 (Turismo Portugal)

3.1.3 Concorrência Direta

Analisando a concorrência direta e mais próxima do *Altis Belém Hotel & Spa*, na cidade de Lisboa, através dos principais canais de distribuição, filtraram-se 9 hotéis que se enquadram no perfil transversal criado. Com um referencial de critérios a cumprir, apenas foram considerados hotéis de 5 estrelas, localizados em áreas privilegiadas, com públicos alvo semelhantes ou comuns e com serviços prestados na mesma linha de qualidade esperada (posicionamento semelhante).

Gráfico 6 – Referencial de Concorrência Directa *Altis Belem Hotel & Spa*



Fonte: Elaboração própria

De forma a melhor interpretar os indicadores considerados, foi criada a Tabela 6 onde se incluem os hotéis e respetivos indicadores:

Tabela 6 – Indicadores de comparação concorrencial

Hotel	Preço (Baseado na média de preços para um quarto standard)	Classificação + Dimensão (nº de quartos)	Comodidades	Localização
Altis Belém Hotel & Spa	€151 - €399	5 estrelas (50 quartos)	Piscina, Room Service, Restaurante, Fitness Center, Parque Estacionamento, Bar/Lounge, WiFi, Spa	Lisboa, Belém (á beira rio)
Palácio do Governador	€154 - €303	5 estrelas (60 quartos)	Piscina, Room Service, Parque Estacionamento, Restaurante, Bar/Lounge, Spa, WiFi, Fitness Center	Lisboa, Belém
Olissippo Lapa Palace	€302 - €455	5 estrelas (109 quartos)	Piscina, Fitness Center, Room Service, Restaurante, Parque Estacionamento, WiFi, Bar/Lounge, Spa	Lisboa, Centro
Memmo Príncipe Real	€181 - €362	5 estrelas (41 quartos)	Piscina, Room Service, Restaurante, Bar/Lounge, WiFi	Lisboa, Centro
Valverde Hotel	€182 - €441	5 estrelas (25 quartos)	WiFi, Piscina, Room Service, Restaurante, Bar/Lounge	Lisboa, Centro
Hotel Avenida Palace	€145 - €257	5 estrelas (82 quartos)	Room Service, Fitness Center, WiFi, Parque Estacionamento, Bar/Lounge	Lisboa, Centro
The Vintage Lisbon	€98 - €224	5 estrelas (56 quartos)	Piscina, Restaurante, Fitness Center, Room Service, WiFi, Bar/Lounge, Spa	Lisboa, Centro
Myriad by SANA Hotels	€192 - €321	5 estrelas (186 quartos)	WiFi, Piscina, Fitness Center, Restaurante, Bar/Lounge, Spa, Room Service	Lisboa, Parque das Nações (á beira rio)
Eurostar das Letras	€77 - €237	5 estrelas (107 quartos)	Room Service, Restaurante, WiFi, Fitness Center, Bar/Lounge	Lisboa, Centro
Sofitel Lisbon Liberdade	€132 - €238	5 estrelas (163 quartos)	Restaurante, Fitness Center, Room Service, Bar/Lounge, WiFi	Lisboa, Centro
Média	€161,4 – €323,7	(88 quartos)	/	/

