

2023

**RAFAEL LOPES
MARTINS**

**INCREMENTAR QUALIDADE AOS QUARTOS
DE HOTEL PARA MELHORAR O REVENUE
MANAGEMENT:
CRIAÇÃO DE NOVAS TIPOLOGIAS**

2023

**RAFAEL LOPES
MARTINS**

**INCREMENTAR QUALIDADE AOS QUARTOS
DE HOTEL PARA MELHORAR O REVENUE
MANAGEMENT:
CRIAÇÃO DE NOVAS TIPOLOGIAS**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo realizada sob a orientação científica do Doutor Paulo Alexandre Marques, *Professor Assistente* da *Universidade Europeia*.

palavras-chave

Hotelaria; Qualidade; Quartos de hotel; My Story; Revenue Management

resumo

O setor hoteleiro é altamente competitivo e é fundamental para as empresas do ramo encontrarem maneiras de melhorar a qualidade dos seus serviços e maximizar os lucros. Para atingir este objetivo é essencial que os hotéis ofereçam quartos de alta qualidade a preços competitivos, de forma a melhorar a experiência dos hóspedes e obter a máxima rentabilidade possível.

No presente relatório de estágio, é explorada a relação entre a qualidade dos quartos de hotel e respetivos preços numa perspetiva de revenue management. Através das revisões da literatura narrativa e PRISMA, a par da observação participante durante a realização do estágio, é desenvolvida uma matriz com os atributos que conferem qualidade aos quartos de hotel, que permite a avaliação quantitativa da qualidade dos quartos e respetiva segmentação. Como proposta de valor é apresentada a criação de tipologias de quartos de acordo a qualidade, possibilitando melhores estratégias de pricing aos My Story Hotels.

Keywords

Hospitality; Quality; Hotel Rooms; My Story Hotels;
Revenue Management

abstract

The hospitality sector is highly competitive, and it is crucial for businesses in this industry to find ways to improve the quality of their services and maximize profits. To achieve this goal, it is essential for hotels to offer high-quality rooms at competitive prices, enhancing the guests' experience and achieving maximum profitability.

In this internship report, the relationship between the quality of hotel rooms and their respective prices is explored from a revenue management perspective. Through narrative and PRISMA literature reviews, along with participant observation during the internship, a matrix is developed with attributes that contribute to the quality of hotel rooms. This matrix allows for the quantitative evaluation of room quality and respective segmentation. As a value proposition, the creation of room typologies based on quality is presented, enabling better pricing strategies for My Story Hotels.

Índice

Introdução.....	1
1. Entendendo o Turismo e a Hotelaria.....	4
1.1 Turismo: conceitos essenciais	4
1.1.1 A Organização da indústria do turismo.....	6
1.1.2 Conta Satélite do Turismo de Portugal: o quadro geral	8
1.1.3 Turismo na atualidade	10
1.1.4 Evolução do turismo em Lisboa.....	12
1.2 A Hotelaria como parte do turismo	15
1.2.1 O negócio hoteleiro	15
1.2.2 A Indústria do alojamento no mundo e em Portugal.....	20
1.2.3 Caracterização do negócio hoteleiro em Lisboa	21
2. O estágio curricular	23
2.1 Apresentação do grupo hoteleiro My Story Hotels	23
2.2 A organização departamental	34
2.2.1 Departamento de Revenue Management.....	35
2.3 Cronograma de estágio e tarefas realizadas.....	37
2.4 A concorrência.....	42
2.5 Segmentação de clientes.....	43
2.6 Problema de investigação	45

3. Metodologia	46
4. A unidade de alojamento e a relação com o Revenue Management	51
4.1 Revisão literária narrativa.....	51
4.2 Revisão Sistemática da literatura (PRISMA)	59
5. Análise e discussão dos resultados.....	68
5.1 Análise do inventário de quartos dos My Story Hotels	68
5.2 Matriz de avaliação da qualidade dos quartos	71
5.3 Resultados obtidos.....	77
Conclusão	84
Referências bibliográficas	87
Apêndices	93

Índice de Figuras

Figura 1 – Divisão por NUTS II	7
Figura 2 – Segmentação de empresas hoteleiras	19
Figura 3 – My Story Hotel Tejo.....	25
Figura 4 – My Story Hotel Ouro	26
Figura 5 – My Story Hotel Augusta.....	27
Figura 6 – My Story Hotel Rossio	28
Figura 7 – My Story Hotel Figueira.....	29
Figura 8 – My Story Apartamentos de Santa Catarina	30
Figura 9 – MS Vila Nova.....	31
Figura 10 – MS Aparthotel	32
Figura 11 – Localização hotéis do grupo My Story Hotels	33
Figura 12 – Organograma My Story Hotels.....	34
Figura 13 – Fluxograma da revisão Prisma da literatura	50
Figura 14 – Ciclo do Revenue Management.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Dados comparativos da hotelaria em Lisboa e Portugal (2022)	22
Tabela 2 – Hotéis do grupo My Story	24
Tabela 3 – Hotéis concorrentes My Story Hotels.....	42
Tabela 4 – Segmentação de clientes nos My Story Hotels.....	44
Tabela 5 – <i>Strings</i> pesquisa WOS	47
Tabela 6 – Critérios de inclusão e exclusão	48
Tabela 7 – Quadro Síntese dos artigos analisados na revisão Prisma	49
Tabela 8 – Escala de segmentação de quartos por área.....	69
Tabela 9 – Segmentação de quartos por área de acordo com a escala desenvolvida	69
Tabela 10 – Sugestão de nomes para as novas tipologias	70
Tabela 11 – Escala de avaliação para atribuição de tipologia	77
Tabela 12 – Segmentação de quartos por tipologia e por hotel.....	78
Tabela 13 – Quartos Twin distribuídos pelas novas tipologias.....	79
Tabela 14 – Resumo Quartos My Story Hotels por tipologia (com e sem vista).....	80
Tabela 15 – Exemplo estrutura de preços baseada em atributos por tipologia (Hotéis 3 estrelas)82	
Tabela 16 – Exemplo estrutura de preços baseada em atributos por tipologia (Hotéis 4 estrelas)83	

Lista de Apêndices

Apêndice I – Tipologias de quartos My Story Hotels	93
Apêndice II – Cronograma de estágio.....	95
Apêndice III – Classificação de suites	96
Apêndice IV – Tipologias de quartos da concorrência	97
Apêndice V – Matriz de avaliação da qualidade dos quartos	103
Apêndice VI – Exemplo aplicação da matriz, quarto #215 My Story Hotel Tejo	105

Lista de Abreviaturas

ADR – Average Daily Rate

AHP – Associação da Hotelaria de Portugal

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

BAR – Best Available Rate

CST – Conta Satélite do Turismo

CTP – Confederação do Turismo de Portugal

CTTE – Consumo do Turismo no Território Económico

F&B – Food and Beverage

GOPPAR- Gross Operational Profit per Available Room

ISH- International Standard Hospitality

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – Key Performance Indicator

NRF – Non-refundable Rate

NSH- Non-Standard Hospitality

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – Property management system

RMS – Revenue Management System

REVPAR – Revenue per Available Room

RM – Revenue Management

RMS – Revenue Management System

TREVPAR- Total Revenue per Available Room

USP – Unique Selling Point

VABGT -Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo

WOS – Web of Science

WTTC – World Travel Tourism Council (Conselho Mundial de Viagens e turismo)

Introdução

O presente relatório de estágio está enquadrado no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo na Universidade Europeia, através da realização de um estágio no grupo hoteleiro My Story Hotels, com duração de 600 horas, de janeiro a abril de 2023. O Supervisor do Estágio foi Ricardo Carrilho, o controlador financeiro do grupo hoteleiro. As funções desempenhadas foram de assistência aos diretores de vários departamentos dos My Story Hotels, nomeadamente revenue management e financeiro.

A hotelaria é a atividade económica que se dedica a oferecer serviços de alojamento e alimentação a turistas e viajantes, sendo uma indústria importante em muitos países, criando empregos e contribuindo para a economia local e global. Ela é essencial para o setor do turismo uma vez que ambos estão inerentemente relacionados (Clarke & Chen, 2009). Já o turismo é uma atividade económica de extrema relevância para o desenvolvimento dos países, envolvendo diversas áreas, podendo contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades locais, através da criação de emprego, melhoria das infraestruturas locais e estímulo do desenvolvimento de atividades culturais e de lazer (Adrian Franklin, 2003).

Se olharmos para a última década do turismo em Portugal, conseguimos verificar que o número de hóspedes aumentou significativamente, aliado ao número de empreendimento turísticos, o que resultou num crescimento não só do número de turistas que visitam o nosso país, como também da oferta, que se justifica pela necessidade da mesma acompanhar as necessidades da procura (Roland Berger, 2019). Perante este panorama, levanta-se a necessidade de diferenciação e otimização dos negócios hoteleiros, para que estes sobrevivam num mercado cada vez mais intenso.

O *revenue management* (RM) é uma estratégia que visa maximizar a receita de uma empresa através da gestão eficiente dos preços, disponibilidade de inventário e segmentação de mercado (Kimes, 2017). Consiste essencialmente na análise das tendências de mercado e no ajuste dos preços de forma estratégica, oferecendo promoções e preços atraentes a vários segmentos, adaptando a oferta de forma mais eficiente, garantindo uma maior taxa de ocupação e que cada cliente encontre o produto que melhor se adegue às suas necessidades e orçamento (Hayes & Miller, 2011).

Já o preço dos quartos de hotel depende de diversos fatores, de entre os quais o mercado e respetiva procura, a localização do hotel, a qualidade das instalações, a época do ano, a concorrência e o tipo de quarto. Os preços devem ser adequados aos segmentos e canais de distribuição, uma vez que o preço determina o valor do produto (Vives et al., 2018). A qualidade dos quartos de hotel é uma variável com um impacto significativo no *revenue management*, uma vez que influencia a satisfação do cliente e as decisões de preços. Quartos de alta qualidade e bem equipados permitem que os hotéis cobrem preços mais elevados, atraindo clientes mais exigentes e dispostos a pagar mais. Por outro lado, quartos em mau estado ou com falta de manutenção podem levar à perda de clientes e consequentemente à redução dos preços para atrair ocupação. Sendo assim, a relação entre qualidade dos quartos e *revenue management* é estreita e deve ser cuidadosamente gerida pelos hotéis. Investir na qualidade dos quartos pode resultar numa maior rentabilidade e ocupação, permitindo que os hotéis possam competir com sucesso no mercado hoteleiro (Wilkins et al., 2007).

A gestão da receita dos quartos dos hotéis da marca My Story Hotels tem sido um desafio, uma vez que a tipologia de quartos existentes nos hotéis da baixa não é uniforme e adequada às suas características. Há quartos na mesma tipologia com características diferentes, o que faz com que a expectativa e satisfação dos clientes não sejam uniformes. Neste sentido, os principais objetivos do presente relatório são, em primeiro lugar, compreender a relevância do *revenue management* no negócio hoteleiro, através do conhecimento do produto hoteleiro existente e da sua adequação ao cliente certo, e em segundo lugar, compreender o funcionamento geral de um hotel e a importância da comunicação e das relações interdepartamentais. Como proposta de valor para solucionar o problema encontrado, é sugerida a criação de novas tipologias para os hotéis My Story, de acordo com a qualidade dos quartos, estabelecendo *standards* da marca para a tipologia de quartos a vender, uniformizando a mesma e contribuindo para melhoria da gestão das expectativas dos clientes a longo prazo.

Após esta breve nota introdutória, e de forma a guiar o leitor para as páginas que se seguem, é apresentado em seguida, um esboço dos vários capítulos que contemplam o presente relatório.

No capítulo 1, proceder-se-á ao enquadramento teórico do estudo, onde se abordarão conceitos como o turismo e a sua importância, a forma como este está organizado e como evoluiu até à atualidade, e como este se relaciona com a hotelaria. Também são apresentados conceitos teóricos

do setor hoteleiro, a forma como esta indústria esta organizada e como se caracteriza na cidade de Lisboa, uma vez que a entidade de acolhimento se trata de um grupo hoteleiro.

O capítulo 2 consiste na descrição do estágio curricular, e englobará uma apresentação da entidade de acolhimento e a forma como se organiza. Além disso será também apresentado o cronograma do estágio e uma descrição das tarefas desempenhadas, com uma caracterização mais aprofundada do departamento onde se realizou a maior parte do estágio, o departamento de *revenue management*. Por fim é também apresentada a concorrência do grupo hoteleiro, a sua segmentação de clientes e o problema de investigação encontrado, ao qual me foi proposto apresentar uma solução.

O capítulo 3 apresentará a metodologia adotada na investigação, para compreender a relação entre a qualidade dos quartos e o revenue management, neste caso a combinação das revisões de literatura narrativa e PRISMA, e observação participante com recolha de dados primários, a qual conduz à criação de uma matriz de avaliação da qualidade dos quartos, que permitirá segmentar os mesmos de acordo com a sua qualidade e conseqüentemente a criação de novas tipologias.

No capítulo 4 serão apresentadas as revisões de literatura efetuadas. Primeiramente, a revisão narrativa da literatura permitirá obter uma visão ampla da relação entre a unidade de alojamento e o revenue management, e seguidamente a revisão PRISMA da literatura, permitirá focar a pesquisa na relação da qualidade dos quartos e a forma como esta influência diretamente o revenue management. Essa abordagem permitirá a obtenção de dados mais precisos e relevantes, que serão conjugados com os dados primários obtidos da realização do estágio, o qual resultará na criação de uma matriz que possibilitará a avaliação métrica da qualidade dos quartos de hotel.

No capítulo 5 procede-se à apresentação dos resultados obtidos da aplicação da matriz de avaliação da qualidade aos quartos dos My Story Hotels e as tipologias desenvolvidas da aplicação da mesma.

Por fim, a conclusão do trabalho apresenta as últimas reflexões, apontando-se igualmente as limitações encontradas à realização do mesmo, bem como oportunidades para futuras investigações.

1. Entendendo o Turismo e a Hotelaria

O turismo esteve desde sempre associado à hotelaria (Abranja et al., 2020).

O turismo é uma das indústrias mais importantes do mundo, com um impacto significativo na economia global. Ao longo dos anos, o turismo tem evoluído de várias formas, desde a forma como as pessoas viajam, às suas preferências e motivações para viajar. A hotelaria, como uma parte essencial da indústria do turismo, tem desempenhado um papel fundamental na acomodação e prestação de serviços aos turistas. Neste capítulo, será feito um enquadramento do turismo e da hotelaria. No que diz respeito ao turismo, será abordada a forma como está organizado, incluindo as várias partes interessadas e a sua interação. No que diz respeito à hotelaria, será explicado o conceito de hotel e como funciona o negócio hoteleiro, apresentando dados do destino Lisboa de forma a poder relacionar o turismo e a hotelaria, enfatizando a importância da cooperação entre estas duas áreas para o sucesso da indústria do turismo como um todo.

1.1 Turismo: conceitos essenciais

O turismo é uma atividade económica que se constitui por um sistema que engloba os subsistemas externo (humano, sociocultural, económico, físico, político, legal e ambiental) (Leiper, 1990) da indústria (alojamento, restauração, transporte de passageiros, operadores turísticos e agentes de viagem, *leasing* ou aluguer de transporte, serviços culturais, serviços recreativos)¹ (UNWTO, 2010) e das atrações (naturais como clima ou paisagem; permanentes como parque temáticos, feiras, infraestruturas desportivas, locais sagrados; esporádicas como eventos ou *touring* e ainda a componente natural do destino) (Jurdana & Sušilović, 2006) e cuja eficiência dependerá do conhecimento dos elementos estáticos, dinâmicos e sequenciais (Mathieson & Wall, 1982).

¹ Ver capítulo 1.1.2 Conta Satélite do Turismo de Portugal: o quadro geral

O turismo esteve desde sempre associado à hotelaria (Abranja et al., 2020), até porque o ser humano sentiu a necessidade de se mover e conhecer novos locais, contactar e aprender com a diferença o que justifica a facilidade para o crescimento exponencial do turismo e o particular interesse económico para as regiões recetoras (Mitchell & Murphy, 1991). Desta forma, é fácil entender a importância do turismo como atividade económica para o desenvolvimento dos países, uma vez que envolve diversas áreas, como hotelaria, transportes, alimentação, comércio e lazer, o que cria uma natureza interdisciplinar. Para além de se suportar em toda a cadeia de abastecimento (desde o produtor ao serviço final), o turismo pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida das comunidades locais de forma direta, através da criação de emprego, melhoria das infraestruturas locais, incremento das receitas públicas ou estímulo do desenvolvimento de atividades culturais e de lazer (UNWTO & European Commission, 2013).

Já o turista é aquele cuja atividade é a de viajar, geralmente para fins de lazer, recreativos ou de negócios. Tipicamente a viagem envolve a estadia num hotel ou outro tipo de alojamento, visitar atrações e pontos de referência, e participar em atividades e eventos (Adrian Franklin, 2003).

Para além disso, o turismo pode ser um incentivo para a preservação do património natural e cultural de uma região, uma vez que cada vez mais muitos turistas procuram destinos que ofereçam experiências únicas e autênticas, e contribui para a criação de relações e troca de experiências entre pessoas de diferentes culturas, fomentando o diálogo e compreensão, o que pode ajudar a promover a paz e a cooperação internacional (UNWTO, 2018).

Reconhecemos que a atividade turística pode atrair efeitos perversos e, como tal, a sua gestão sustentável é fundamental para minimizar os impactos negativos do sistema turismo, maximizando os positivos. Assim, a gestão da capacidade dos destinos turísticos, e da preservação do ambiente, da cultura e das comunidades locais é fundamental (Mondal & Samaddar, 2021). Por outras palavras, é importante garantir o equilíbrio entre as necessidades dos turistas, da indústria e das comunidades de acolhimento (Weaver, 2007) pelo que importa conhecer a estrutura governativa desta atividade planetária.

1.1.1 A Organização da indústria do turismo

Sendo o turismo uma atividade global complexa e diversificada, até por incorporar agentes com motivações antagónicas como governos, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos e os próprios turistas, a nível internacional existem várias organizações que trabalham para promover e regulamentar o turismo. Destas destacam-se a Organização Mundial do Turismo (OMT) e o Conselho Mundial de Viagens e turismo (WTTC).

A OMT é uma agência especializada das Nações Unidas (ONU), criada em 1975, com sede em Madrid, Espanha. O seu principal objetivo é o de fomentar a cooperação internacional no turismo, promover políticas e práticas turísticas sustentáveis, apoiar a implementação de programas de desenvolvimento do turismo e fornecer assistência técnica e consultoria aos governos e outros *stakeholders* do sistema (Turismo de Portugal, n.d.).

O WTTC é uma organização internacional que representa o setor privado global de viagens e turismo. Foi criado em 1990 e tem sede em Londres, no Reino Unido. Tem como objetivo principal a promoção do turismo como um meio de desenvolvimento económico sustentável e trabalha para consciencializar os governos e o público em geral sobre a importância do turismo para o mundo, bem como para identificar e promover as melhores práticas. Reúne líderes empresariais do setor de viagens e turismo e realiza pesquisas e análises sobre as tendências do setor, além de fornecer *insights* e recomendações para as partes interessadas (World Travel & Tourism Council, n.d.).

Por outro lado, para além da regulamentação internacional é crucial a gestão eficaz do turismo a nível nacional, através de entidades competentes acreditadas, ou pelos próprios governos nacionais, que devem ter um papel fundamental na promoção do turismo, através da criação de políticas, leis e programas de apoio ao turismo que potenciem o seu desenvolvimento.

A administrar a atividade do nosso país, surge o Turismo de Portugal. De facto, é a principal organização governamental responsável pela gestão do turismo. Como autoridade turística nacional, integrada no Ministério da Economia, trabalha na promoção do destino Portugal, desenvolve e apoia as empresas do turismo, administra a formação e qualificação de recursos humanos e inspeciona a área dos jogos de fortuna e azar (Turismo de Portugal I.P, n.d.).

De forma geral, a organização do turismo em Portugal envolve colaboração entre organizações governamentais e privadas, e outros agentes económicos no país e estrangeiro, com foco na

promoção do país como um destino turístico atraente e sustentável, reforçando o turismo como um dos principais motores de crescimento da economia portuguesa, sendo responsável pela valorização e sustentabilidade da atividade turística, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura (Turismo de Portugal I.P., 2017). Portugal encontra-se dividido em 7 nomenclaturas de unidades territoriais estatísticas (NUTs II): Porto e Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira. Esta divisão permite a distribuição do foco da gestão turística por regiões, o que facilita a obtenção de melhores resultados no seu todo (Figura 1).

Figura 1 - Divisão por NUTS II



Fonte: Fundação Francisco Manuel dos Santos (2013)

Além do Turismo de Portugal existem outras entidades relevantes para a organização do turismo em Portugal, com especial influência na hotelaria:

- a. Associação da hotelaria de Portugal (AHP) - dedica-se ao negócio e futuro dos seus associados, focando-se na inovação, partilha de conhecimento e no mercado. A AHP permite a partilha de saber e conhecimento para todos os tipos de hotéis, oferecendo vantagens nas negociações comerciais e serviços que seriam inacessíveis para pequenas

empresas. Com mais de 100 anos de história, a AHP tem tido a responsabilidade de representar o setor hoteleiro, contribuindo para a economia nacional e defendendo a dignidade da hotelaria e do associativismo em Portugal. Possui atualmente cerca de 700 associados e representa mais de 65% do contributo da hotelaria para a economia nacional.

- b. Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) - é das maiores associações empresariais na defesa e representação do setor turístico, que é um dos mais importantes motores do desenvolvimento e economia em Portugal. Oferece apoio e escala em diversas áreas de atuação, com enfoque na defesa e progresso do negócio dos seus associados.
- c. Confederação do Turismo de Portugal (CTP) - é uma das maiores organizações empresariais do turismo em Portugal e tem como missão assegurar a coesão e unidade interna dos agentes económicos do Turismo, contribuir para a definição da política de turismo, promover estudos e debates sobre temas do setor, representar os interesses dos seus associados e cooperar com entidades públicas ou privadas. A organização é nacional e abrange as federações, uniões e associações do setor empresarial do Turismo, bem como empresas que não sejam diretamente enquadráveis em qualquer associação do setor.

1.1.2 Conta Satélite do Turismo de Portugal: o quadro geral

A Conta Satélite do Turismo (CST) é uma ferramenta estatística utilizada para medir a contribuição do turismo para a economia de um país. Ela é uma extensão da Conta Nacional, que mede a atividade económica geral e é usada para medir o impacto do turismo em várias áreas, incluindo o Produto Interno Bruto (PIB), o emprego, o investimento, as exportações e o consumo (Instituto Nacional de Estatística, [INE] 2022). A CST inclui informações sobre a procura turística, como o número de visitantes, as suas despesas e atividades, bem como a oferta turística, como o número e a qualidade dos estabelecimentos hoteleiros, restaurantes e atrações turísticas. Esta ferramenta permite assim aos governos, empresas e outras organizações entenderem a importância do turismo para a economia de um país, bem como identificar áreas que precisam de investimento e melhoria, permitindo também a comparação do desempenho do turismo em relação a outros países ou regiões dentro de Portugal.

A CST é uma ferramenta útil para o planeamento estratégico do turismo, porque permite identificar oportunidades de crescimento, avaliar os impactos económicos das políticas de turismo e medir a eficácia dos investimentos em turismo.

A CST de Portugal é composta por uma série de indicadores e dados que refletem a importância económica do turismo no país (INE, 2022). Alguns dos seus principais componentes incluem:

- i. A procura turística, que inclui o número de visitantes estrangeiros e nacionais, a duração média da estadia, os gastos dos visitantes em alojamento, alimentação, transporte e outras despesas relacionadas ao turismo;
- ii. Oferta turística, nomeadamente o número e a qualidade dos estabelecimentos de alojamento, restaurantes, empresas de turismo e outras empresas relacionadas ao turismo;
- iii. Emprego no setor do turismo, isto é o número de pessoas empregadas em estabelecimentos turísticos, bem como em empresas de transporte, alimentação e outras atividades relacionadas ao turismo;
- iv. Investimento em turismo, como investimentos realizados em novos projetos turísticos, como hotéis, resorts, atrações turísticas e infraestrutura de transporte;
- v. Exportações do setor do turismo, o que inclui as receitas provenientes do turismo, como as despesas dos visitantes estrangeiros em Portugal.

A mesma é supervisionada pelo Ministério da Economia e do Mar e elaborada pelo INE em colaboração com o Turismo de Portugal e a indústria do turismo representada por empresas de transportes de passageiros, desporto, recreação e lazer, aluguer de equipamento de transporte, serviços culturais, agências de viagens, hotéis e similares e restaurantes e similares.

Os dados mais recentes, face ao ano de 2021, apontam para um valor acrescentado bruto gerado pelo turismo (VABGT) de 10,8 mil milhões de euros, o que representa 5,81% do PIB e um consumo do turismo no território económico (CTTE) de 21,3 mil milhões de euros, que representa 10,1% do PIB (Seguro, 2022).

1.1.3 Turismo na atualidade

Atualmente o turismo está num período de forte crescimento, impulsionado pela mudança no estilo de vida da sociedade e pelo aumento do rendimento disponível. A nível internacional o crescimento de visitantes foi motivado pela rápida expansão da classe média asiática. Além disso, o aumento da procura pela diversidade de experiências e a realização de mais viagens com estadias mais curtas, são fatores que caracterizam o turismo atual, onde fatores como a acessibilidade e diferenciação têm um papel cada vez mais importante (Trip.com group & Deloitte, 2023).

O consumo turístico das famílias a nível internacional é notório, pela correlação positiva de níveis de emprego, aumento de rendimento disponível, facilidade no acesso ao crédito e aumento da confiança dos destinos e das empresas de transporte, que alteraram o comportamento da sociedade, contribuindo para que a classe média priorizasse o consumo de atividades turísticas. Desta forma, em média os turistas gastam cada vez mais durante as suas viagens, sendo esta uma tendência transversal a várias regiões do mundo (Tourism Economics, 2022).

Devido a aumento e profunda evolução dos padrões de procura em termos de perfil, tipo de estadia, motivações e sustentabilidade da viagem, é essencial corresponder às expectativas, adequando a oferta à procura. Segundo Jiang e Taylor (2020) e de acordo com a teoria da procura, os fatores que determinam o quanto o turista está disposto a gastar durante a sua viagem são o seu rendimento e o preço dos serviços turísticos. De acordo com a característica da inseparabilidade dos serviços, os consumidores estabelecem o seu orçamento e escolhem o produto turístico que se adequa, onde a tarifa do quarto (ajustada aos fatores de qualidade) é o principal fator da escolha de alojamento.

Impulsionada pelas novas gerações, a procura por experiências únicas e autênticas é cada vez mais relevante na seleção do destino. Mais de 50% dos turistas *millennials* afirmam que a principal razão das suas viagens é a descoberta e vivência de novas experiências. Por outro lado, também é notório a relevância das comunidades online e redes sociais como fonte de informação e de influência na tomada de decisão. Aplicações como o TripAdvisor, Booking.com e as redes sociais como o Instagram assumem uma notoriedade cada vez mais marcante para o turismo, já que as ferramentas online e de marketing digital tornaram-se num eixo essencial na estratégia de comunicação dos destinos turísticos (Trip.com group & Deloitte, 2023).

De forma geral, de acordo com dados internacionais, é notória a tendência para a diminuição da estadia, impulsionada pelo desenvolvimento das rotas de pequeno curso (devido às companhias *low cost*). A sensibilidade aos preços e a necessidade de flexibilidade, fortemente influenciada pela pandemia Covid-19, são fatores que cada vez mais importam no processo de decisão do destino e duração da viagem. Em suma, os turistas procuram cada vez mais experiências memoráveis, mas de pouca duração, pelo que é importante o foco na otimização do *value for Money* (UNWTO, 2018).

De acordo com os dados mais recentes do (INE, 2023), correspondentes ao ano 2022, a nível nacional os estabelecimentos de alojamento turístico registaram 26,5 milhões de hóspedes e 69,5 milhões de dormidas (+22,8% nos residentes e +149,8% nos não residentes), o que se traduz num aumento de 83,3% e 86,3% (+38,6% e +44,7% em 2021, respetivamente). Comparando os valores com 2019, os hóspedes decresceram 2,3% e as dormidas diminuíram 0,9% (+8,6% nos residentes e -5,0% nos não residentes). Em 2022, registaram-se aumentos nas dormidas de residentes em todas as regiões, face a 2019. O Reino Unido manteve-se o principal mercado emissor em 2022, representando 19,3% das dormidas de não residentes, quase triplicando face a 2021 (+191,9%), seguindo-se os mercados alemão (11,5%), espanhol (10,8%) e francês (9,3%). O maior crescimento registou-se no mercado norte americano (peso de 7,5%), que aumentou 327,4%. As receitas turísticas ascenderam a 21,1 mil milhões de euros em 2022, com o Algarve a ser a região do país com o maior número de dormidas, uma vez que o turismo de sol e mar está associado a estadias mais longas. O setor do alojamento turístico em 2022 registou um aumento dos proveitos totais, tendo ultrapassado o período pré-pandemia em 16,5% nos proveitos totais e 17,7% nos proveitos por aposento, correspondendo a 5003,5 milhões de euros e 3801,6 milhões de euros, respetivamente.

Por outro lado, o destino Lisboa constitui o principal motor de crescimento da procura turística de Portugal a nível internacional, onde a região de Lisboa recebeu já cerca de 30% dos hóspedes totais do país (Roland Berger, 2019).

1.1.4 Evolução do turismo em Lisboa

Lisboa é a capital de Portugal e constitui a aglomeração duma região multifacetada, com oferta de diversos produtos e serviços, apelando a diferentes gostos e sentidos (Turismo de Portugal I.P., 2017). Esta é uma cidade marcada pela fusão de diferentes culturas ao longo do tempo, desde a ocupação romana e árabe até aos tempos medievais dos primeiros reis portugueses, o que se reflete num ambiente místico nos vários bairros históricos da cidade. Além disso, a cidade sofreu grandes alterações ao longo do tempo, especialmente após o terramoto de 1755, o que originou o reordenamento do território pelo Marquês de Pombal.

O destino Lisboa é cada vez mais popular uma vez que oferece uma mistura única de história, cultura, gastronomia e diversão (Roland Berger, 2019). Os principais pontos turísticos incluem o Castelo de São Jorge, a Torre de Belém, o Mosteiro dos Jerónimos e o famoso elétrico 28 que percorre as ruas estreitas da cidade. A cidade também é conhecida pelos seus bairros históricos como Alfama e Bairro Alto, e pela vibrante paisagem cultural e musical, com destaque para o fado. Além disso, as praias próximas, como Cascais e Estoril, ou a serra de Sintra oferecem excelentes opções de lazer ao ar livre. Todos estes fatores tornam Lisboa extremamente atrativa para os visitantes.

Em consequência da oferta turística da cidade Lisboa, esta é cada vez mais reconhecida a nível internacional. Na 29ª edição europeia dos *World Travel Awards*, Portugal foi considerado o melhor destino europeu e Lisboa foi galardoada com 4 distinções (Brilhante, 2022):

- i. melhor destino *city break* na europa;
- ii. melhor destino metropolitano à beira-mar;
- iii. melhor destino de cruzeiros;
- iv. melhor porto de cruzeiros da europa.

O turismo tem um impacto socioeconómico significativo em Lisboa, uma vez que gera mais de 14 mil milhões de euros e contribui para cerca de 17,9% do PIB da região metropolitana de Lisboa, providenciando mais de 78 mil postos de trabalho (Câmara Municipal de Lisboa, 2022).

A nível social, o turismo tem sido um fator chave para a preservação do património cultural e histórico da cidade e na revitalização de bairros históricos como Alfama e Mouraria. Face ao

aumento tão significativo de procura, surgiu a necessidade de oferecer opções de alojamento, bem como de melhorar a mobilidade urbana. Na cidade de Lisboa existem inúmeros edifícios, muitos em zonas privilegiadas da cidade, que têm vindo a ser recuperados e reabilitados, não só para fins habitacionais, mas também comerciais como para alojamento turístico. Neste sentido, existe um crescimento do número de pequenos hotéis, *hostels* e alojamento local, instalados em edifícios reabilitados no centro da cidade, devido à qualidade superior que oferecem e que vão ao encontro da procura de diversos públicos-alvo que visitam Lisboa (Michael Page, 2020). No entanto esta reestruturação também enfrenta desafios como o aumento do preço do imobiliário nestes bairros históricos, devido à pressão do turismo, o que leva ao desalojamento de residentes locais e consequentemente à perda de autenticidade (Câmara Municipal de Lisboa, 2022)

Lisboa destaca-se face a outros destinos concorrentes com mais do dobro do ritmo médio de crescimento nos últimos anos. Este desempenho deve-se a uma variedade de fatores intrínsecos à proposta de valor de Lisboa, onde o turismo se apresenta como um dos grandes responsáveis pela significativa geração de valor da Região. A hotelaria é o principal responsável pelo crescimento da oferta de empreendimentos turísticos, ainda que tenha sido o forte desenvolvimento do alojamento local que permitiu acomodar o crescimento da procura na região (Roland Berger, 2019).

De acordo com o plano estratégico de turismo para a região de Lisboa efetuado pela Roland Berger (2019) os resultados do turismo de Lisboa assemelham-se às grandes cidades europeias sendo até superiores aos de Madrid, Barcelona, Roma e Berlim. Neste relatório as cidades apontadas como concorrentes de Lisboa são: Budapeste, Amesterdão, Madrid, Praga, Munique, Viena, Berlim, Milão e Barcelona. Por outro lado, os mercados emissores de Lisboa são:

- **Mercados atlânticos** – EUA, Canadá e Brasil;
- **Mercados europeus** – Reino Unido, Irlanda, Alemanha, Suíça, Áustria, Espanha, BENELUX, França, Escandinávia e Itália;
- **Médio oriente e Ásia** – Rússia; Japão e Coreia do Sul; Turquia, EAU, Catar, Israel, Irão, Arábia Saudita.

O questionário mostra ainda que o desenvolvimento do grau de satisfação do turista com a sua experiência foi notável e transversal a diferentes segmentos, e a satisfação global dos turistas melhorou significativamente nos últimos anos. A oferta *city break* foi a principal motivação da visita a Lisboa, que é complementada por elementos-chave para a atratividade e riqueza da

experiência turística, de carácter transversal a todo o território e a todas as motivações da procura como a gastronomia e vinho, compras, cultura e eventos. Além disso também existe a oportunidade de fácil acesso a um leque de produtos complementares, como surf, sol e mar, golfe e natureza (Roland Berger, 2019). É fundamental estabelecer uma gestão preventiva para assegurar a qualidade do destino Lisboa, com atenção na sensibilidade para a gestão harmoniosa de fluxos turísticos e residentes. Uma vez que o turismo é uma prioridade crescente de desenvolvimento económico sustentável, a conciliação de esforços públicos e privados na competitividade turística e investimento crescente cria maior concorrência entre destinos.

Quanto à oferta de alojamento, para além de estabelecimentos hoteleiros, conforme identificado no regime jurídico dos empreendimentos turísticos de acordo com o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março, do tipo International Standard Hospitality (ISH), tem-se observado um número de pequenos hotéis (Airbnb, hostels e Alojamento Local) do tipo Non Standard Hospitality (NSH), com um produto mais autêntico, e que se encontram em edifícios reabilitados no centro da cidade, devido ao produto e que vão ao encontro da procura de diversos públicos-alvo que visitam Lisboa (Michael Page, 2020).

Para além do mais, o parque hoteleiro observa empreendimentos de múltiplas formas de gestão como algumas das principais marcas de franchising mundiais (Ex: Marriott International, Hilton, Intercontinental e o grupo Accor), marcas nacionais (Pestana Hotels & Resorts, Tivoli Hotels & Resorts, Vila Galé e Altis Hotels) e independentes, conjugando boas práticas de arquitetura, serviço e diferenciação. Daí, não admira o reconhecimento internacional, superando as expectativas da valorização da experiência e *value for money* dos hóspedes, o qual é notado com distinções internacionais para a hotelaria portuguesa como os Johansens Awards for Excellence (Brandão, 2022), com seis unidades hoteleiras entre os melhores da Europa e da Zona do Mediterrâneo para o ano de 2023 ou os World Luxury Hotel Awards (Tnews, 2022), que reconheceram, em 2021, quatro hotéis portugueses à escala global.

1.2 A Hotelaria como parte do turismo

Como definição, um hotel é um estabelecimento que proporciona alojamento pago durante a noite (Hayes & Nynemeier, 2005). Os hotéis têm normalmente quartos e suítes, que estão disponíveis para os hóspedes alugarem. Podem também ter áreas comuns, tais como *lobbies*, salas de espera e salas de jantar, bem como comodidades tais como piscinas, centros de fitness, e centros de negócios. Os hotéis podem também oferecer serviços adicionais, tais como serviço de quartos, lavanderia, e serviço de concierge. Estão frequentemente localizados em zonas turísticas, perto de aeroportos, ou nos bairros comerciais centrais das cidades. Vão desde operações pequenas e independentes a grandes cadeias internacionais (Abranja et al., 2020).

A hospitalidade está enraizada nas relações que se desenvolvem entre anfitriões e convidados, uma dinâmica que existe desde que surgiram as primeiras sociedades humanas. A relação inicial foi definida em termos de honra e respeito dentro de um quadro recíproco. Era uma honra para alguém visitá-lo e, como bom anfitrião, tratava o seu convidado com respeito e oferecia-lhe conforto, segurança e entretenimento (Clarke & Chen, 2009).

Mas para percebermos a posição do produto hoteleiro na receção e tratamento ao turista, importa também entender a do investidor, ou seja, a do negócio. Neste sentido é importante apresentar qual é o modelo de negócio hoteleiro, como garante fluxos de capital e o crescimento do negócio. Para tal, criamos o subcapítulo seguinte.