Fonte: TripAdvisor, Expedia, Booking, Roomdi.com e Elaboração própria

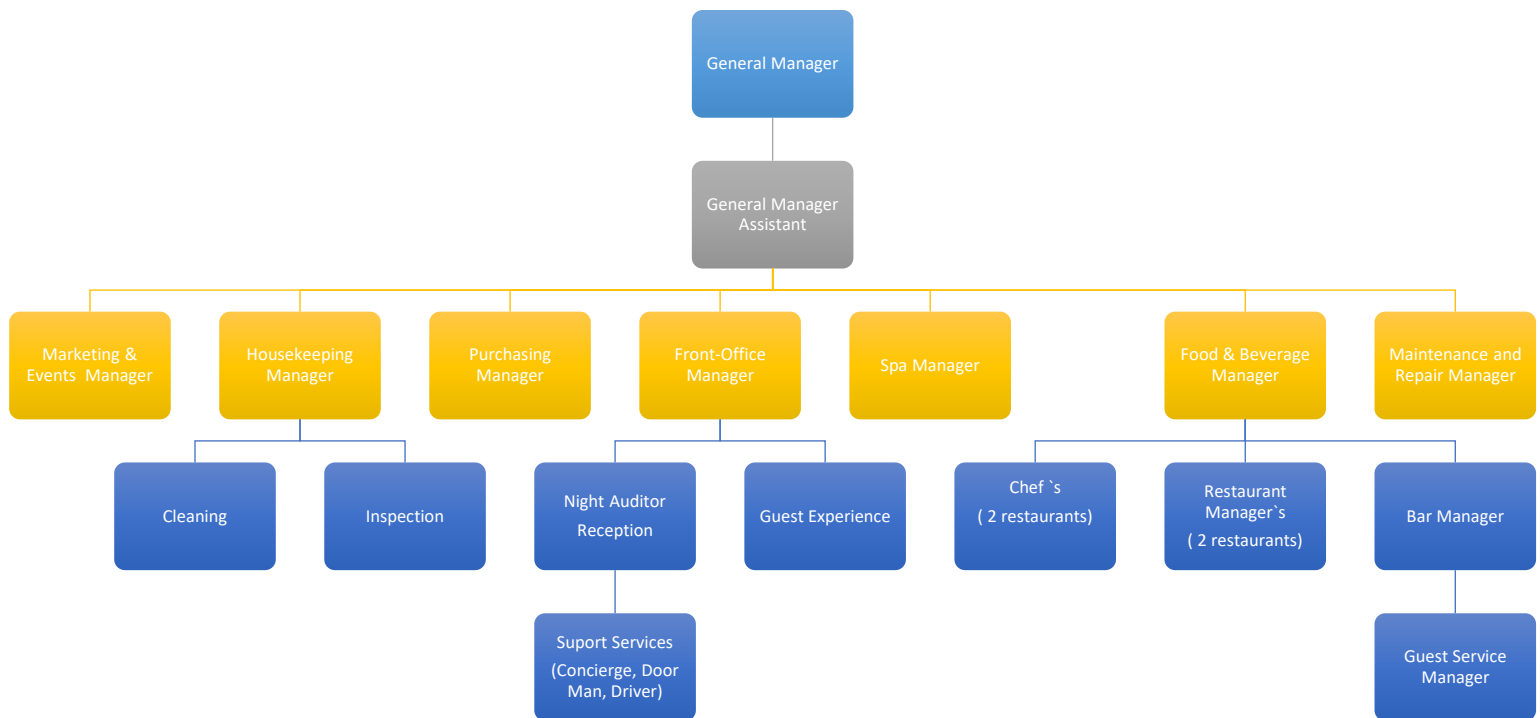
Todos os 10 hotéis oferecem serviços semelhantes, como wifi, piscina, ginásio, bares ou lounges e todos são de categoria de 5 estrelas. A diferenciação e personalização da experiência é também atributo geral. Desta perspetiva estão todos em pé de próxima igualdade. Onde se afastam e diferem, é nos preços praticados ao longo do ano e na localização:

- O *Altis Belém Hotel & Spa* é o terceiro hotel com preço mais elevado, atrás do Valverde Hotel e do Olissippo Lapa Palace.
- O valor mais baixo que pratica durante o ano é superior ao valor mínimo médio dos 10 hotéis.
- Ao nível da localização, o *Altis Belém Hotel & Spa* está numa área privilegiada, com boas acessibilidades ao centro da cidade, ao mesmo tempo que aproveita da proximidade do rio.
- Relativamente á capacidade máxima, há também algumas dissemelhanças. O *Altis Belém Hotel & Spa*, com 50 quartos, está entre os de menor dimensão entre os hotéis considerados, tendo a sua capacidade inferior á capacidade média de 88 quartos.

3.1.4 Organograma

Na organização da produção dos vários serviços do hotel, este está dividido hierarquicamente segundo regras com origem na gestão do Grupo exercida por Fernando Martins, o CEO do Grupo Altis Hotels.

Figura 4 - Organograma do Altis Belem Hotel & Spa



Fonte: Elaboração própria

Parte 4 – Estágio

Com este estágio acumulei experiência profissional que me fez compreender o contexto prático em que a operação é realizada dentro dum hotel de luxo. Neste sentido considero ter adquirido competências de autonomia, iniciativa, orientação para a os resultados aliada a ótica financeira. Por outro lado, aprofundei e as noções de logística e gestão de operação de 1ª linha.

Nesta parte é a apresentada uma descrição das atividades e funções desempenhadas durante o estágio, que decorreu no departamento de Receção e *Back-Office* entre 3 de outubro e 20 novembro no hotel *Altis Belém Hotel & Spa*.

4.1. Receção e Back-Office – Tarefas desempenhadas

No departamento de Receção e *Back-Office* tive a oportunidade de desempenhar várias tarefas quer diretas quer de apoio:

- Processamento de Reservas
- *Check-in/out* de grupo e individuais
- *Guest Experience Service*
- Atendimento telefónico
- *Concierge*
- *Night Auditor*

O processamento de reservas consistia em preparar as reservas com 3 dias de antecedência. Começando por verificar e confirmar as informações já inseridas pelo ou no *Host PMS*, passa-se depois a analisar a caixa de e-mail de reservas a fim de confirmar todas as reservas daqui provenientes. Em caso de necessidade, as reservas em falta devem ser inseridas diretamente em sistema. Posteriormente, com as reservas já confirmadas e inseridas no *Host PMS*, confirmam-se os tipos de reserva de modo a antecipar a gestão de possíveis necessidades ou preferências do cliente.

Aos *check-ins*, dado o trabalho de antecipação anteriormente descrito, o foco da operação podia seguir dois trajetos:

- No caso de ser um cliente individual o o rececionista deve introduzir o *guest experience manager* no contexto. Os dados de identificação são recolhidos, a reserva é confirmada e o cliente é acompanhado ao quarto, onde este lhe é apresentado.
- No caso de grupos, as motivações vão ao encontro da criação de rapidez e proatividade de resolução de problemas, pelo que se aposta na dinamização do processo.

Quando o cliente entra no lobby da receção o papel do *Guest Experience Manager* é proporcionar uma experiência de charme. Pode oferecer um café ou água, apresenta a cidade, aconselha e sugere atrações ou serviços complementares conforme a sua explanação decorre. Deve-se avaliar o cliente continuamente e aliar a satisfação básica á apresentação dos serviços complementares disponíveis.

O atendimento telefónico podia ser de várias naturezas. Em casos de reservas ou informações acerca dos serviços disponíveis eram o atendimento é realizado pelos rececionistas. Em casos que excedam competências do departamento de Receção a chamada é passada ao responsável do departamento competente.

Como concierge a atenção centra-se no conforto e hospitalidade do primeiro contacto. Disponibilidade e proatividade são mais valias para esta função.

O papel do *night auditor* é confirmar todo o processamento feito relativo ao dia passado e preparar todo o dia seguinte. Esta função consiste principalmente em 3 etapas:

- Extração de relatórios gerados pelo *Host PMS* com informações de faturação, taxa de ocupação, média de *no shows*, despesas previstas e outros indicadores referentes ao dia seguinte para serem distribuídos aos vários departamentos. Cada departamento terá no dia seguinte ao seu dispor toda a informação necessária para realizar o seu trabalho da melhor forma;
- Confirmação e criação detalhada da lista de prioridades do dia anterior e seguinte respetivamente. Estas prioridades podem ir da informação de que a reunião matinal diária de briefing foi adiada uma hora a pedido do diretor, até á informação de que o primeiro turno da manhã deve garantir que um determinado hóspede tenha uma *wake up call* ás 6:00h da manhã e um *transfer* privado á sua espera as 7.30h para o levar a ver Sintra e Cascais. Organização e objetividade foram competências úteis;
- Finalmente devem ser impressos os relatórios de encomendas de todos os departamentos de forma a serem processados os pedidos aos fornecedores.

4.2. Proposta de Valor

O pretendido quando se cobre uma falha é que esta não se repita ou que apenas tenha lugar em situações de exceção. Daqui decorre que a avaliação por parte do cliente, é feita de acordo com 3 segmentos da falha. A noção de contenção e controlo, onde se coloca a questão da capacidade de evitar a falha por parte do hotel, a noção de estabilidade, onde é questionada a possibilidade de repetição da falha e, finalmente, a culpabilização pela falha (Kumar Dixit, 2017).