1.2.1 O negócio hoteleiro

O modelo de negócio de um hotel é baseado em oferecer acomodação temporária aos seus hóspedes e obter retorno através da cobrança do alojamento (Hayes & Nynemeier, 2005). De forma a situar o leitor, podemos afirmar que as vendas do produto hoteleiro se encontram de duas formas: direta e indireta (Mário Carlos Beni, 2019). De forma direta, considera-se a oferta de um espaço para dormir equipado com casa de banho, designado como Unidades de Alojamento, obtendo retorno através da cobrança do alojamento associado, utilizando intermediário ou não. De forma indireta

todos os restantes serviços como salas de reunião, SPA, centro de *fitness* ou pela venda de produções próprias (agrícola, artística, entre outras) e diversas outras formas que podem chegar à transação de quotas, aquisições/fusões, investimentos imobiliários, bolsistas, entre outros.

Através da leitura bibliográfica, verifica-se que existem diversas formas de caracterizar as empresas hoteleiras, nomeadamente formas de administração hoteleira, gestão estratégica e organização funcional. Além disso, os hotéis também se podem segmentar de acordo com a dimensão, o tipo de produto, o preço, a localização e a natureza temática.

Relativamente às formas de administração hoteleira, existem várias, cada uma com as características próprias, vantagens e desvantagens (Clarke & Chen, 2009). As mais comuns são:

- a) Hotéis independentes, em que o hotel é propriedade de um indivíduo ou empresa que o opera, sem associação a uma marca ou cadeia hoteleira. Esta forma de gerir oferece flexibilidade e autonomia em relação às decisões operacionais do hotel, mas pode ter limitações na capacidade de marketing e alcance do mercado. Um exemplo neste modelo de gestão são os hotéis boutique, normalmente independentes e de pequeno ou médio porte, que oferecem experiências personalizadas e de alta qualidade aos seus hóspedes;
- b) *Franchise*, o hotel é de propriedade independente, mas é afiliado a uma marca ou cadeia hoteleira, que concede o direito de utilizar a sua marca e sistemas operativos a um operador independente em troca de uma taxa, *royalties* e o cumprimento de determinadas normas. A marca ou a cadeia hoteleira fornece suporte, formação e ferramentas de *marketing* ao hotel, o que permite que os hotéis aproveitem a força da marca. Contudo, os hotéis têm menos controlo sobre as operações;
- c) Contratos de gestão, os hotéis são geridos por empresas especializadas que são contratadas pelos proprietários do hotel. A gestão por contrato oferece ao proprietário do hotel uma experiência de operação semelhante à de um *franchise*, mas com maior flexibilidade e controlo em relação às decisões operacionais do hotel;
- d) Hotéis em cadeia, consistem em hotéis que fazem parte de um grupo ou cadeia hoteleira maior, que frequentemente pertencem e são operados pela mesma empresa ou *franchise*, que constituem marcas que possuem e operam vários hotéis em diferentes locais. Estes hotéis têm tipicamente uma marca reconhecida com políticas, procedimentos e *amenities* padronizados, que garantem uma experiência consistente aos hóspedes. As cadeias

hoteleiras podem ser *franchises* ou hotéis de propriedade e gestão independente. Podem ainda ser de natureza integrada (adoção de uma marca) ou voluntária (quando um grupo de hotéis se junta em colaboração para ganhar posicionamento no mercado);

- e) Propriedade partilhada, tipo de modelo onde vários proprietários possuem uma participação no hotel e administram e operam o mesmo, partilhando custos e responsabilidades de gestão. Contudo, este modelo pode trazer desafios na tomada de decisões e na coordenação operacional.

Quando à estratégia de gestão, de acordo com as ideias de Abranja et al (2020) e Clarke e Chen (2009), de forma a garantir a sua sobrevivência, os hotéis precisam de adotar estratégias que garantam a continuação do negócio, nomeadamente:

- a) Atração de clientes, através de uma boa estratégia de *marketing* que permita a manutenção de uma ocupação alta, gerando receitas. Aqui podem ser incluídas publicidade *online*, presença nas redes sociais, programas de fidelização de clientes, promoções e parcerias com empresas turísticas e agências de viagens;
- b) Serviços de qualidade, onde os hotéis devem garantir que os seus hóspedes têm uma boa experiência durante a estadia, com especial atenção para os serviços prestados, uma vez que a hotelaria é uma indústria de serviços. Os principais aspetos a ter em conta são sobretudo o conforto, a disponibilidade (receção 24 horas), a limpeza diária e a alimentação.
- c) Gestão de custos, uma vez que qualquer negócio de forma a sobreviver precisa de ter mais receitas que custos. Os hotéis devem gerir de forma cuidada as suas despesas, especialmente as que mais impacto têm no orçamento, como os recursos humanos, os custos de *Food and Beverage* (F&B) e de manutenção, de forma a manter um equilíbrio entre a qualidade dos serviços oferecidos e o custo desses mesmos serviços, garantindo a rentabilização do negócio;
- d) Investimento em inovação, pois um hotel deve estar sempre em processo de melhoria contínua e em busca de maneiras de inovar e aperfeiçoar os seus produtos e serviços, para atender às necessidades e expectativas dos seus clientes, até porque a sociedade está cada vez mais informada e com padrões mais exigentes. Esta inovação pode incluir a adoção de novas tecnologias, a melhoria da experiência dos clientes nas plataformas online ou a criação de novos produtos e serviços.

No que respeita à organização funcional, o negócio hoteleiro engloba diversos aspetos que se relacionam de forma a garantir que o hotel funcione de forma eficiente e rentável (Wilkins et al., 2007; Zheng & Forgacs, 2017). Para tal é necessário um enorme contacto entre diversos departamentos:

- a) A gestão financeira é fundamental para a operação hoteleira e inclui a definição de orçamentos, a análise de receitas e despesas, a gestão dos fluxos de caixa e a criação de estratégias para maximizar os lucros do hotel;
- b) A gestão de recursos humanos é importante para garantir que o hotel tenha uma equipa competente e motivada, para atingir os objetivos propostos. Para tal é relevante a contratação, formação e retenção de talentos, bem como a garantia das leis definidas no código do trabalho e cumprimento das regulamentações de segurança;
- c) A gestão de reservas é uma parte importante da operação hoteleira, porque permite a gestão e rentabilização dos quartos a vender;
- d) A gestão de alimentos e bebidas é essencial para garantir que os hóspedes tenham uma experiência gastronómica agradável durante a sua estadia, uma vez que a alimentação é uma das necessidades fundamentais dos hóspedes;
- e) A gestão de marketing e vendas é fundamental para atrair e manter os hóspedes do hotel, o que envolve a criação de campanhas publicitárias, gestão de redes sociais, gestão de sites e a organização de eventos para promover o hotel e aumentar as vendas;
- f) A gestão de instalações é importante para garantir que o hotel esteja em boas condições e ofereça conforto e segurança aos hóspedes. Envolve a manutenção e reparação de todas as instalações do hotel, incluindo quartos, equipamentos, piscinas e sistemas de segurança.

Desta forma, segundo Hayes e Nynemeier (2005) os departamentos funcionais mais comuns, que, embora específicos, se influenciam mutuamente, são:

- i. Departamento de alojamento, responsável por todas as atividades relacionadas à acomodação dos hóspedes, incluindo tarefas de *front office*, como o *check-in e check-out*, o *room-service e housekeeping*;
- ii. Departamento de *F&B*, responsável pela preparação e serviço de alimentos e bebidas para os hóspedes em todos os *outlets* do hotel, incluindo restaurantes, bares, *room-service* e eventos e banquetes;

- iii. Departamento de *marketing* e vendas, responsável por promover o hotel e atrair novos hóspedes através da publicidade, promoções, *marketing* digital e gestão de redes sociais. Aqui estão incorporados o *revenue management* e o *e-commerce*.
- iv. Departamento financeiro, responsável pela gestão financeira do hotel, incluindo a contabilidade, faturação, controlo de custos e planeamento financeiro;
- v. Departamento de recursos humanos, responsável pela contratação, formação e gestão de funcionários, bem como pelo cumprimento das leis do código do trabalho e das regulamentações de segurança;
- vi. Departamento de manutenção, responsável pela manutenção e reparação de todas as instalações do hotel, incluindo quartos, equipamentos, paisagismo, piscinas, sistemas de segurança e outros.

Segundo Hayes e Nynemeier (2005) e Clarke e Chen (2009) as empresas hoteleiras podem ser segmentadas de acordo com diversos fatores, conforme apresentando na figura 2, nomeadamente o tipo de produto hoteleiro, o preço, a localização e a natureza temática.

Figura 2 - Segmentação de empresas hoteleiras

Tipo de produto	Preço	Localização	Natureza temática
<ul style="list-style-type: none"> • Hotéis de lazer (piscina) • Hotéis de negócios (salas de reuniões) • Hotéis de wellness (Spa) • Resorts • Motéis • Tudo incluído (<i>All-inclusive</i>) • <i>Bed and breakfast</i> • Aparthotel • Hotéis Boutique • Hotéis Históricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Luxo; • Nível superior (<i>upscale</i>); • Preço médio (<i>midscale</i>); • Económico (<i>economy</i>); • Barato (<i>budget</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotéis urbanos (cidade); • Hotéis suburbanos; • Hotéis rurais; • Hotéis de aeroporto; • Hotéis de estrada; • Hotéis de praia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hotéis termais; • Hotéis de golfe; • Hoteis gastronomicos; • Hotéis casino; • Hotéis literários; • Entre outros

Fonte: Por mão própria (2023)

1.2.2 A Indústria do alojamento no mundo e em Portugal

A hotelaria é uma indústria que evoluiu significativamente ao longo dos anos em todo o mundo, à medida que a tecnologia, a economia e as tendências sociais mudaram. Os primeiros registos de hospedagem remontam à antiguidade, onde os viajantes se podiam hospedar em estalagens, tavernas e pousadas. Mais tarde na idade média e com o aumento das viagens, a hospitalidade monástica desenvolveu-se na Europa, onde os monges forneciam hospedagem aos peregrinos em mosteiros (Abranja et al., 2020; Clarke & Chen, 2009).

No século XVIII, os primeiros alojamentos modernos surgiram na Europa, onde os hóspedes podiam alugar quartos individuais com cama e mesa. Durante o século XIX, a hotelaria moderna começou a florescer, com os hotéis a começarem a oferecer comodidades, como casas de banho privativas, serviços de quarto, restaurantes e receções. Durante o século XX, a hotelaria tornou-se uma indústria global, com o aparecimento de hotéis de luxo e *resorts* em todo o mundo, atendendo às necessidades de uma ampla variedade de viajantes (Abranja et al., 2020; Clarke & Chen, 2009).

Atualmente a hotelaria continua a evoluir, com um foco crescente na tecnologia e na sustentabilidade. Os hotéis cada vez mais precisam de se adaptar às características da procura e dos viajantes modernos, oferecendo serviços personalizados, comodidades sofisticadas e experiências únicas (Kimes, 2017). Além disso, a pandemia da COVID-19 acelerou algumas tendências na indústria hoteleira, como o aumento da tecnologia sem contato, o aumento da limpeza e higiene e o foco nas viagens domésticas (Trip.com group & Deloitte, 2023).

À semelhança do turismo, a hotelaria em Portugal é organizada e regulada pelo Turismo de Portugal, entidade pública responsável pela promoção, regulação e supervisão do turismo no país. O Turismo de Portugal é responsável por estabelecer as regras e padrões para a operação de hotéis em Portugal, bem como conceder licenças e certificações para hotéis e outras empresas de turismo (Turismo de Portugal I.P, n.d.). Os estabelecimentos hoteleiros em Portugal podem ser organizados como hotéis e hotéis apartamento, os quais são classificados com estrelas de uma a cinco, e ainda pousadas, estas últimas exploradas diretamente pela ENATUR, ou por terceiros mediante contratos de franquia ou cessão de exploração. Não exibem estrelas, mas seguem os critérios de 3 ou 4 estrelas conforme o tipo de classificação de edifício ou património onde são instaladas.

De acordo com o Turismo de Portugal (2022), a classificação dos hotéis em Portugal baseada em estrelas, atende a vários critérios como tamanho do quarto, qualidade das comodidades e serviços oferecidos. Os hotéis têm de cumprir determinados padrões de qualidade e segurança para obter uma classificação oficial. As categorias são as seguintes:

- **1 estrela** - Hotéis simples, com acomodações básicas e serviços limitados;
- **2 estrelas** - Hotéis com acomodações um pouco mais confortáveis e com serviços mais completos (Ex: Recepção 24 horas, serviço de pequeno-almoço);
- **3 estrelas** - Hotéis com acomodações mais confortáveis e serviços de qualidade, como restaurantes, bares, serviço de quarto e recepção sempre disponível;
- **4 estrelas** - Hotéis com instalações elegantes e sofisticadas e uma ampla gama de serviços, desde restaurante, spas, ginásios, piscinas, salas de conferência;
- **5 estrelas** - Hotéis de luxo com instalações e comodidades de primeira classe, incluindo quartos e suítes espaçosos, restaurantes de renome, serviços de Spa, serviços personalizados e acesso a atividades exclusivas.

A classificação por estrelas é um modelo de referência a nível internacional para os turistas que desejam escolher um hotel de acordo com suas necessidades e expectativas. Esta atribuição de estrelas segue um protocolo rigoroso que atende a critérios de qualidade, segurança e conforto, supervisionada pelo Turismo de Portugal. Além disso, a hotelaria em Portugal é regulada por uma série de leis e regulamentos, que vão de acordo com o código do trabalho e que garantam a segurança e zelo pela saúde e proteção não só do consumidor como dos trabalhadores. Os hotéis são obrigados a cumprir todas as leis e regulamentos relevantes, e estão sujeitos a inspeções regulares para garantir o cumprimento dessas normas.

1.2.3 Caracterização do negócio hoteleiro em Lisboa

Nos últimos anos, Lisboa vivenciou um aumento significativo no turismo, o que levou a um aumento na construção de novos hotéis e na expansão dos já existentes (Roland Berger, 2019), apesar do abrandamento causado pela pandemia COVID-19, que impactou severamente o setor de turismo e hotelaria. Lisboa é atualmente um dos destinos turísticos mais populares em Portugal e na Europa, o que é justificado pelos indicadores apresentados na Tabela 1, que mostra resultados

do desempenho do setor hoteleiro em Lisboa, quando comparado com Portugal. O RevPar (Revenue per Available Room) médio, isto é a receita gerada por quarto disponível, em Lisboa foi de 80,19€, o que representa 143% do RevPar em Portugal, que foi de 56,14€. Da mesma forma, o ADR (Average Daily Rate), o preço médio diário, em Lisboa atingiu os 122,1€, valor que representa 118% do valor médio nacional, que foi de 103,86€.

Além disso, os proveitos de alojamento em Lisboa totalizaram impressionantes 1,2 mil milhões de euros, o que representa 32% da receita total em Portugal, que em 2022 foi de 3,8 mil milhões de euros. Os 10 milhões de quartos ocupados em Lisboa representam 27% do total nacional, que atingiu o valor de 36,6 milhões. Mais ainda, o número de dormidas em Lisboa chegou a 18 milhões, cerca de 26% do valor nacional, onde 13,9 milhões são de origem internacional e 4,1 milhões são de origem nacional. Estes dados refletem o aumento substancial do turismo em Lisboa e mostram que a cidade é um dos principais motores da hotelaria em Portugal, o que reforça a posição de Lisboa como um destino atraente para visitantes de todo o mundo.

Tabela 1 - Dados comparativos da hotelaria em Lisboa e Portugal (2022) ²

	Lisboa	Portugal	%
RevPar Médio	80,19€	56,14€	143%
ADR	122,1€	103,86€	118%
Proveitos de Alojamento	1,2 mil milhões €	3,8 mil milhões €	32%
Quartos ocupados	10 milhões	36,6 milhões	27%
Dormidas	18 milhões (13,9 internacionais 4,1 nacionais)	69,6 milhões (46,6 internacionais 22,9 nacionais)	26% 30% 18%
Principais Mercados Emissores	EUA, Espanha, França, Brasil, Reino Unido, Alemanha	Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, EUA e Países Baixos	-

Fonte: Por mão própria (2023)

² Dados obtidos no travel bi - <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/dormidas/>
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/revpar/>

2. O estágio curricular

“A cadeia My Story Hotels nasceu em 2012, tendo como acionista principal o proprietário das sapatarias Seaside, Acácio Teixeira, quando Lisboa já evidenciava sinais de crescimento turístico, mas ainda antes do 'boom' dos últimos anos (Antunes, 2017).”

No presente capítulo, será explicado o decorrer do estágio curricular, com a duração de 600 horas, com início a 9 de janeiro e término no dia 21 de abril de 2023, e apresentada a entidade de acolhimento do estágio, os My Story Hotels. Será explicada a organização departamental da empresa, bem como a sua segmentação de clientes e principais concorrentes. Será também apresentado o cronograma de atividades realizado durante o estágio, bem como as principais tarefas desenvolvidas. Em particular, será dada maior atenção ao departamento de *revenue management*, onde se desenvolveu grande parte do estágio e onde se procurou fundamentar a solução apresentada como proposta de valor para o problema apresentado.

2.1 Apresentação do grupo hoteleiro My Story Hotels

Os My Story Hotels são uma cadeia hoteleira portuguesa, com hotéis em Lisboa, Porto e Açores. O grupo hoteleiro apresenta uma abordagem única e inovadora ao conceito de hotelaria, combinando a história e a cultura locais com o conforto e modernidade dos seus espaços.

Cada um dos hotéis My Story é único e conta uma história diferente, mantendo a sua individualidade enquanto se enquadra na visão global da marca. Desde edifícios históricos cuidadosamente restaurados a locais mais modernos e elegantes, os My Story Hotels proporcionam experiências únicas e inesquecíveis. Um dos principais objetivos da marca é o de proporcionar aos seus hóspedes um serviço de excelência que permita uma agradável estadia, através da oferta de serviços como restaurantes, bares, espaços para eventos e reuniões e na vertente do lazer, com piscinas e espaços verdes. Neste sentido, os My Story Hotels são uma ótima escolha para clientes que procuram uma estadia autêntica e de qualidade, com um toque de história e cultura, proporcionando uma experiência agradável e memorável (My Story Hotels, 2023).

Atualmente o grupo conta com 8 unidades hoteleiras de 3 e 4 estrelas (Tabela 2), com previsão para abertura de mais duas durante o ano de 2023. Atualmente o grupo conta com marcas distintas no mercado:

- My Story Hotels – Que se caracteriza por hotéis boutique e de cidade, em edifícios históricos totalmente renovados, focado no turismo de *city break*, sobretudo para turistas que procuram estadias mais curtas. Os hotéis que pertencem a esta marca são os My Story Tejo, Ouro, Augusta, Rossio, Figueira e Apartamentos de Santa Catarina. O tipo de quartos vendidos nestes hotéis são sobretudo quartos duplos e *twin*, havendo também alguns hotéis com suites (consultar apêndice I). Além disso um dos unique selling points (USP) da marca é a existência de quartos familiares comunicantes, que permitem a acomodação de famílias.
- MS – Uma marca mais associada ao estilo *resort*, com clientes que procuram estadias mais longas associadas ao lazer e descanso, ou ainda para eventos e reuniões, como grupos desportivos, e empresas, através de clientes *corporate*.
- Art Legacy – Uma futura marca do grupo hoteleiro a ingressar no mercado ainda este ano, focada no serviço de luxo, com hotéis de 5 estrelas.

Em seguida, é feita uma apresentação de forma genérica das várias unidades hoteleiras do grupo hoteleiro, com alguns detalhes históricos, número de quartos, localização e serviços.

Tabela 2 - Hotéis do grupo My Story

Nome	Tipo de hotel	Nº Unidades de Alojamento	Nº Estrelas	Localização
My Story Hotel Tejo	Boutique/urbano	135	3	Lisboa (centro)
My Story Hotel Ouro	Boutique/urbano	51	3	Lisboa (centro)
My Story Hotel Augusta	Boutique/urbano	47	3	Lisboa (centro)
My Story Hotel Rossio	Boutique/urbano	46	3	Lisboa (centro)
My Story Hotel Figueira	Boutique/urbano	80	4	Lisboa (centro)
My Story Apartamentos Santa Catarina	Aparthotel/urbano	12	3	Porto (centro)
MS Aparthotel	Aparthotel/suburbano	119	4	Linda-a-velha (Algés, Oeiras)
MS Vila Nova	Lazer/suburbano	102	3	Ponta delgada (Açores)

Fonte: Por mão própria (2023)

My Story Hotel Tejo

O hotel de 3 estrelas, localiza-se perto da Praça da Figueira, num edifício do século XIX, em plena baixa de Lisboa. O hotel original abriu em 1995 e foi totalmente remodelado em 2017. Atualmente ainda mantém os detalhes da arquitetura pombalina e nele encontra-se o antigo Poço do Borratém, um dos poços mais importantes no abastecimento de água de Lisboa durante vários séculos.

Possuí 135 quartos, distribuídos por 6 pisos, que preservam a essência da baixa pombalina. Toda a madeira e outros elementos decorativos do século XVIII foram cuidadosamente reciclados para fazer parte do ambiente do hotel, proporcionando uma experiência de tranquilidade e conforto.

Figura 3 - My Story Hotel Tejo



Fonte: My Story Hotels (2023)

My Story Hotel Ouro

Este hotel de 3 estrelas foi inaugurado em fevereiro de 2014 num edifício do século XVIII, numa localização privilegiada – a Rua Áurea, mais conhecida como a Rua do Ouro – uma das mais históricas e famosas ruas de Lisboa. O edifício caracteriza-se pela elegância, conforto, design e modernidade distribuídos por cinco pisos e 51 quartos. A decoração dos quartos está inspirada na azulejaria portuguesa visível nas fachadas lisboetas, de forma a transmitir a sensação ao hospede de que está em casa e que o mesmo vivencie uma experiência genuína e de bem-estar conjugando tradição e modernidade.

Proporciona aos hóspedes o Restaurante Ouro, especializado num atendimento personalizado inspirado na típica gastronomia Portuguesa. A carta do restaurante é alusiva à tradição portuguesa, com petiscos nacionais e internacionais oferecendo uma cozinha de fusão além-fronteiras.

Figura 4 - My Story Hotel Ouro



Fonte: My Story Hotels (2023)

My Story Hotel Augusta

Este hotel de 3 estrelas, localiza-se na Rua Augusta, uma das ruas principais e mais populares da Baixa pombalina, que faz a ligação entre a praça do Comércio e a praça D. Pedro IV. Foi inaugurado em dezembro de 2018, rejuvenescendo o antigo edifício reconstruído após o terramoto de 1755. Possui 46 quartos, distribuídos por 5 pisos com uma decoração sofisticada e elegante, aliada ao conforto.

Figura 5 - My Story Hotel Augusta

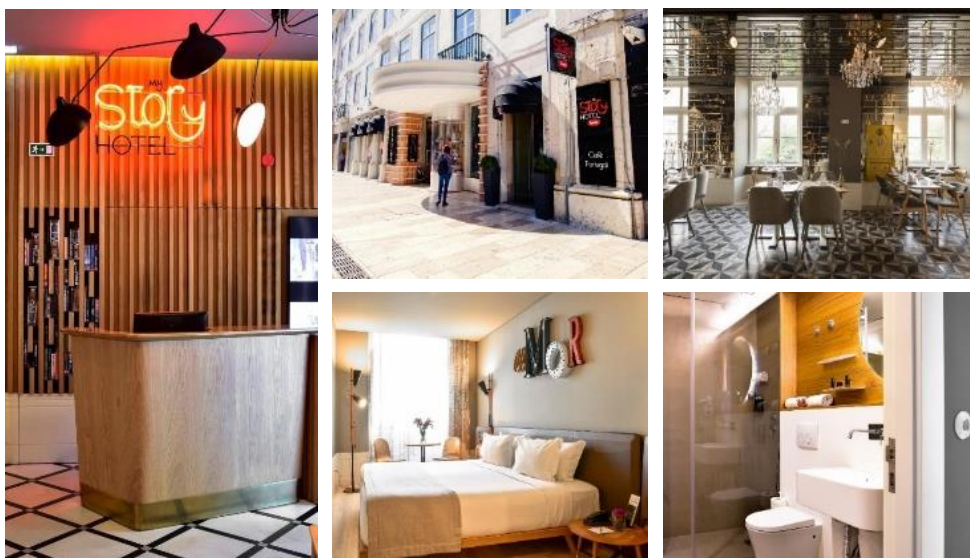


Fonte: My Story Hotels (2023)

My Story Hotel Rossio

O My Story Rossio é um hotel de 3 estrelas, inaugurado em março de 2015, que fica situado numa das mais praças mais emblemáticas de Lisboa, a praça D. Pedro IV, também conhecida como Rossio. O edifício foi reconstruído no século XVIII, após o terramoto de 1755. Nos 46 quartos distribuídos por 4 pisos, é possível encontrar conforto e elegância necessários para uma estadia agradável.

Figura 6 - My Story Hotel Rossio



Fonte: My Story Hotels (2023)

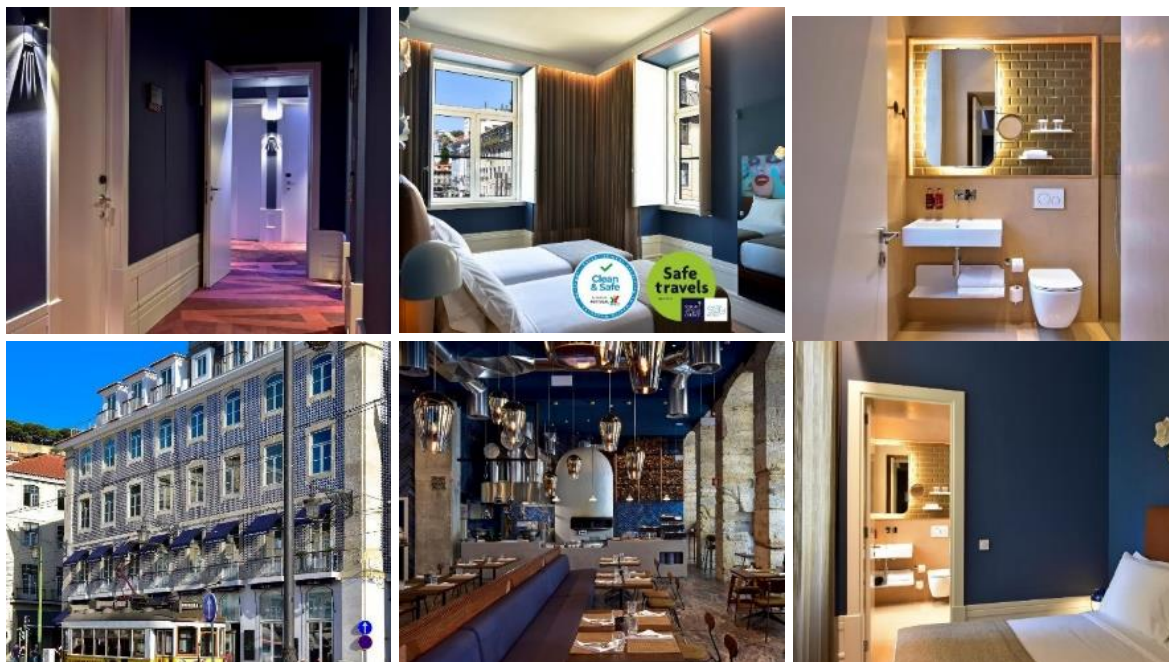
My Story Hotel Figueira

O único hotel da marca My Story com 4 estrelas, encontra-se num emblemático edifício localizado no coração de Lisboa, em plena Praça da Figueira com inauguração em 2019.

O hotel possui 80 quartos distribuídos por 5 andares, com espaços de design moderno e uma atmosfera de elegância e serenidade, apresentando decorações alusivas ao passado da Praça da Figueira, com todas as cores e elementos que pretendem transmitir o bulício que se fazia sentir quando esta praça acolhia o antigo mercado de frutas e legumes.

O hotel possui o restaurante *La Squadra*, que é um inovador restaurante italiano, com assinatura do Chef Augusto Gemeli e Chef Prakash Adhikari, que leva os seus clientes numa viagem pelo tempo e pelo espaço. O restaurante foi inspirado na época em que a Praça da Figueira acolhia o antigo mercado de frutas e legumes, apresentando com sabores tradicionais do país, com uma seleção dos melhores ingredientes frescos e originais de Itália, desde o tradicional pão caseiro e pizzas italianas feitos no forno a lenha.

Figura 7 - My Story Hotel Figueira

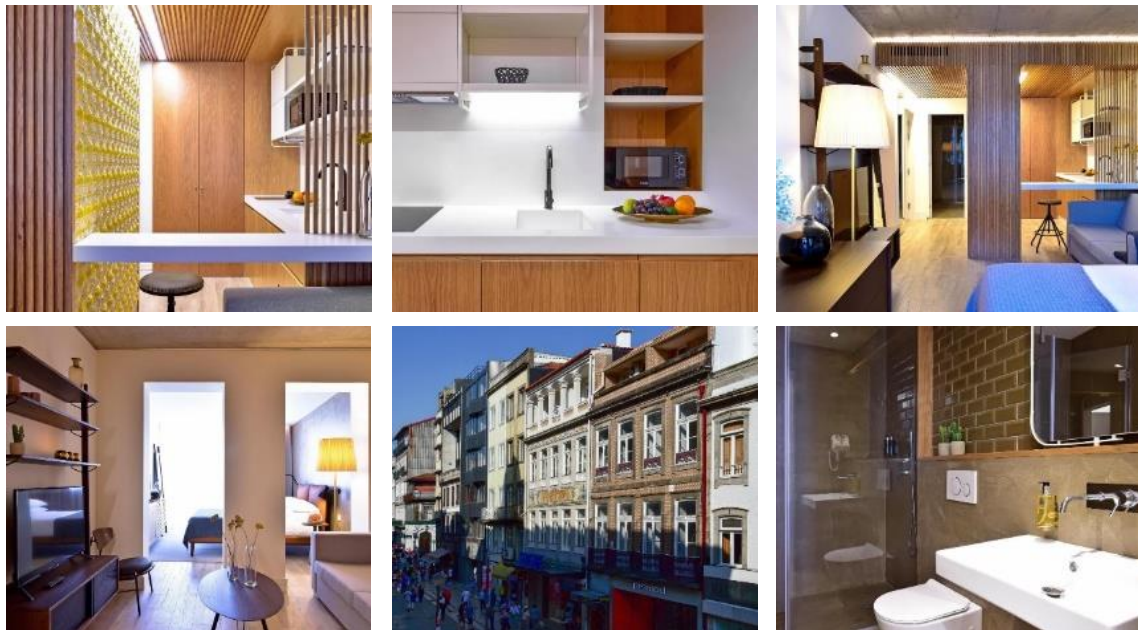


Fonte: My Story Hotels (2023)

My Story Apartamentos Santa Catarina

Inaugurado em setembro de 2018, os My Story Apartamentos Santa Catarina, de 3 estrelas, são a primeira unidade da cadeia My Story Hotels na cidade do Porto. Os apartamentos oferecem conforto e estão totalmente equipados com todas as comodidades para uma estadia agradável. Além disso o hotel localiza-se no coração do Porto, a popular Rua de Santa Catarina.

Figura 8 - My Story Apartamentos de Santa Catarina



Fonte: My Story Hotels (2023)

MS Vila Nova

Inaugurado em 2002, o MS Vila Nova, com 3 estrelas, está localizado na área histórica de Ponta Delgada, perto do Campo de São Francisco e do Forte de São Brás, a poucos minutos a pé do centro da cidade. Constitui o local ideal para descobrir as histórias da cidade e da Ilha de São Miguel.

O hotel possui 102 quartos, distribuídos por 7 pisos, e oferece aos hóspedes vários serviços desde piscina exterior, restaurante e bar, assim como espaços para reuniões e eventos.

Figura 9 - MS Vila Nova



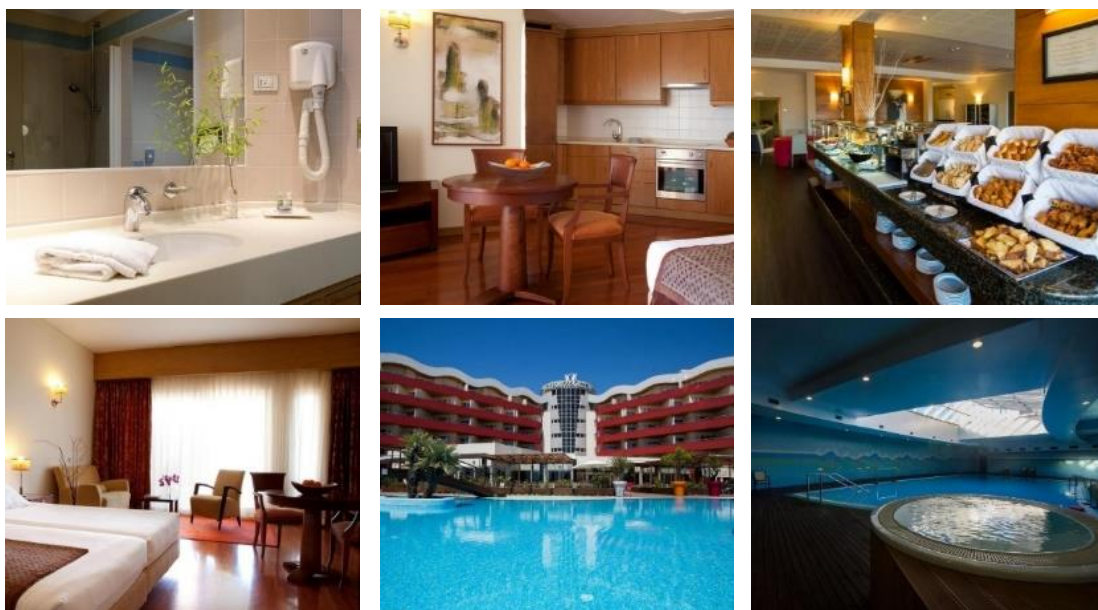
Fonte: My Story Hotels (2023)

MS Aparthotel

Este hotel apartamento de 4 estrelas, situado em Linda-a-Velha, está rodeado por grandes jardins paisagísticos com vista para o Rio Tejo, junto ao estádio do Jamor e a poucos minutos do centro da capital. Possui 119 unidades de alojamento bem iluminadas, distribuídas por 9 pisos, com uma varanda privada e vistas da piscina, do jardim, do rio ou da cidade de Lisboa.

Com um design minimalista e intemporal, a decoração dos apartamentos foi cuidadosamente pensada para proporcionar uma atmosfera de conforto e relaxamento depois de um dia de passeios e trabalho. Além disso a unidade hoteleira permite à entrada de animais de estimação, possui postos de carga para veículos elétricos, um *Health-Club*, com ginásio, piscina interior aquecida, sauna, *jacuzzi* e banho turco. A propriedade do hotel conta ainda com uma piscina exterior com o respetivo bar, um campo polivalente para eventos desportivos e diversas salas de reuniões o que tornar este hotel ideal para grandes eventos de grupo, sejam empresas, eventos familiares ou grupos desportivos. Possui diversas tipologias de quartos desde T0, T0 Vista, T1, T1 Vista, T2, T2 Vista. O hotel dispõe ainda de um restaurante com serviço buffet e um bar, com gastronomia requintada e que vai ao encontro de diversos gostos pessoais.

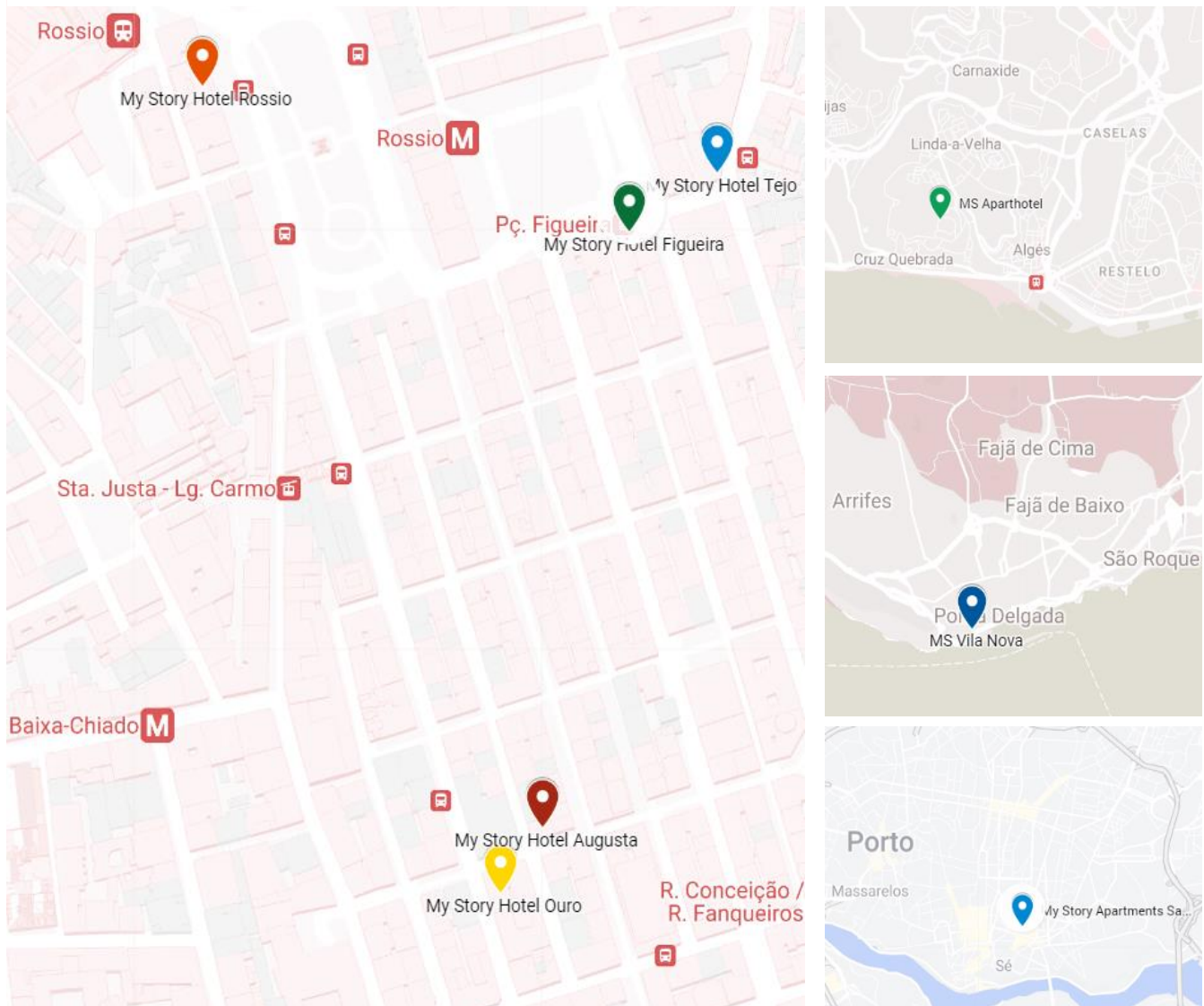
Figura 10 - MS Aparthotel



Fonte: My Story Hotels (2023)

A figura 11 representa a localização geográfica dos hotéis do grupo My Story.