4.2.1. Contextualização

Um das funções desempenhadas que mais foi afetada por deficiências da cadeia de abastecimento foi a gestão de quartos. Aqui, haviam fundamentalmente 2 lacunas:

- A falta de formação do staff de *housekeeping* na inserção de dados no sistema operativo o que tardava a atualização do estado dos quartos (limpos ou não limpos, inspecionados ou não inspecionados). Esta deficiência na cadeia originava por vezes insatisfações dos clientes por atrasos na libertação e disponibilização do quarto.
- A má disposição das funcionalidades e comodidades dos quartos. Eram frequentemente feitas queixas acerca de tomadas elétricas não acessíveis, de deficiências na iluminação ou nas portadas elétricas de proteção da luz solar. Estes, ainda que pequenos detalhes, representavam quebras de satisfação muito difíceis de colmatar em tempo útil. Por serem utilidades de uso muito frequente durante a estadia, a lembrança e notoriedade das falhas era também recorrente.

As medidas de resolução para estas deficiências tinham também mais que um caminho possível:

- Para atrasos na disponibilização de quartos, no caso de haver um descontentamento comportamental notório, era frequentemente oferecida uma bebida ou um snack no bar do hotel. Este tipo de medida apesar de não resolver o problema, apenas o encobrir, oferecia o tempo necessário para a colmatação da lacuna. Este contexto mostrou que o problema era dado como resolvido acabando a fonte do problema por cair no esquecimento e marginalização.
- Para a resolução de reclamações acerca da disposição dos quartos, a receção optava por oferecer soluções temporárias como a disponibilização de baterias portáteis de alta qualidade, a colocação de fichas triplas nos quartos ou, em último recurso a activação dos serviços de manutenção para que estes, tecnicamente, criassem as condições pretendidas.

4.2.2. Proposta

A proposta de valor que daqui surge é a de utilização ótima dos recursos disponíveis, a par da melhoria das infraestruturas. Caraterizando :

- Por um lado, formar os trabalhadores de toda a estrutura de forma transversal. Uma forma de o fazer é, por exemplo, a criação de formações anuais obrigatórias para efectivos, onde seriam actualizadas as alterações de funcionamento, feitas propostas de melhoria pelos trabalhadores e fundamentalmente garantir-se-ia que os colaboradores tinham acesso a formação adequada para o software utilizado interna e transversalmente. Segundo o artigo 131º do código do trabalho, as empresas têm a obrigação de prestar no mínimo 35 horas de formação anuais, o que vai em linha com o pretendido. Esta medida serviria não só o hotel como simultâneamente toda a cadeia, o que ainda abriria portas á mobilidade interna de colaboradores sem prejuízo de custos de formação pontuais.
Ou seja, fomentando o conhecimento, a integração é facilitada e a operação do dia a dia das equipas e sectores do hotel torna-se mais eficiente.
- Por outro lado, priorizar a remodelação de alguns dos quartos que aparenta ser uma das maiores fontes de reclamações do hotel. Desde a disposição das tomadas eléctricas que são inacessíveis de várias zonas do quarto, até á privacidade da casa de banho, que em alguns quartos é apenas separada por um vidro transparente, ou ás complicações diárias provenientes do mau funcionamento das cortinas eléctricas devido ao tempo de uso de 9 anos. Questões como acessibilidade e segurança, associadas á dificuldade de carregamento dos telemóveis, e privacidade do quarto, associada á exposição das casas de banho e ás insuficiencias técnicas das cortinas elétricas, são problemas que não devem existir num hotel de luxo.