Figura 11 - Localização hotéis do grupo My Story Hotels

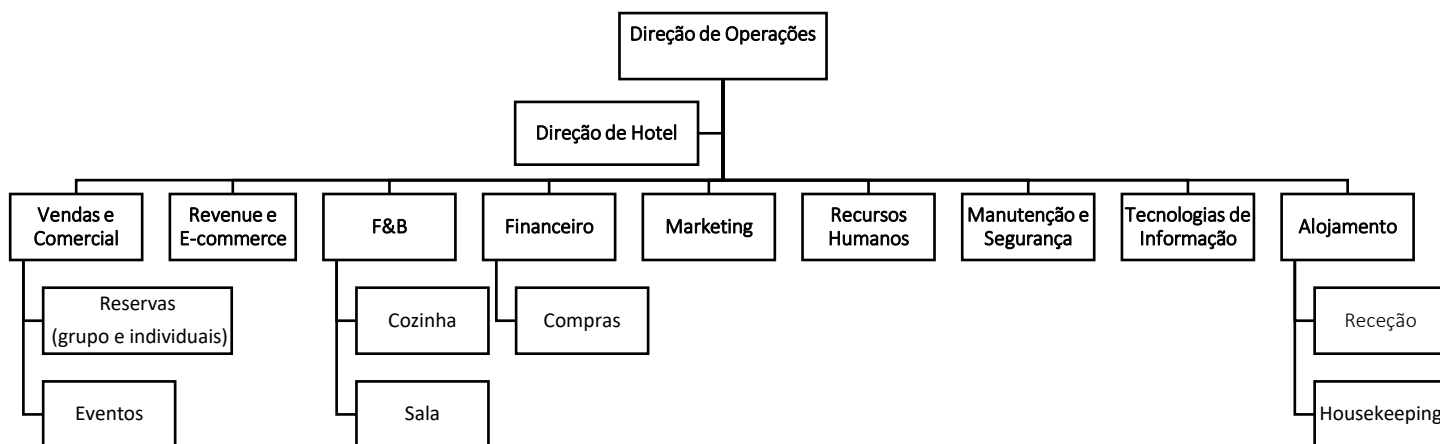


Fonte: Por mão própria (2023)

2.2 A organização departamental

Tal como já foi enunciado anteriormente os hotéis encontram-se organizados por departamentos para potenciar a forma como operam (Hayes & Nynemeier, 2005). Neste sentido, é apresentada em seguida a forma como o grupo My Story está organizado (Figura 12).

Figura 12 - Organograma My Story Hotels



Fonte: Por mão própria (2023)

De forma a coordenar e manter um serviço operacional idêntico em todos os hotéis do grupo, existe uma diretora de operações, que está encarregue de supervisionar todos os hotéis. Depois, cada hotel possui o seu próprio diretor que supervisiona toda a operação e serviço prestado no seu hotel. Nos hotéis predomina a parte operacional, nomeadamente o serviço de recepção, *Housekeeping* e *F&B*.

A parte mais administrativa e de *BackOffice* opera nos escritórios do grupo hoteleiro, em Carnaxide, de forma central, ou seja, comum a todos os hotéis, e onde se encontram os departamentos de vendas e comercial, que engloba as reservas individuais e de grupo, o departamento de *revenue e e-commerce*, o departamento financeiro, o departamento de *marketing*, o departamento de tecnologias de informação e o departamento de recursos humanos.

Os serviços de manutenção e segurança também operam através dos escritórios, mas estão alocados diretamente aos hotéis, com pessoas responsáveis por zonas, que estão em constante comunicação através de um sistema informático, o *infraspeak*. Uma vez que os hotéis não possuem os

departamentos de *BackOffice* é extremamente importante a comunicação constante, de forma a permitir o bom funcionamento de todos os hotéis.

No âmbito dos vários departamentos anteriormente apresentados e que compõem o grupo hoteleiro, foi o departamento de *Revenue Management* onde foi proeminente a realização do estágio curricular, pelo que de seguida se fará uma contextualização deste departamento, apresentando a sua relevância e as atividades que nele são desenvolvidas.

2.2.1 Departamento de Revenue Management

O *Revenue Management* (RM) é uma atividade de gestão com o objetivo de maximizar a receita obtida a partir de um determinado conjunto de recursos, nomeadamente quartos disponíveis, no caso específico da hotelaria. Essencialmente passa por definir o produto a vender, atribuindo ao melhor preço mediante diversas condições, que podem influenciar a sua atratividade, nomeadamente a disponibilidade desse mesmo produto e a sua procura (Denizci Guillet & Mohammed, 2015).

O departamento de RM é responsável por formular a estrutura de preços, fornecendo orientações sobre os preços negociados, quer sejam para clientes individuais e grupos, ou preços para os operadores turístico, através de estratégias eficazes que garantam que os preços praticados refletem a qualidade do produto quando comparados com a concorrência. Além disso, o departamento deve ainda gerir o inventário e a estratégia de preços em todos os canais de distribuição, através da colaboração direta com outros departamentos, essencialmente o Marketing, o Alojamento (receção) e Vendas. Deve também acompanhar de perto os preços da sua concorrência e entender o impacto das estratégias e decisões de preços no desempenho do hotel (Zheng & Forgacs, 2017).

No atual paradigma de um mercado altamente competitivo, é relevante utilizar todos os recursos à disposição de modo a conseguir ganhar vantagens competitivas perante a concorrência. As mais recentes tecnologias de informação e comunicação oferecem ferramentas aos clientes que permitem estarem cada vez mais informados e exigentes, dotando-os de um espírito crítico cada vez mais exigente, exigindo standards mais elevados. De modo a enfrentar este novo ambiente competitivo, uma unidade hoteleira já não pode apenas prestar um serviço de excelência, necessita também de ter a capacidade de criar e adaptar, em tempo útil, produtos que vão ao encontro das

necessidades desses mesmos clientes (Ramanathan, 2012). Neste sentido, o principal foco de um departamento de RM, baseia-se em aspetos fundamentais sob as quais são desenvolvidas todas as estratégias do hotel. Em primeiro lugar, o incremento da receita a longo prazo, em segundo lugar a gestão estratégica do produto e serviço nas suas duas principais alavancas de produção, os preços praticados e o inventário disponível, e por fim a otimização e maximização da receita por quarto disponível e ao crescimento sustentado do preço médio diário, sempre com o objetivo de obter um crescimento sustentado (Hayes & Miller, 2011).

Cabe ao *Revenue manager* dirigir, analisar e controlar todas as decisões tomadas e aplicar medidas e procedimentos que permitam o bom desempenho dos hotéis, maximizando a sua receita, através da gestão das tarifas e inventário, da previsão da ocupação e da receita por quarto, gerindo os diversos canais de distribuição e analisando a performance dos hotéis em relação à concorrência. Essencialmente, o objetivo principal deste departamento é o de atingir os objetivos impostos em orçamento, em termos de receita de alojamento, nomeadamente atingir os valores de RevPar e ADR previamente estabelecidos.

Para atingir estes objetivos é necessário executar diversas tarefas de análise de dados, como por exemplo o mapa de ocupação diário, denominado em hoteleira de *Pickup*, que transmite a informação da procura relativamente aos hotéis e se são necessárias tomar medidas de *yield*, que consiste essencialmente em adequar a venda do produto à procura do mesmo, através da implementação de medidas que permitam controlar o comportamento da procura, otimizando a disponibilidade de inventário, como aumento de preços em noites com maior procura, aplicação de restrições de mínimos ou máximos de noites e ativação de medidas táticas, como ofertas *last minute* devido a cancelamentos de última hora (Hayes & Miller, 2011).

A evolução tecnológica potenciou em muito a forma como se pratica o RM (Kimes, 2017) e atualmente existem ferramentas/sistemas, que estão interligados e permitem uma gestão em tempo real dos hotéis, pelo que são fundamentais para o funcionamento do departamento:

- a) *Revenue management system* (RMS), que é o sistema informático que no qual é realizado o *yield management* e que potencia a gestão dos preços e disponibilidade, através da correta configuração de tarifas, execução de abertura e fecho de vendas, consoante o resultado das análises efetuadas. Nos My Story Hotels o RMS utilizado é o da empresa XLR8;

- b) *Channel manager* (gestor de canais), que é um sistema que permite a gestão de todos os canais online, uma vez que num único sistema, é possível comunicar com todos os canais de venda em simultâneo, enviando informações em tempo real do inventário e preços, o que facilita a gestão de todos os parceiros online do grupo hoteleiro. O gestor de canais utilizado pelos My Story Hotels é *Siteminder*;
- c) *Hotel Rate Shopper*, que é um sistema que fornece informações diárias acerca das tarifas dos hotéis e respetiva concorrência, além de informações dos preços praticados em diferentes canais, o que permite manter a paridade de preços e adequar as práticas de RM. Nos My Story Hotels, a ferramenta que permite esta análise é a *OTA insight*.
- d) *Property management System* (PMS), que é um sistema que permite gerir os hotéis, controlando o inventário e analisando as performances dos mesmos, agregando várias ferramentas necessárias para a gestão diária da atividade hoteleira, como a inserção de reservas, análises de *front office*, informações sobre disponibilidades, processamento de despesas de clientes e prestação de informações. No caso dos My Story Hotels, o PMS utilizado é a *Host Hotel Systems*.

2.3 Cronograma de estágio e tarefas realizadas

Durante a realização do estágio nos My Story Hotels, tive a oportunidade de desempenhar diversas tarefas em áreas distintas. O estágio curricular teve início a 9 de janeiro e término no dia 21 de abril de 2023, o que perfaz um total de 600 horas (consultar apêndice II). A ideia inicial seria a passagem por todos os departamentos operacionais, de forma a conhecer o funcionamento dos hotéis, antes de ingressar no departamento de *revenue management*, que seria o foco principal do estágio.

Neste sentido, nas primeiras três semanas realizei o estágio no MS Aparthotel, passando uma semana no departamento de eventos, outra na receção e outra no departamento de F&B, o que me permitiu ter uma visão abrangente do funcionamento do hotel. Mais tarde, fui chamado à sede dos hotéis onde me foi apresentando um projeto específico - a criação de novas tipologias de quartos para a marca My Story. Este projeto tornou-se a minha principal responsabilidade ao longo de grande parte do estágio, e constitui a problemática de investigação para o trabalho final de mestrado. Envolveu a realização de diversas pesquisas e análises de mercado, de acordo com as tendências hoteleiras, de forma a definir novas tipologias e criar um standard para a marca My

Story. Mais à frente o problema será apresentando em maior detalhe, bem como a metodologia estabelecida para encontrar a solução do mesmo, apresentando a mesma como proposta de valor.

Inicialmente as tarefas realizadas na operação foram ao encontro das necessidades de cada departamento. A passagem pelo departamento de eventos, teve a duração de uma semana, onde me foi proporcionada a oportunidade e auxiliar na organização e planeamento de alguns eventos, como reuniões de empresas, festas de aniversário e estágios desportivos. As tarefas mais importantes incluíram o acompanhamento da coordenadora de eventos no contacto com os clientes e com os restantes departamentos do hotel, garantindo o sucesso dos eventos, através da criação de ordens de serviço, receção dos clientes, coordenação dos serviços de catering, a organização de equipamentos audiovisuais e supervisão da decoração e montagem dos espaços.

Na receção tive a oportunidade contactar diretamente com o cliente, também durante uma semana. Esta é uma das bases essenciais dos hotéis, uma vez que é responsável pelo atendimento ao cliente, constituindo a primeira linha de contacto entre o cliente e o hotel, além de ser a ponte entre os hóspedes e os restantes departamentos. Durante a semana que estive na receção, algumas das tarefas realizadas incluíram o auxílio no check-in e check-out dos hóspedes, o processamento de reservas e pagamentos, a gestão de pedidos de informação e reclamações, a venda de serviços adicionais e o acompanhamento dos hóspedes e das suas necessidades.

O departamento de F&B de um hotel é responsável pela gestão e operação dos serviços de alimentação e bebidas do hotel, incluindo restaurantes, bares, *room-service* e serviços de *catering*. Durante a minha passagem de uma semana neste departamento, as tarefas que desempenhei foram sobretudo de atendimento ao cliente, através do serviço de sala, e montagem da mesma antes dos serviços de pequeno-almoço, e limpeza e arrumação após o mesmo. Além disso passei também pelo bar do hotel, onde pude executar serviço de bebidas e efetuei também serviço de *room-service*.

Após a apresentação do problema pelo grupo My Story, durante o período de uma semana, já no departamento de revenue management, efetuei o levantamento de todas as informações existentes a nível informático em relação aos quartos dos diversos hotéis, de forma a compilar toda a informação e planear uma visita presencial. O objetivo desta visita foi o de realizar um reconhecimento e verificação das características de todos os quartos da marca My Story na Baixa de Lisboa, o que se realizou durante o período de 5 semanas. Durante este período integrei o departamento de *Housekeeping*, fazendo o acompanhamento das governantes de cada hotel, tendo

também auxiliado na limpeza e arrumação dos quartos, nos dias em que houve essa necessidade, e na inspeção dos mesmos, antes da libertação para a receção, para que os atribuíssem aos hóspedes.

Como já foi referido o principal objetivo foi o de efetuar um levantamento de todas as características dos quartos, desde dimensões, *amenities* e comodidades de forma a avaliar a qualidade dos mesmos. Após a visita aos hotéis, foi elaborado um estudo de todas as informações recolhidas e criado um relatório, onde foram apresentados os resultados obtidos, os quais serão abordados mais à frente.

Após a conclusão deste projeto, integrei o departamento de RM. As atividades realizadas passaram pelo apoio da revenue manager na execução das suas tarefas, especialmente na monitorização do *channel manager* e na implementação diária de preços para as diferentes tipologias de unidades de alojamento, com vista à maximização dos lucros.

Importa reter que a mudança de preço pode estimular a procura, uma vez que a especulação leva os clientes a quererem reservar por acreditarem que o preço vai voltar a aumentar. Além disso a escolha do preço varia igualmente consoante a taxa de ocupação, ou seja, se esta está alta, tendencialmente o preço sobe e se, por outro lado, estiver baixa o preço desce de modo a estimular a procura (Vives et al., 2018). Contudo, o baixar de preços deve ser muito bem analisado, uma vez que o mesmo, pode influenciar outros hóspedes, que já reservaram anteriormente a preços mais altos, a cancelar as suas reservas e reservar novamente a preços mais baixos, o que leva à perda de receita. Neste sentido é importante os hotéis terem estratégias definidas, com ações táticas que evitem estas situações, e que permitam o baixar de preços sem influenciar reservas já estabelecidas, como por exemplo a venda através de canais opacos. Outra questão que pode influenciar a gestão de preços são o IVA do alojamento, que neste momento é de 6%, além da taxa turística, que fornece, receitas significativas para o município local, que de momento é de 2€ por pessoa, por noite. Outro aspeto que pode influenciar o preço, são os contratos corporativos, onde estão discriminados preços previamente negociados com condições especiais.

Relativamente às tarifas aplicadas pelo grupo My Story, existem a tarifa flexível ou Flexible Rate, também conhecida em hotelaria como *Best Available Rate* (BAR) e a tarifa não reembolsável ou *Non Refundable* (NRF). A primeira assume-se como uma tarifa flexível ao melhor preço possível, podendo realizar-se alterações na reserva ou mesmo cancelar até às 48h antes da data de *check-in*, após este período se a reserva for cancelada será sempre cobrada a primeira noite. A segunda, por

seu turno, constitui-se uma tarifa pré-paga e não reembolsável, ou seja, o hotel, quando receber a reserva, cobrará o montante total ao cliente. Esta tarifa assume um valor mais baixo do que a BAR, embora os clientes, tenham uma penalização em caso de cancelamento. Além disso não se admite a devolução em caso de anulação, saída antecipada ou não apresentação (no-show).

Na aplicação de preços, no mínimo deve ser coberta a totalidade dos custos fixos, uma vez que, a partir de determinada taxa de ocupação, não interessará muito vender a preços baixos porque tal influenciaria de forma negativa os custos variáveis. Isto significa que mesmo que a taxa de ocupação seja alta, se os preços praticados não forem adequados, haverá um impacto negativo na receita de alojamento porque aumentam os custos variáveis, mas os lucros não aumentam na mesma proporção (Hayes & Miller, 2011).

Uma outra tarefa realizada consistia na análise diária de relatórios provenientes dos diversos hotéis que permitem a avaliação do estado de cada hotel em comparação com os anos anteriores e o orçamento. O mapa de *Pick-up*, constituem um dos principais relatórios a ter em conta, e são feitos através da análise dos relatórios de histórico e previsão, onde constam as informações referentes a reservas, tanto as reservas definitivas, ou seja, as que efetivamente aconteceram, como as que estão previstas de acontecer. Estes mapas são documentos de *Excel*, previamente construídos e trabalhados que têm obrigatoriamente de ser atualizados todos os dias pela manhã, de modo a facultar a todos os diretores de hotel e à administração a possibilidade de verificarem quais as diferenças encontradas a nível de ocupação, preço médio e orçamento relativamente ao dia anterior e terem um conhecimento da situação dos hotéis do grupo. Atualmente esta comparação é feita relativamente ao ano de 2019, uma vez que o período da pandemia foi atípico para a hotelaria. O mapa *pick-up* foi construído de modo a ir automaticamente buscar informações relativas a cada hotel aos relatórios enviados todas as noites pelos *night auditors*, a nível de ocupação diária, preço médio praticado e novas reservas efetuadas ou canceladas. Além disso o mapa apresenta também a comparação entre o real do dia em questão e o dia anterior, apresentando também uma comparação entre o real do mês em questão e o ano anterior, neste caso 2019, permitindo analisar o histórico e conseguir deste modo fazer um *forecast*. Neste sentido, este relatório é relevante para determinar as ações táticas definidas na estratégia do grupo, caso sejam identificadas datas preocupantes sem procura, ou o oposto, datas que tenham muita procura e nas quais seja necessário um reajuste de preços, através do *yield management*.

Outra tarefa realizada foi a gestão de inventário, que no fundo consiste na análise das reservas inseridas em sistema para um determinado dia, ajustando, dentro da estratégia definida, quais as tipologias de quarto que pretendemos continuar a vender mesmo que para isso tenhamos de criar overbookings de tipologia. Além disso o grupo tem a vantagem de possuir hotéis relativamente perto uns dos outros na baixa, o que permite criar overbookings reais e vender quartos num hotel que podem ser realocados a outro hotel, que não tem tanta procura, permitindo rentabilizar quartos que não seriam vendidos.

Uma outra atividade desenvolvida consistia na utilização de diferentes softwares informáticos desde o *channel manager*, as *extranets* dos vários parceiros, o PMS e o RMS. Outro software importante é o OTA insight, que fornece um conjunto valioso de dados, e expõe as diferentes tarifas aplicadas pelos hotéis definidos como concorrentes em diferentes sites, como Booking.com e a Expedia, o que oferece uma visão global dos preços do *competitive set* dos hotéis My Story. Este software é fundamental para o RM porque permite manter a paridade de preços nos diversos canais de distribuição.

Em suma, o contacto com o departamento de Revenue Management permitiu a aprendizagem de diversas estratégias de preços bem como a perceber o porquê da relevância que este departamento tem no sucesso do negócio hoteleiro. No fundo o RM consiste no processo de conhecer e compreender as tendências da procura e da oferta, de forma a antecipar e reagir ao seu comportamento, para maximizar a receita e a ocupação dos hotéis. Consiste também na otimização de todos os segmentos de mercado, receitas e oportunidades, na gestão de canais, ferramentas, sistemas e processos, garantindo assim a paridade de preços (Kimes, 2017). Por outro lado, possibilitou a familiarização com o manuseamento de programas e análise de relatórios, o que é fundamental na execução das funções deste departamento e, por fim, potenciou também o desenvolvimento de competências adquiridas ao longo do mestrado.

2.4 A concorrência

São vários fatores a ter em conta no momento de decidir qual o preço a aplicar, desde a ocupação do hotel, a ocupação dos hotéis concorrentes, a procura do mercado, os preços dos concorrentes e os preços praticados normalmente pelo hotel (J. Kim et al., 2020). A concorrência do hotel assume um papel importante na tomada de decisão do preço, uma vez que, tal como os custos operacionais determinam o preço mínimo que o hotel deve aplicar para os superar, a concorrência por norma define o máximo que este pode implementar (Hayes & Miller, 2011).

Neste sentido, dada a principal localização dos hotéis My Story e os seus segmentos de mercado, a concorrência é formada principalmente pelos hotéis apresentados na tabela

Tabela 3 - Hotéis concorrentes My Story Hotels

Nome	Tipo de hotel	Nº Unidades de Alojamento	Nº Estrelas	Localização
Hotel da Baixa	Boutique/Urbano	66	4	Lisboa (centro)
Altis Avenida	Boutique/Urbano	118	5	Lisboa (centro)
Memmo Alfama	Boutique/Urbano	42	4	Lisboa (centro)
Lisboa Carmo Hotel	Boutique/Urbano	-	4	Lisboa (centro)
Hotel Santa Justa	Boutique/Urbano	82	4	Lisboa (centro)
Vincci Baixa	Boutique/Urbano	-	4	Lisboa (centro)
Brown's Boutique	Boutique/Urbano	32	3	Lisboa (centro)
Pestana CR7 Lisboa	Urbano	-	4	Lisboa (centro)
Mama Shelter Lisboa	Boutique/Urbano	130	3	Lisboa (centro)
25 Hours Paris³	Urbano	-	4	Paris

Nota: Os hotéis sem dados do nº de quartos não divulgam essa informação no seu website ou noutras plataformas online

Fonte: Por mão própria (2023)

³ Referência internacional

2.5 Segmentação de clientes

A prática de RM envolve muito mais do que definir políticas de preço e aplicar estratégias de venda. Esta consiste também no conhecimento dos recursos e público-alvo, de forma a aplicar estratégias de cancelamento e políticas de penalização, que façam o consumidor agir de uma forma mais controlada e vantajosa para os hotéis. O importante da aplicação de práticas de RM é o conhecimento profundo do mercado, segmentando o mesmo e ajustando-o ao seu produto através da distribuição de preços de acordo com a concorrência (Denizci Guillet & Mohammed, 2015). Não é apenas maximizar as vendas durante a época alta, mas também combater a época baixa com preços ajustados à procura.

Os hotéis do grupo My Story possuem um amplo canal de distribuição, ou seja, os produtos e serviços são vendidos através de diferentes canais, de forma a chegar a um público maior. É importante analisar quais os canais com um maior nível de vendas de forma a focar os recursos e estratégias dos hotéis nesse sentido. A segmentação de mercado permite dividir os consumidores em diversos grupos distintos, de acordo com as suas necessidades e assim compreender qual o principal motivo de viagem e neste caso, qual a sensibilidade ao preço apresentado (Hayes & Miller, 2011).

De seguida, na tabela 4 é apresentada a segmentação de clientes efetuada nos hotéis My Story.

Tabela 4 - Segmentação de clientes nos My Story Hotels

Segmento	Reservas a que se aplica	Canal de distribuição	
		Website (Mirai)	Walk-in
Individual Direto	Sem intermediário, reservas feitas pelo website, telefone, walk-in, WhatsApp, preços especiais	E-mail	Web Contact
		Fax	WhatsApp
		Telefone	Response IQ
Individual Online	Efetuada através do channel manager, Campanhas Flash sales, canais Last minute	Central de Reservas Online	
Individual Corporate	Reservas com tarifa especial para empresas, contratos <i>corporate</i> ou descontos oferecidos às mesmas	E-mail	Telefone
		Fax	
Individual Tour Operação	Efetuada através de canais B2B que distribuem as suas tarifas offline, contratos tarifas FIT	Operador turístico	Agência de Viagens
Grupo MICE	Reserva de grupo com motivação de natureza profissional: Congressos, reuniões, incentivos, eventos	E-mail	Telefone
		Fax	Agência turística
Grupo Lazer	Reservas de grupo com motivação de lazer: séries, grupos séniores	E-mail	Fax
		Telefone	OT/Agência
Grupo Desportivo	Reserva de grupo com motivação desportiva	E-mail	Telefone
		Fax	
Grupo Eventos Sociais	Reservas de grupos com motivação de eventos sociais: Casamentos, batizados, aniversários	E-mail	Telefone
		Fax	
Outros	Reservas que não se enquadram nos segmentos anteriores (Complimentary, House use, permutas, Overbookings (externos))		

Fonte: Por mão própria (2023)

2.6 Problema de investigação

Tal como já foi referido anteriormente, durante o decorrer do estágio foi lançado o desafio de solucionar um problema da marca My Story, relativamente à forma como é vendido o seu produto, ou seja, os seus quartos.

As tipologias atualmente utilizadas nos hotéis My Story estão de acordo com o tipo de cama presente nos quartos, isto é, *Twin e Double*. Existem também alguns quartos familiares (comunicantes) e suites. Contudo, existem quartos na mesma tipologia com características diferentes, pelo que deveriam ser vendidos a preços distintos. Além disso, de acordo com as atuais tipologias, a expectativa e satisfação dos clientes não é uniforme, uma vez que em momentos diferentes, ao mesmo hóspede, podem ser atribuídos quartos de tamanhos diferentes, que pode suscitar problemas na satisfação do mesmo.

Desta forma o grupo hoteleiro lançou-me o desafio de criar standards de tipologias de quartos para a marca My Story Hotels para:

- Uniformizar a marca;
- Gerir as expectativas dos clientes;
- Rentabilizar os quartos de acordo com as suas características.

Para tal, foi efetuado um estudo onde são identificadas as características que garantem qualidade aos quartos de hotel, baseadas na revisão bibliográfica, de forma a identificar as características idênticas e gerais a todos os hotéis da marca My Story, que permita implementar melhores práticas de *revenue* aos quartos e uniformizar o produto. A metodologia utilizada para determinar quais as características de qualidade e a forma como esta foi avaliada é apresentada no próximo capítulo.

3. Metodologia

O objetivo do estudo é o de perceber como a qualidade dos quartos de hotel influencia o *revenue management*, o que se justifica pelo problema encontrado nos My Story Hotels. Uma vez que não existe uma distinção entre o tipo de quartos vendidos, os mesmos são oferecidos ao cliente com o mesmo valor, quando o produto poderia ser diferenciado e conseqüentemente melhor rentabilizado.

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada, a qual engloba três partes distintas:

- Revisão bibliográfica narrativa para a recolha e análise de dados secundários: para os temas relacionados com o *Revenue Management* no âmbito do trabalho desenvolvido;
- Revisão PRISMA-S da literatura para recolha e análise de dados secundários: para o projeto/ desafio colocado;
- Observação participante, *lato senso*, correspondente a 600 horas cumpridas no Universo em estudo, com recolha e análise de dados primários.

De outra forma, inicialmente foi efetuada uma revisão narrativa da literatura para criar uma visão da relação entre a unidade de alojamento e o *revenue management*. Aqui foram explorados os conceitos de *revenue management*, métricas e variáveis em torno do conceito de qualidade nos quartos de hotel. Tendo em conta que os estudos encontrados, não respondiam às questões efetuadas, decidiu-se efetuar revisão PRISMA (do tipo S) da literatura, com um foco mais específico na relação da qualidade dos quartos e a forma como esta afeta o *revenue management*.

Essa abordagem mais direcionada permitiu a obtenção de dados mais precisos e relevantes, que, conjugados com os dados primários obtidos da realização do estágio, desaguou na criação de uma matriz para a avaliação da qualidade dos quartos dos hotéis.

Conceptualizando, o método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) é uma abordagem sistemática para fazer revisão de literatura (Page et al., 2021), que consiste num processo que segue um conjunto de diretrizes metodológicas específicas, a *checklist* PRISMA, que garante que o estudo possa ser recriado de forma a obter resultados idênticos (Rethlefsen et al., 2021). Esta seguiu os cinco passos previstos pelo método: 1) Definição da pergunta de investigação; 2) realização de uma pesquisa sistemática de estudos relevantes para

a pergunta de investigação; 3) Seleção dos estudos; 4) Extração dos dados e avaliação da qualidade; 5) sintetização de resultados. Passa-se a descrever estes passos de seguida.

Quanto ao primeiro passo, entenda-se a pergunta de investigação como o ponto de partida que orientará a seleção dos estudos a analisar. Esta deve ser clara, precisa e abrangente para orientar o processo de seleção e análise dos estudos (Freixo, 2012). A pergunta de investigação deste trabalho foi: ‘Como incrementar qualidade aos quartos de hotel e melhorar o revenue management?’.

Quanto à realização de uma pesquisa sistemática de estudos relevantes para a pergunta de investigação (passo 2) foi feita numa base de dados, a Web of Science (WOS). A pesquisa é feita através de filtros que limitam os resultados obtidos. Foram selecionados artigos sem limitação temporal, em inglês e português, que abordavam os temas de qualidade dos quartos de hotel e revenue management. Para conseguir uma pesquisa mais profunda a mesma foi dividida em duas partes, a primeira parte com foco na qualidade dos quartos de hotel e a segunda parte focada no revenue management e o preço dos quartos de hotel.

Na terceira fase, seleção dos estudos, efetuou-se uma avaliação dos resultados da pesquisa. Numa primeira análise as publicações obtidas respeitavam vários critérios (*strings*) de pesquisa. Para a pesquisa da qualidade dos quartos foram identificados 19 artigos, enquanto para a pesquisa focada no Revenue Management foram identificados 16 artigos. Primeiramente foi efetuada uma triagem para remoção de publicações duplicadas (Tabela 5).

Tabela 5 - Strings pesquisa WOS

Tema pesquisa	Keywords	Identificação	Inclusão
Qualidade de quartos	Hotel + Room quality ou Room attributes	19	6
Link Pesquisa	https://www.webofscience.com/wos/alldb/summary/ecd8ec9b-c774-47e8-905e-e66983c7d8cd-71bf8c4e/relevance/1		
Pricing	Hotel + Revenue Management + Room attributes ou Room Quality + Pricing + Room	16	3
Link Pesquisa	https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/a5c82e40-770e-4d9a-b054-dcbb69698fc9-71f5480f/relevance/1		
Critério	Artigo de <i>Journal</i> Idioma: Inglês		

Fonte: Por mão própria (2023)

Após essa identificação foi efetuada a leitura dos títulos e resumos, e seleção dos que atendem aos critérios de elegibilidade pré-estabelecidos, conforme apresentado na tabela 6. Ao aplicar o 1º critério foram removidas 7 publicações na qualidade dos quartos e 10 no revenue management. Em seguida, as publicações foram lidas na íntegra, e foi aplicado o 2º critério. O resultado permitiu a inclusão de 9 artigos a analisar, 6 artigos na área da qualidade dos quartos de hotel e 3 artigos na área do revenue management e pricing.

Tabela 6 - Critérios de inclusão e exclusão

Critérios	Inclusão	Exclusão
1º Critério	Relacionamento com a questão de investigação	Não mencionar qualidade e atributos dos quartos de hotel Não abordar o tema de revenue management e/ou pricing
2º Critério	Estabelecer ligação entre a qualidade do quarto e a definição do preço do mesmo	Não referir <i>amenities</i> e facilidades de hotel Não referir qualidade do quarto como fator para definir o preço

Fonte: Por mão própria (2023)

Quanto ao quarto passo, extração dos dados e avaliação da qualidade, a leitura e análise na íntegra dos artigos selecionados teve como objetivo a extração de dados relevantes, em particular a identificação dos atributos que garantem qualidade aos quartos de hotel e os fatores influenciadores dessa mesma qualidade e como eles estão relacionados com o revenue management, ou seja, como são usados para definir o preço.

A tabela 7 mostra em síntese os artigos analisados.

Tabela 7 - Quadro Síntese dos artigos analisados na revisão Prisma

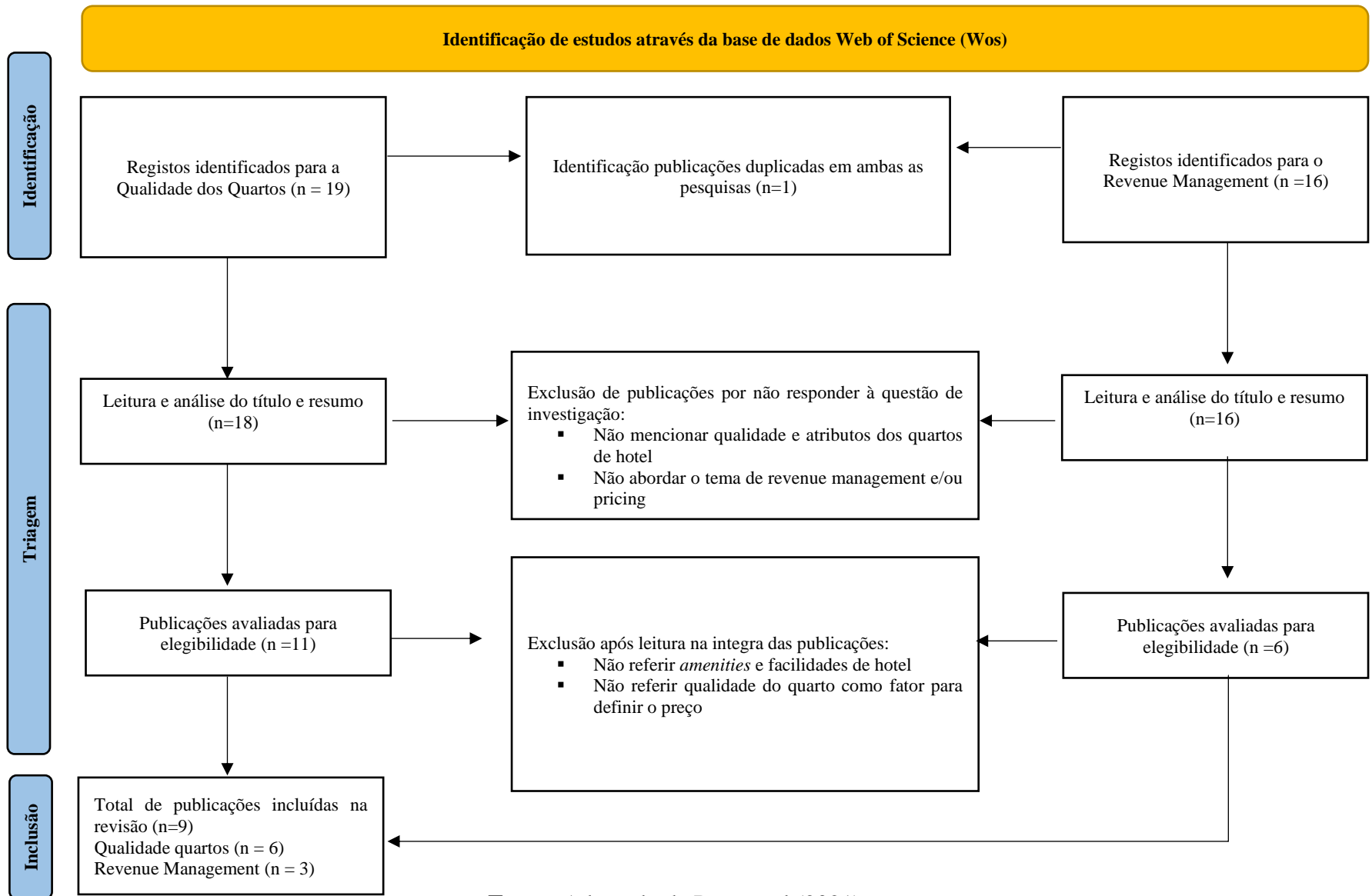
Autores	Título artigo	Ano	Área de estudo
Andersson e Jia	Official and Subjective Hotel Attributes Compared: Online Hotel Rates in Shanghai	2019	Qualidade quartos de hotel
Kim e Perdue	The effects of cognitive, affective, and sensory attributes on hotel choice	2013	Qualidade quartos de hotel
Ramanathan	An exploratory study of marketing, physical and people related performance criteria in hotels	2012	Qualidade quartos de hotel
Chia-Jung e Pei-Chun	Preferences and Willingness to Pay for Green Hotel Attributes in Tourist Choice Behavior: The Case of Taiwan	2014	Qualidade quartos de hotel
Nunkoo et al.	Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating	2020	Qualidade quartos de hotel
Masiero et al.	Determining guests' willingness to pay for hotel room attributes with a discrete choice model	2015	Qualidade quartos de hotel
Vinod	Hotel retailing with attribute-based room pricing and inventory control	2019	Revenue Management/Pricing
Gao et al.	Effect of Price Change Alert on Perceptions of Hotel Attribute-based Room Pricing (ABP) versus Traditional Room Pricing (TRP)	2021	Revenue Management/Pricing
Zhang et al.	Determinants of hotel room price: An exploration of travelers' hierarchy of accommodation needs	2011	Revenue Management/Pricing

Fonte: Por mão própria (2023)

Por fim, para sintetizar os resultados obtidos da revisão sistemática, criou-se uma matriz com construtos e variáveis, que será apresentada mais à frente. Esta matriz permite avaliar quantitativamente as unidades de alojamento em termos de qualidade, e assim criar tipologias com valores distintos, diferenciado o produto hoteleiro e conseqüentemente potenciado a venda a preços diferentes, de acordo com o valor esperado pelo hóspede.