Em suma, esquematizando :

Tabela 7 – Proposta de valor

Area de atuação	Problema	Consequências (problema)	Proposta de Valor	Consequências (proposta de valor)
Housekeeping e Manutenção	Falta ou deficiências de formação dos colaboradores	Falhas, atrasos e ineficácia na transmissão de informação em tempo útil	Formação obrigatória anual de caráter valorativo quer para o colaborador quer para o hotel	Valorização dos colaboradores e do hotel enquanto sistema integrado de produção de serviços
Gestão de topo	Design dos quartos (disposição de tomadas elétricas, falta de privacidade das casas de banho e problemas técnicos com as cortinas elétricas)	Reclamações e descontentamento (reclamações e quebras na venda de serviços suplementares)	Remodelação dos quartos (colocação de tomadas de fácil acesso às principais zonas dos quartos como as camas e sofás de apoio, substituição dos vidros transparentes por vidros baços e substituição de cortinas elétricas)	Valorização do hotel enquanto produtor de um serviço de luxo Quebra do número de reclamações associadas á qualidade e disposição dos quartos Aumento do volume de vendas de serviços suplementares

Fonte : Elaboração própria

Parte 5 - Alinhamento entre os Conteúdos do Curso de Mestrado e o Estágio

Neste capítulo tenta-se fazer uma ponte entre os conteúdos programáticos do curso de Mestrado e as funções que desempenhei durante o estágio, apresentando as mais valias que cada unidade curricular ofereceu para o desempenhar das funções. Por outro lado, exploram-se as *soft skills* aplicadas, desenvolvidas e apreendidas ao longo do estágio e são identificadas as áreas de aplicação.

Esta relação está presente no Quadro 1 onde as unidades curriculares estão organizadas por conteúdos semelhantes, complementares ou de associação prática inevitável, juntamente com a identificação das funções para as quais contribuíram ou nas quais foram mais uteis:

Tabela 8 – Conteúdos vs Aplicação durante o Estágio

Unidade curricular (conteúdos centrais)	Áreas de aplicação prática
<p style="text-align: center;">Consumos e Tendências em Turismo e Hotelaria</p> <p>Compreensão profunda do tipo de expectativa do cliente de luxo e respetivas ações de satisfação das mesmas.</p> <p style="text-align: center;">Gestão de Marcas em Turismo e Hotelaria</p> <p>Conhecimento da subcultura do atendimento e receção em hotéis de luxo e aprofundamento do entendimento dos pilares de excelência e exigências deste tipo de cliente.</p> <p>Perceção da aplicabilidade dos parâmetros teóricos aos contextos reais – posicionamento de luxo em mais que uma vertente: dormidas e organização de eventos.</p> <p style="text-align: center;">Desenvolvimento de Produtos em Turismo e Hotelaria</p> <p>Influência dos destinos turísticos Portugal e Lisboa e respetivos contributos para a gestão.</p>	<p style="text-align: center;">Receção (atendimento telefónico)</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>Uso de ferramentas de gestão de expectativas e satisfação de acordo com o segmento de mercado em que o hotel opera</p>

<p style="text-align: center;">Estudos de Caso em Turismo e Hotelaria</p> <p>Capacidade de procurar, organizar e triar a informação mais eficiente para diferentes situações.</p>	<p style="text-align: center;">Receção (processamento de reservas)</p> <p style="text-align: center;">Night Auditor (extração de relatórios diários)</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>Uso de instrumentos de pesquisa e tratamento de dados aliados á capacidade de seleção e filtragem dos mesmos.</p>
<p style="text-align: center;">Gestão da Cadeia de Abastecimento</p> <p>Compreensão e capacidade de gestão dos processos intra-hotel que me foram sendo confiados ao longo do estágio e dos quais dependiam futuros processos.</p> <p>A cadeia de abastecimento, seja física (fornecedores) ou não (informação) determina a eficiência da operação. Pode até não deteriorar a percepção de qualidade oferecida, mas não sendo percorrido o caminho ótimo, há, inequivocamente, desperdício de recursos.</p>	<p style="text-align: center;">Receção (processamento de reservas, com destaque para reservas de grupos ou eventos)</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>Abertura e empenho ao estilo de cooperação e trabalho conjunto entre sectores. Cada sector deve cumprir o seu papel/tarefa da melhor forma possível de forma a evitar a passagem de resíduos para o elemento/sector seguinte da cadeia.</p>
<p style="text-align: center;">Gestão Estratégica</p> <p>Capacidade de estar um passo a frente aquando de mudanças abruptas dos sentidos da gestão de operações. Compreensão dos propósitos e melhorias na capacidade de adaptação.</p> <p style="text-align: center;">Análise e Reporte Financeiro</p> <p style="text-align: center;">Simulação (CESIM)</p> <p>Grande facilitador no manuseamento e interpretação do sistema com que o hotel operava, o Host PMS.</p>	<p style="text-align: center;">Receção (reunião diária para briefing de prioridades e exposição de necessidades)</p> <p style="text-align: center;">Night Auditor (auditoria geral ás contas dos clientes)</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>Necessidade de eficiência dos processos de adaptação.</p>