A figura 13 esquematiza a revisão PRISMA efetuada.

Figura 13 - Fluxograma da revisão Prisma da literatura



Fonte: Adaptado de Page et al (2021)

4. A unidade de alojamento e a relação com o Revenue Management

Com a evolução da indústria hoteleira, a qualidade da experiência em qualquer parte do mundo tornar-se-á comparável. Por conseguinte, a oferta real tem de ultrapassar os limites da definição de qualidade (Clarke & Chen, 2009).

A indústria hoteleira é cada vez mais competitiva e exceder as expectativas dos clientes torna-se cada vez mais importante para garantir a sobrevivência dos negócios hoteleiros. Além disso, tal como qualquer negócio e para se manter operacional, os hotéis devem otimizar a sua receita, vendendo o melhor produto possível ao melhor preço, atendendo às expectativas da procura, o que essencialmente consiste no revenue management (Kimes, 2017). Neste sentido, o foco da hotelaria e turismo está progressivamente a tornar-se centrado no cliente (Denizci Guillet & Mohammed, 2015), onde a gestão da relação com o cliente permite a criação de valor, que pode ser atingida através da qualidade dos serviços prestados, nomeadamente dos quartos, criando a possibilidade de vender o produto hoteleiro a preços mais competitivos (Wilkins et al., 2007).

Porém os quartos nos hotéis não são todos idênticos, uma vez que existem determinados aspetos que influenciam o valor que os hóspedes lhes atribuem (Masiero et al., 2015), o que torna relevante perceber a relação intrínseca que existe entre a qualidade do quarto de hotel e a forma como esta influência o revenue management.

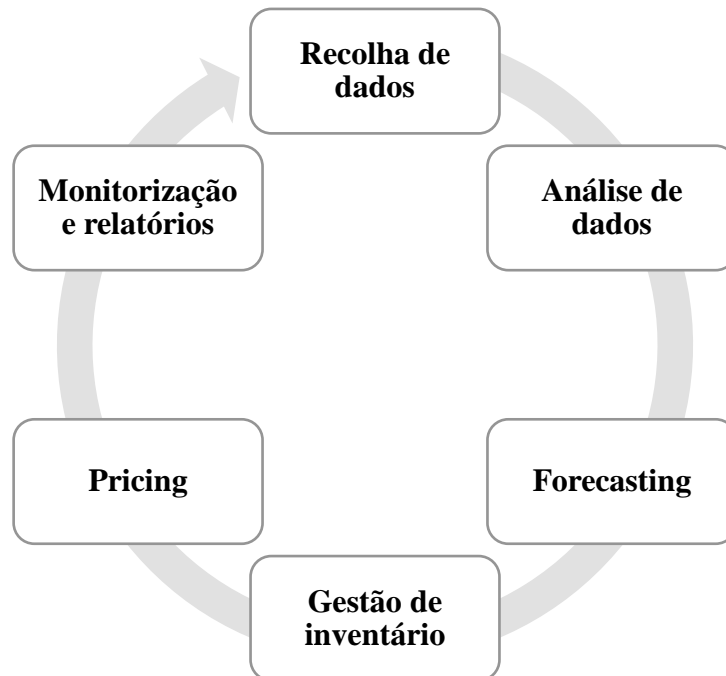
4.1 Revisão literária narrativa

Revenue management é “a aplicação de sistemas de informação e estratégias de preços para alocar a capacidade certa para o cliente certo, no lugar certo e na hora certa” (Kimes et al., 1998, p. 33). Foi introduzido na hotelaria após a desregulamentação do setor aéreo dos EUA, sendo particularmente adequado para indústrias que possuem capacidade relativamente fixa, produtos perecíveis, custos fixos elevados e uma procura variável e segmentada.

O RM na indústria hoteleira permite maximizar as receitas através do canal de distribuição certo (Kimes, 2017). É focado principalmente na definição de estratégias de preços e controlo de capacidade, uma vez que a procura é gerida pelo controlo de preços, já que diferentes preços são definidos, para o mesmo produto, a fim de enfrentar a incerteza da procura. O objetivo é aumentar os lucros da empresa e o retorno do investimento dos proprietários através da gestão avançada da receita e de técnicas de precificação estratégica. Estas técnicas são sempre orientadas pelas necessidades do cliente e não pelas necessidades da empresa (Hayes & Miller, 2011).

As atividades centrais do RM na hotelaria são conceptualizadas como um processo contínuo que envolve pessoas, processos e ferramentas que funcionam em sincronia e equilíbrio para alcançar a melhor receita possível. Ao longo dos últimos anos o Revenue Management evoluiu qualitativamente, tendo sido o suporte estratégico e tático da decisão comercial de qualquer unidade hoteleira (Denizci Guillet & Mohammed, 2015), que funciona como um ciclo, conforme apresentado na figura 14.

Figura 14 - Ciclo do Revenue Management



Fonte: Por mão própria (2023)

O ciclo do RM inicia-se na recolha sistemática de tendências históricas da unidade hoteleira em termos de tarifas, ocupação, preço médio e segmentos de mercado, incluindo também dados relativos à concorrência, também denominada de *competitive set*. Na 2ª fase do ciclo, toda esta informação deve ser analisada de modo a definir quais as melhores decisões estratégicas a aplicar. A par desta análise, deve ser também feita uma pesquisa dos padrões de consumo atuais da procura em que o hotel está inserido, de forma a complementar o histórico dos comportamentos passados e assim prever eventuais comportamentos, o que é conhecido como *forecasting*. Após este processo, e baseando-se em todas as informações e estratégias já definidas, deve realizar-se uma gestão de inventário pormenorizada, que consiste em selecionar segmentos de negócio adaptados ao paradigma atual da procura. Segue-se a fase do pricing que diz respeito à definição das tarifas e das margens negociais a aplicar para os diversos canais e segmentos de mercado, que permitam obter os resultados do *forecast* anteriormente estabelecido. A última fase do ciclo consiste na monitorização das decisões e estratégias implementadas, analisando quais as que estão a ter sucesso e as que necessitam de ser reajustadas ou mesmo eliminadas. Este é dos processos mais importantes do ciclo, uma vez que devem ser definidas medidas e ações táticas que permitam efetuar alterações caso a estratégia definida não esteja a resultar (Ex: menos procura do que foi previsto através de um acontecimento invulgar).

Contudo, a aplicação de um sistema de RM não garante o sucesso. Para um hotel ser bem-sucedido na gestão de receitas, deve ter uma compreensão clara das necessidades e sensibilidade aos preços dos seus segmentos de mercado, e deve ser capaz de integrar plenamente o seu sistema de RM com outros sistemas informatizados, bem como formar e motivar adequadamente os seus empregados e gestores, e ser capaz de responder rapidamente aos fatores externos como a concorrência (Denizci Guillet & Mohammed, 2015; Kimes, 2017). Para tal é importante considerar todos os elementos que integram a aplicação prática do RM:

(i) segmentação de mercado;

Implica conhecer muito bem os clientes e todos os aspetos que lhes dizem respeito, de forma a facilitar a relação entre os clientes e o prestador de serviços, adequando os produtos/serviços às necessidades dos consumidores (Hayes & Miller, 2011).

(ii) previsão da procura;

Após o estabelecimento de um preço, a procura do cliente por produtos e serviços pode ser estimada ou prevista (J. Kim et al., 2020). É claro que, se os preços forem alterados, as previsões de procura também poderão ser alteradas e, em teoria, é possível utilizar modelos matemáticos sofisticados que conseguem prever o número de reservas e taxas de ocupação dos hotéis o que torna a procura o elemento mais importante de uma estratégia de RM, uma vez que influencia todos os outros elementos (Zheng & Forgacs, 2017).

(iii) previsão da oferta;

Prevendo a procura consegue-se estimar melhor a oferta de que se irá necessitar para fazer face às necessidades da procura num determinado período (Hayes & Miller, 2011).

(iv) distribuição do produto;

Em quase todos os segmentos da indústria hoteleira, os intermediários são usados para auxiliar no processo de venda. A parcela do preço de venda paga aos intermediários deve variar de acordo com o valor que o intermediário agrega ao processo. Como resultado, os canais de distribuição devem ser cuidadosamente geridos para maximizar a receita e minimizar os custos relacionados à venda (Zheng & Forgacs, 2017). Os próprios clientes variam na quantidade de receita que geram, já que alguns hóspedes ficam mais tempo do que outros. Determinar que canais de distribuição entregam clientes cujos padrões de compra são significativamente maiores ou menores em relação a outros canais, é importante para maximizar a receita (Kimes, 2017). Além disso a distribuição depende das expectativas, das intenções e do poder de compra e sensibilidade ao preço dos hóspedes (Mei & Zhan, 2013).

(v) preço

O preço é o que comunica aos potenciais clientes o valor atribuído a um produto ou serviço pelo vendedor, pelo que a capacidade de estabelecer adequadamente o preço é um aspeto crítico do RM (Hayes & Miller, 2011). Está inerentemente ligado à procura, já que esta representa o quanto um bem ou serviço é desejado pelo consumidor pelo que é extremamente difícil, avaliar a procura de um produto separada do seu preço. Os preços são definidos tendo em conta diversos fatores, como a procura, a localização, as instalações e *amenities*, o tipo de quarto, a época do ano e a concorrência (J. Kim et al., 2020). Além disso os preços devem ser baseados no mercado/procura e não nos custos, adequados o mais possível aos segmentos de mercado e aos canais de distribuição. Devem

ser criados grupos de clientes associados à tipologia de preços disponíveis, uma vez que o preço determina o valor do produto/serviço.

(vi) controlo de overbooking (inventário);

O objetivo do RM é evitar perder receita e ocupação, pelo que os hotéis visam sempre vender a maior quantidade possível de quartos ao melhor preço. A estratégia varia de acordo com a disponibilidade de quartos (oferta) e o aumento da ocupação (procura), fazendo com que o valor das tarifas diminua se a ocupação descer, ou o contrário (Abranja et al., 2020). Gerir o inventário dos hotéis implica por vezes vender mais quartos do que os disponíveis para venda, uma vez que nem todos os clientes cumprem com as reservas efetuadas. Trabalhar em overbooking é uma estratégia de gestão ao limite da ocupação da unidade hoteleira, que contribui para uma taxa elevada constante e uma rentabilização máxima dos hóspedes do hotel (Hayes & Miller, 2011).

(vii) maximização das receitas;

Esta operação estratégica permite selecionar quais reservas aceitar ou rejeitar, com vista a maximizar as receitas, aliando a oferta à procura a vários níveis, o que implica por vezes identificar os melhores clientes e atribuir-lhes o melhor produto, que os satisfaça e incentive a consumir mais dentro do hotel (Kimes, 2017). Além disso deve ser explorado o ciclo de valor de cada produto, analisando qual é o valor real do produto para cada segmento de mercado, de forma a poder vender os produtos ao preço adequado ao valor que o cliente lhe atribui. É por isso importante, estar constantemente a estudar as oportunidades de receita, pois o mercado é incerto e flutuante.

(viii) acompanhamento do movimento de reservas

A avaliação cuidadosa dos resultados é uma das melhores ferramentas para melhorar o desempenho. Avaliar o resultado das decisões relacionadas à gestão da receita que foram tomadas no passado ajuda a melhorar a qualidade das decisões futuras (Denizci Guillet & Mohammed, 2015). Para tal é importante perceber se as taxas de ocupação estimadas estão a ser alcançadas ou não e tomar medidas corretivas, se necessário.

(ix) relatórios de gestão e medição do desempenho

Decidir com base em informações processadas e interpretadas (conhecimento) e não em meras suposições. Os *Key Performance Indicators* (KPIs) desempenham um papel crítico na avaliação

do desempenho dos hotéis. Referem-se a um conjunto de indicadores que ajudam a calcular o desempenho e o progresso de um negócio em relação aos seus planos estratégicos (Zheng & Forgacs, 2017). De acordo com Hayes e Miller (2011) os principais KPIs usados para medir o sucesso económico de um hotel incluem a taxa de ocupação, o ADR e o RevPAR. A taxa de ocupação é o indicador mais simples medindo a percentagem de quartos disponíveis ocupados num período específico. Já o ADR consiste no preço médio pago por quarto num dia específico e o RevPAR mede a receita média diária gerada por quarto disponível. Este último é fundamentalmente usado para avaliar o desempenho financeiro no setor hoteleiro. Contudo, estes indicadores não têm em consideração outros fatores, como o custo por quarto ocupado ou receita adicional por quarto para cada quarto individual vendido. Portanto, surgem outros indicadores como o *Total Revenue per Available Room* (TRrevPAR) que resume todos os fatores de receita gerados por um hotel e fornece informações sobre a sua lucratividade e o *Gross Operational Profit per Available Room* (GOPPAR), que oferece maior visão sobre o desempenho real de um hotel do que o RevPAR e TRrevPAR, porque considera todos os fatores de receita e os seus custos operacionais inerentes (Zheng & Forgacs, 2017).

A aplicação concreta das práticas de *revenue management* é bastante complexa, uma vez que é necessário analisar e atualizar diariamente várias informações. Percebe-se que para implementar uma estratégia de RM é imprescindível adquirir um perfeito conhecimento sobre o cliente do hotel e dos que se pretendem conquistar, bem como um conhecimento da concorrência que conjugada com um histórico de atividade e previsão de eventos, permite aos gestores criar perspetivas em relação à procura, o que permite estabelecer uma política de preços dinâmicos ajustada à gestão de inventário (Kimes, 2017). Neste sentido, é cada vez mais relevante o entendimento do produto hoteleiro, uma vez que a oferta é idêntica num mercado saturado, o que implica a criação de diferenciação para obter vantagens competitivas (Nunkoo et al., 2020).

A preocupação com a qualidade do produto hoteleiro, a unidade de alojamento, é um fator importante para a tomada de decisões, contudo não pode ser o único (Mei & Zhan, 2013). É geralmente aceite que a qualidade do serviço antecede a satisfação do cliente, e que cada experiência de serviço é composta por uma série de encontros individuais, durante os quais o cliente avalia a qualidade que lhe é transmitida (Wilkins et al., 2007).

De acordo com as ideias de Kim et al (2020) e Nunkoo et al (2020) a definição de qualidade nos quartos de hotel pode variar dependendo dos padrões e expectativas dos hóspedes e do hotel, sendo avaliada em pilares essenciais como:

1. Limpeza - Quartos limpos e arrumados, com roupa de cama e toalhas lavadas e de qualidade;
2. Conforto - Camas confortáveis, almofadas de qualidade, ar-condicionado ou aquecedor e iluminação adequada;
3. Funcionalidade - Atender às necessidades básicas dos hóspedes, como casa de banho adequada, armários, roupeiros e espaços para arrumação dos pertences e roupas, bem como áreas para trabalhar ou lazer;
4. Segurança e privacidade - Quartos com fechaduras seguras, cofres para os hóspedes guardarem objetos de valor, cortinas e janelas para garantir a privacidade;
5. Tecnologia – Que envolve conexão à internet, televisão, sistemas de som e controlo de luz;
6. *Room service* – O serviço de quarto permite aos hóspedes adquirir bens, sobretudo produtos alimentares para consumir nos seus quartos.

Proposição 1: A qualidade do quarto de hotel é definida por diversos fatores que englobam a limpeza, conforto e funcionalidade do quarto, a segurança e privacidade que este providencia e os serviços a este associado, como a tecnologia e o *room service*.

Tal como já foi apontado anteriormente, os quartos de hotel não são todos idênticos, uma vez que são influenciadas por diversos fatores como a localização (Ex: numa estância balnear, os quartos com vista para a praia serão vistos como tendo um valor mais elevado do que aqueles que não possuem essa vista)(Masiero et al., 2015). Além disso, o tamanho dos quartos é dos principais influenciadores do valor atribuído, ao qual podem ser fornecidas comodidades adicionais que apoiam a configuração do quarto e a respetiva valorização de preço (Heo & Hyun, 2015). Contudo, não só é importante compreender como quartos maiores afetam a satisfação dos hóspedes, como também a logística operacional do ponto de vista dos seus departamentos e manutenção do hotel. Para otimizar a receita e o lucro por quarto deve ter-se em consideração os custos operacionais adicionais e os fatores relacionados com a mão-de-obra, ao serem tomadas decisões sobre a atribuição e atualização dos preços dos quartos. (Hayes & Miller, 2011).

Proposição 2: A qualidade do quarto permite diferenciar o produto hoteleiro.

O preço é das alavancas estratégicas mais utilizadas para alcançar os objetivos do RM e rentabilizar os quartos vendidos. Para tal o preço deve ser definido de acordo com a disponibilidade do inventário de quartos e ser vendido ao cliente certo no momento certo (Hayes & Miller, 2011). “O preço de um quarto de hotel é baseado não apenas nas características do local onde se encontra o hotel, como tamanho, idade, classe e qualidade do serviço (ou seja, atributos), mas também em características como a proximidade do centro da cidade, acessos rodoviários, atrações turísticas e aeroportos” (J. Kim et al., 2020, p. 119).

Tal como evidenciam Denizci Guillet e Mohammed (2015) na literatura existem diversas abordagens para encontrar uma estrutura de preços ótima, com uma visão geral dos principais métodos de fixação de preços na indústria hoteleira, com a perspectiva de identificar as características ou atributos pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar um valor extra, ou que não têm quaisquer efeitos no preço.