<p style="text-align: center;">Análise de Dados</p> <p>Facilidade de interpretação dos relatórios exportados do Host PMS.</p>	<p style="text-align: center;">Night Auditor (extração de relatórios diários)</p>
<p style="text-align: center;">Inovação em Turismo e Hotelaria</p> <p>Identificação dos diferentes tipos de inovação. Constante presença dos diferentes processos de inovação dentro de uma estrutura estável.</p> <p style="text-align: center;">Comunicação Digital e Social Media</p> <p>Perceção da importância prática das ferramentas de Social Media e influência que estas têm na captação e segmentação de clientes. Nova app de concierge on-line.</p>	<p style="text-align: center;">Receção (processamento de reservas com destaque para o restaurante e spa)</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>Adaptação continuada aos desafios que se opõem á operação – falhas e lacunas na criação de reservas ou no decorrer do usufruto dos serviços reservados.</p>
<p style="text-align: center;">Liderança e Gestão de Equipas</p> <p>Aquando da integração numa equipa já formada e definida, discernir e definir os meus líderes e procurar perceber quem e porquê são os líderes dos demais colaboradores.</p> <p>Determinação própria de “o meu líder” e entendimento prático das diferenças entre líderes e chefes, ou entre cumprimento de ordens e cumprimento por aspiração e liderança.</p>	<p style="text-align: center;">Receção (rotinas de trabalho e processos sociais)</p>

Fonte: Elaboração própria

Parte 6 – Conclusão

Com a realização deste trabalho emerge a noção de que a indústria hoteleira e do turismo, especialmente no segmento de luxo, está não só cada vez mais dinâmica e competitiva como também mais profissionalizada e exigente ao nível da operação. Na última década, para além das relações profissionais da indústria terem aumentado em número, aumentaram também aos níveis da exigência e importância como sector económico. Para além de ser um sector em crescimento económico, tanto em contributo (PIB), como em investimento e empenho de recursos, é também um sector cada vez mais experiente e formado no que toca aos seus quadros permanentes.

Partindo da premissa de que o cliente procura, nos dias de hoje, algo diferente do que procurava há 10-15 anos, denota-se o grande esforço pela disponibilização não de estadias, mas sim de experiências únicas. A qualidade é standardizada a um nível muito elevado o que cria a necessidade de integração das tarefas dos diferentes sectores numa cadeia de operação estruturada horizontalmente. A transmissão clara e total da informação crítica é aqui o fator central de eficiência da operação.

As pesquisas realizadas proporcionaram não só o esclarecimento de várias temáticas que eram ainda difusas como também o aprofundamento das que já eram conhecidas, cumprindo assim o propósito das mesmas. A compreensão dos diferentes contextos das várias áreas de atuação, do geral para o particular, são inexoravelmente essenciais para a eficiência de um profissional, objetivo que revestia grande parte deste trabalho.

Acerca do estágio, foi uma ferramenta essencial para o meu presente e futuro académico e profissional, respetivamente. Academicamente, foi um grande contributo para o entendimento prático das temáticas abordadas durante o curso de Mestrado, observando como os preceitos teóricos decorrem e como são aplicados num contexto real. Profissionalmente, representou uma grande fonte de *soft skills* adquiridas ao longo deste percurso, com destaque para a perseverança, capacidade de adaptação e o trabalho em equipa aliado às relações sociais dentro de uma estrutura profissional.

Ao que concerne á operação do *Altis Belém Hotel & Spa*, apesar do posicionamento, infraestruturas de luxo e grande base de *stakeholders* de grande valor acrescentado, as possíveis melhorias devem ser levadas em conta. O investimento quer na formação transversal dos quadros, quer na remodelação dos quartos com defeitos de conforto ou disposição devem ser prioridades.

Bibliografia

Crouch, G. I. & Ritchie J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44, 137-152.

Peter S. & Peter J. (2017). *Cambridge International AS and A Level Business Revision Guide - Completely Cambridge*. Cambridge : Cambridge University Press.

Wood, R. C. & Brotherton, B. (2008). *The SAGE Handbook of Hospitality Management*. UK : SAGE.

Kozak, M. & Kozak, N. (2016). *Tourism and Hospitality Management*. UK : Emerald Group Publishing.

Andrews, S. (2017). *Introduction to Tourism And Hospitality Industry*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education.

Andrews, S. (2008). *Textbook of Front Office Mngm & Op*. New Delhi : Tata McGraw-Hill Education.

Chakravarti, B. K. (2006). *Concepts of Front Office Management*. New Delhi : APH Publishing.

Kumar Dixit, S. (2017). *The Routledge Handbook of Consumer Behaviour in Hospitality and Tourism*. UK : Routledge.

World Tourism Organization (2016), UNWTO Annual Report 2015, UNWTO, Madrid.

World Tourism Organization (2010), UNWTO International Recommendations for Tourism

World Tourism Organization (2016), UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition, UNWTO.

World Tourism Organization (2017), UNWTO European Union Short-Term Tourism Trends Volume 1 2017-4, UNWTO.

Statistics 2008, UNWTO, New York.

World Economic Forum (2017), The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017, World Economic Forum, Geneva.

Instituto Nacional de Estatística (2017), INE Estatísticas do Turismo 2016, INE, Portugal.

Turismo Portugal (2017), Estratégia Turismo 2027, Turismo Portugal, Portugal.

Silva, M. L. (2017). Análise Regional 2016, Travel BI by Turismo de Portugal, Portugal.

Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro, e respetivas Portarias.

Diário da República, 1.ª série — N.º 82 — 28 de Abril de 2008.

Altis Hotels (2018). *Quem somos – História do Grupo Altis / 1973*. Acedido em 10 de Janeiro de 2018 em : Web site Altis Hotels : <http://www.altishotels.com/PT/Historia-Grupo-Altis/>

Altis Hotels (2018). *Prémios e reconhecimentos, Altis Belém Hotel & Spa*. Acedido em 10 de Janeiro de 2018 em : Web site Altis Hotels : <http://www.altishotels.com/PT/PremiosAH/>

Paulo, B. (2009). Altis Belém Hotel & Spa : Um esplendor junto ao Tejo. *Boa Cama Boa Mesa*. Acedido em 10 de Janeiro de 2018 em : <http://boacamaboamesa.expresso.sapo.pt/boa-cama/2009-03-03-altis-belem-hotel--spa-esplendor-junto-ao-tejo>

Ângelo, D. (2017). OMT : Turismo Mundial Cresce 3,9%. *Publituris*. Acedido em 12 de Janeiro de 2018 em : <https://www.publituris.pt/2017/01/17/omt-turismo-mundial-cresce-39/>

Boutique Hotels (2018). *Lisbon Boutique Hotels*. Acedido em 12 de Janeiro de 2018 em : Web site Boutique Hotels : <http://boutiquehotel.me/lisbon/simple/>

Tripadvisor (2018). *Top 10 Boutique Hotels in Lisbon*. Acedido em 12 de Janeiro de 2018 em : Web site Tripadvisor : <https://www.tripadvisor.com/HotelsList-Lisbon-Boutique-Hotels-zfp1563.html>

Sabias Que (2018). *Código do Trabalho – Histórico Atualizado*. Acedido em 15 de Janeiro de 2018 em : Web site Sabias Que : <http://sabiasque.pt/trabalho/legislacao/644-codigo-do-trabalho-online-12-de-fevereiro-de-2009-actualizado.html?showall=&start=133>

Boutique Hotels (2018). *Hotels in Lisbon*. Acedido em 17 Janeiro de 2018 em : Web site Boutique Hotels : <https://www.designhotels.com/hotels/portugal/lisbon>

Great Small Hotels (2018). *Small Boutique Hotels in Lisbon*. Acedido em 12 de Janeiro de 2018 em : Web site Great Small Hotels : <https://www.greatsmallhotels.com/portugal/lisbon/boutique-hotels>