De acordo com (Chen et al., 2015) a estratégia de *pricing* deve ser: (i) baseada no valor que cria ao consumidor; (ii) antecipar as necessidades da procura; (iii) ter como objetivo principal a obtenção de lucro. Na indústria hoteleira é importante existir um equilíbrio entre o preço de venda do quarto, o seu custo e a diferenciação que pode ser criada. Os clientes têm uma expectativa mínima a ser atingida quando ficam hospedados num quarto de hotel: boa limpeza, conforto e alguns *amenities* e comodidades. Uma vez que estes padrões essenciais de qualidade dos quartos seja atingido, é estabelecida a possibilidade de diferenciação do produto, oferecendo ao hóspede maior valor do que aquele que era esperado, superando as suas expectativas (Boto-Garcia et al., 2021). Contudo nem todos os clientes têm as mesmas expectativas, e os diferentes segmentos têm noções distintas do que é qualidade. Neste sentido, os preços devem ser definidos de acordo com o perfil do cliente, a oferta do hotel e o momento da compra, atendendo ao preço necessário para cobrir o custo de manutenção do quarto e gerar lucro e a disposição do perfil do cliente para pagar.

As características do quarto são, portanto, determinantes importantes dos preços. Em particular, o tamanho do quarto, o pequeno-almoço e a opção de cancelamento gratuito são características pelas quais o turista está disposto a pagar (Baldassin et al., 2017). Geralmente, as características dos quartos são determinantes mais significativas dos preços do que as características dos hotéis, e uma vez que os clientes escolhem de acordo com a sua personalidade e preferências, é muito importante

explorar atributos e pesos que afetam o comportamento de escolha do cliente para cada tarifa (Mei & Zhan, 2013).

Proposição 3: A diferenciação dos quartos de acordo com a sua qualidade permitem a aplicação de práticas de revenue management e conseqüentemente a adequação de preços.

Através da revisão narrativa da literatura é notória a relação intrínseca entre a qualidade dos quartos de hotel e o revenue management. No entanto, a forma como se relacionam e influenciam carece de uma análise mais profunda. Para tal, recorrendo ao método da revisão PRISMA-S é consultada a bibliografia mais recente que aborda ambos os temas a qual é apresentada no próximo subcapítulo.

4.2 Revisão Sistemática da literatura (PRISMA)

Tal como já foi evidenciado anteriormente, a indústria hoteleira é caracterizada por ter produtos com atributos essencialmente semelhantes e serviços facilmente substituíveis. Neste sentido, torna-se cada vez mais difícil diferenciar um hotel dos seus concorrentes, baseando-se apenas no valor funcional. Os consumidores selecionam um produto de entre um conjunto de alternativas, utilizando critérios de escolha que percebem ter o melhor potencial para satisfazer as suas motivações e necessidades (Masiero et al., 2015). Segundo Nunkoo et al (2020) a satisfação do cliente é uma medida da diferença entre as expectativas dos clientes antes da compra de um serviço/produto e a sua avaliação deste serviço/produto após o respetivo consumo. É por isso importante conhecer os atributos do produto hoteleiro, para melhor a compreender os fatores influenciadores da escolha do hotel.

Como o produto turístico e hoteleiro é essencialmente experimental, os clientes avaliam as experiências sobretudo em termos emocionais. A gestão da experiência do cliente, através da compreensão das dimensões emocionais da experiência e das formas como estas satisfazem as suas necessidades emocionais, é imprescindível para criar diferenciação em relação à concorrência e exceder consistentemente as expectativas dos clientes (D. Kim & Perdue, 2013).

É importante manter padrões de qualidade baseados nas expectativas específicas dos clientes de cada segmento de mercado. As expectativas dos clientes baseiam-se principalmente nos quartos no extremo inferior do mercado, e são principalmente orientadas para o serviço no extremo superior. Caso os hotéis não se adaptem às exigências do mercado podem perder as suas vantagens competitivas (Zhang et al., 2011). A fim de permanecerem competitivos, manterem os seus atuais clientes, e atrair novos, as unidades hoteleiras devem melhorar de forma geral a qualidade dos seus serviços e, conseqüentemente, a satisfação dos seus clientes (Ramanathan, 2012).

A qualidade do serviço é um dos principais fatores determinantes da satisfação do cliente e as opiniões dos hóspedes sobre a qualidade do serviço variam geralmente entre hotéis com classificações diferentes (Nunkoo et al., 2020). Escolher um quarto de hotel é geralmente uma tarefa intrinsecamente complexa e idiossincrática, já que um hóspede pode preferir uma cama macia enquanto o outro pode gostar de uma cama mais dura. Contudo, certos atributos são universalmente considerados desejáveis por todos os hóspedes como o quarto ser espaçoso, a existência de serviços gratuitos e a limpeza e arrumação do espaço (Masiero et al., 2015). Conhecendo a utilidade dos diversos atributos e o quanto estes são desejadas pelos clientes, os hoteleiros podem vender quartos, associados a outros produtos, por exemplo promovendo pacotes com serviços adicionais que atraiam mais hóspedes (Andersson & Jia, 2019).

Usamos os nossos sentidos - visão, som, gosto, tato e olfato - para recolher informação, pelo que os atributos sensoriais podem levar a mudanças profundas nas atitudes dos consumidores. Os atributos sensoriais (Ex: música e iluminação) podem ser combinados para criar atmosferas únicas e influenciar os clientes, despertando emoções e intenções de compra (D. Kim & Perdue, 2013). Masiero et al (2015) referem que muitos estudos na literatura sobre turismo e hotelaria investigaram os principais atributos que afetam a seleção de hotéis pelos hóspedes, tais como a limpeza, a segurança, o preço, os serviços oferecidos, *amenities* extra, a tecnologia, o conforto do quarto, o F&B, cortesia aos clientes, estacionamento e localização.

Algumas das características que mais influenciam a qualidade do quarto de hotel são o tamanho do quarto, a temperatura, o nível de ruído, o conforto (qualidade do colchão e das almofadas), a decoração, design e ambiente (que inclui a iluminação, a música e a cor das paredes), e ainda a limpeza (Nunkoo et al., 2020). Além disso, tal como apontado por Kim e Perdue (2013) cada hóspede valoriza atributos distintos de acordo a natureza da sua estadia: um cliente de negócios

valoriza acesso à internet e espaço para trabalhar, enquanto uma família valoriza espaço e bom serviço de F&B. Os comportamentos de escolha de hotel dos clientes são influenciados não só por atributos cognitivos (Ex: marca e preço), mas também por atributos emocionais (Ex: excitação, conforto e segurança) e atributos sensoriais (Ex: atmosfera geral).

A par do aumento da importância da sustentabilidade na sociedade, a preocupação com o meio ambiente na hotelaria também surge como um fator influenciador da qualidade. No entanto, esta percepção ainda não é global, já que ao analisar diferentes mercados existem frequentemente outros fatores mais decisivos, tais como o preço e a conveniência, onde muitos turistas preferem serviços não amigos do ambiente, tais como produtos de higiene individuais e toalhas lavadas, prestando pouca atenção a atributos ecológicos, como certificação ambiental, esforços de conservação, e a utilização de alimentos locais. Sendo assim, no que respeita à seleção de hotéis, as medidas ambientais raramente desempenham um papel importante, e os turistas geralmente dão prioridade ao preço, às instalações e ao prazer na escolha do local de estadia (Chia-Jung & Pei-Chun, 2014).

Quando os turistas procuram escolher um hotel verde, têm em consideração que a qualidade dos quartos e os preços são afetados devido à implementação de práticas ambientalmente corretas, o que influencia a percepção da qualidade do serviço. Um "hotel verde" é definido como "um hotel que assume a responsabilidade de minimizar os impactos ambientais e adota uma abordagem orientada para o ambiente em relação ao local, utilização de recursos, compras, operações e gestão" (Chia-Jung & Pei-Chun, 2014, p. 940). O peso relativo dos atributos verdes dos quartos de hotel é liderado pela certificação verde, e seguido pela política de roupa de cama, fornecimento de champô, lâmpadas energeticamente eficientes, política de reciclagem, e iluminação controlada.

De forma geral, os consumidores veem o custo da implementação de políticas ambientais como um investimento do hotel que acabará por conduzir a benefícios financeiros. Além disso, existem fortes indícios de que uma boa imagem ambiental num hotel influenciará positivamente os comportamentos ecológicos dos hóspedes, a sua intenção de se hospedarem, a publicidade boca-a-boca e a apetência a pagar um preço mais elevado. Contudo esta preocupação com a sustentabilidade ainda não é uma prática relevante na hotelaria (Chia-Jung & Pei-Chun, 2014).

Ramanathan (2012) refere que o ambiente do hotel, a decoração das áreas públicas e o exterior são atributos importantes, uma vez que estas percepções influenciam a intenção de escolha e a probabilidade de revisita. No entanto, estes acabam por ser dos fatores mais difíceis de controlar,

nomeadamente as características únicas do local onde se encontra o hotel, que também influenciam a vontade dos consumidores de pagar, às quais o hotel não tem controlo (Ex: uma rua barulhenta não se torna menos barulhenta só porque os gestores hoteleiros assim o desejam). Neste sentido, as grandes marcas hoteleiras tentam reduzir a incerteza dos consumidores quanto à experiência hoteleira, através da criação de marcas e padronização de quartos e serviços, proporcionando a mesma experiência em diversos locais, o que cria a sensação de uniformização e pode contribuir para aumentar a fidelização (Andersson & Jia, 2019).

A fidelização do cliente de hotel é moldada pela experiência do hóspede antes, durante e após a sua estadia, e o bom desempenho dos hotéis na manutenção da qualidade e limpeza dos quartos pode influenciar significativamente as intenções dos hóspedes de ficar novamente (Ramanathan, 2012). Faz então sentido que as expectativas dos hóspedes quanto à qualidade difiram consoante a classificação dos hotéis, e que a mesma influencie a vontade de pagar pelo produto hoteleiro.

A vontade de pagar refere-se a uma estimativa do montante máximo que um cliente está disposto a gastar por um produto ou serviço (Masiero et al., 2015). É importante para os hoteleiros conhecer este valor para adequar a oferta à procura. Muitas vezes, os gestores hoteleiros confiam na experiência pessoal, na tentativa erro ou no benchmarking com os concorrentes para determinar o grau de variações de preço. Contudo, desta forma, as tarifas podem não refletir a perceção real do valor que os hóspedes atribuem aos atributos do hotel. Os hóspedes atribuem um certo valor aos bens e serviços com base nas suas próprias necessidades e desejos únicos e não necessariamente no custo dos produtos ou serviços (Chia-Jung & Pei-Chun, 2014). O preço que estão dispostos a pagar é fundamentado no valor que recebem de um produto ou serviço. Só quando o valor percebido corresponde ou excede o preço é que os clientes executam uma compra (Masiero et al., 2015). Ao compreender a importância que os hóspedes associam a um atributo específico do quarto de hotel é possível estabelecer uma tarifa adequada. O estudo efetuado por Masiero et al (2015) desenvolveu uma experiência, através do método de escolha discreta, para determinar a vontade dos hóspedes de pagar pelos atributos dos quartos de hotel. Os atributos incluem vistas dos quartos, piso do hotel, acesso ao clube, artigos de minibar gratuitos, serviço de smartphone, e política de cancelamento e descobriu que diferentes segmentos de clientes percebem valores diferentes para vários atributos, o que fornece informações para os gestores hoteleiros segmentarem o seu mercado e adotarem práticas de RM a fim de maximizar a receita.

São diversos os atributos que podem influenciar a vontade de pagar por quartos de hotel tais como o design de interiores, padrões de manutenção e limpeza, a localização relativamente ao destino desejado, a hospitalidade e segurança do local, o que afeta também os preços praticados (Ramanathan, 2012). Os hotéis e outros estabelecimentos turísticos tentam resumir a qualidade dos seus produtos e serviços através de sistemas de classificação, que podem ser baseados em regulamentos aprovados pelos governos (em Portugal de 1 a 5 estrelas) ou em critérios estabelecidos por organizações independentes, que classificam os hotéis de acordo com o seu padrão de qualidade e serviço. Este sistema permite aos consumidores comparar hotéis, reduzindo a assimetria de informação, e fornecendo uma base para as expectativas de serviço (Nunkoo et al., 2020). Por outro lado, torna o mercado muito mais competitivo.

A Internet continua a tornar-se uma parte essencial da vida quotidiana. O crescimento dos sites de aconselhamento de viagens tem apresentado aos clientes uma grande variedade de alternativas para avaliar hotéis, como por exemplo o Tripadvisor.com e Booking.com, que fornecem milhões de classificações de viajantes, descrevendo a experiência das suas estadias nos hotéis. A existência deste tipo de avaliações online é uma forma cómoda para os hóspedes dos hotéis avaliarem as suas estadias nos hotéis, pois não só providencia informações sobre os produtos oferecidos como também pode servir de recomendação a qual é depois influenciadora da aquisição ou não de uma estadia num hotel (Zhang et al., 2011). No seu artigo, Andersson e Jia (2019) , efetuam uma regressão entre tarifas hoteleiras baseadas na Internet em relação às classificações por estrelas, pontuações de feedback dos consumidores e atributos objetivos de hotéis. Os seus resultados indicam que altas classificações nestas categorias tendem a ser associadas a uma maior vontade de pagar entre os consumidores e, portanto, a tarifas de quartos mais elevadas. Neste sentido, o reconhecimento dos atributos hoteleiros que influenciam a escolha do hotel e das características que são percebidas como importantes pelos hóspedes ajudam os hoteleiros a tomar as melhores decisões para o desenvolvimento do hotel e a estratégia de preços (Masiero et al., 2015).

Proposição 4: A noção de qualidade é única para cada individuo. As expectativas dos hóspedes quanto à qualidade diferem consoante a classificação dos hotéis o que influencia a vontade de pagar pelo produto hoteleiro.

O mercado hoteleiro é bastante competitivo em termos de preços. “O preço de um quarto de hotel é empiricamente modulado como a função aditiva de vários atributos” (Zhang et al., 2011, p. 974)

ou seja, a existência de um determinado artigo influenciará a qualidade do hotel e a vontade de pagar de um cliente. Os hotéis empregam várias estratégias de preços para satisfazer a procura do mercado e as expectativas dos consumidores, sendo que os hóspedes evidenciam vontade de pagar por comodidades que beneficiem as suas estadias (Gao et al., 2021).

O estudo de (Zhang et al., 2011) visa examinar como a classe do hotel, atributos do quarto, qualidade, localização, limpeza e serviço influenciam as tarifas dos quartos nos hotéis. A fim de compreender os atributos pelos quais os viajantes estão dispostos a pagar em diferentes tipos de hotéis, o preço do quarto foi regredido em quatro variáveis independentes em três modelos, um para cada segmento. Os resultados da sua análise indicam que as necessidades dos viajantes são de facto diversificadas entre segmentos de mercado. No seu estudo, identificam a qualidade do quarto e a conveniência da localização como os atributos mais importantes que afetam o preço do quarto para a indústria. Curiosamente a limpeza não mostrou relevância para as alterações de tarifa dos quartos, o que se segundo os autores se explica por esta se tratar de um pré-requisito atual, uma vez que os hotéis já implementaram políticas de limpeza dos quartos que garantem a satisfação dos requisitos dos viajantes. Assim, a limpeza não leva à variação de preços entre hotéis, uma vez que é já algo minimamente estabelecido de forma homogénea em toda a indústria hoteleira. Mais importante ainda, os autores descobriram que os clientes estão dispostos a pagar por diferentes comodidades quando se hospedam em diferentes tipos de hotéis. A qualidade dos quartos é o único atributo que tem um efeito perceptível nas taxas de quartos dos hotéis económicos, enquanto a localização é o atributo mais importante que explica a variação nas taxas de quartos dos hotéis de média dimensão, seguida da qualidade dos quartos.

Com o desenvolvimento da internet e do comércio eletrónico, a cooperação e colaboração entre diferentes canais permite utilizar diferentes estratégias de preços e aumentar o lucro, sendo que as tarifas dos quartos de hotel mudam frequentemente devido às exigências dinâmicas e às estratégias de preços (Nunkoo et al., 2020). Estas estratégias de fixação de preços são sobretudo baseadas na procura, que indica que os preços devem ser cobrados em função do cliente, hora, localização, produto ou canal ao melhor preço disponível e/ou na orientação pelos custos de forma a obter uma margem de lucro. Por outro lado, alguns hotéis utilizam preços orientados pela concorrência para competir pela quota de mercado (Gao et al., 2021). Desta forma, os clientes são apresentados com combinações de preço/tipo de quarto, e escolhem a que melhor se adapta às suas necessidades.

Os aumentos e diminuições de preços são em grande parte impulsionados pela procura, onde os bens e serviços são perecíveis. As tarifas dos quartos de hotel podem variar dependendo da hora do dia, da semana ou do ano o que influencia as atitudes e as expectativas dos consumidores devido à diferença de preços. As percepções dos consumidores sobre a justiça, aceitabilidade, sensatez e honestidade das políticas de preços variam em função das diferentes estratégias de preços (Zhang et al., 2011). Um preço elevado é considerado injusto, o que resulta em situações negativas, como reclamações, reembolsos e má publicidade. Pelo contrário, a percepção justa leva a reações positivas, incluindo o aumento do valor percebido e a vontade de pagar. Consequentemente, os consumidores que suspeitam do carácter injusto do preço são suscetíveis a procurar alternativas (Gao et al., 2021).

Proposição 5: O preço dos quartos é volátil e é influenciado por diversos fatores como a procura, época do ano, tipo de cliente, localização, qualidade do produto, canal de distribuição e custo de produção.

As estratégias de fixação de preços dos hotéis têm evoluído ao longo do tempo, uma vez que cada vez mais surgem novos desafios devido ao avanço da tecnologia, mecanismos de preços complexos e prevalência de reservas online (Zhang et al., 2011). Em comparação com as estratégias tradicionais de preços, os preços baseados em atributos oferecem novas oportunidades para o revenue management (Gao et al., 2021).

Os atributos dos quartos referem-se ao valor que é possível acrescentar aos quartos como a vista, políticas de preços (reembolsável ou não) e *amenities*. Os preços baseados em atributos (ABP), um termo recente na indústria hoteleira, permite aos clientes escolher e personalizar os atributos de um quarto de hotel a partir de um conjunto de escolhas que lhes são apresentados, o que cria a oportunidade de personalizar o produto (Vinod, 2019). Cada vez que um hóspede adiciona um atributo, o sistema do hotel fixa o preço do atributo separadamente e o cliente vê como cada atributo afeta o preço total do quarto (Gao et al., 2021). Desta forma, os consumidores ficam mais confiantes e mais dispostos a pagar por um preço transparente, uma vez que conseguem visualizar o valor de cada atributo enquanto personalizam o seu produto. Consequentemente, em comparação com os preços tradicionais dos quartos, os clientes têm mais probabilidades de compreender as razões das diferenças de preço se estes forem baseados em atributos (Gao et al., 2021), além de que através desta forma de precificação é mais fácil satisfazer as suas necessidades (Vinod, 2019).

O preço baseado em atributos não é um conceito novo, uma vez que já foi implementado no setor aéreo, onde as companhias aéreas desagregam a tarifa base e oferecem aos clientes diversas escolhas de preços através da atribuição de serviços adicionais, como taxas de bagagem, lugares, embarque antecipado e refeições (Vinod, 2019). Da mesma forma, as empresas hoteleiras podem oferecer opções adicionais aos clientes, como atributos físicos (Ex: tipo de cama, vistas e comodidades), atributos específicos do local (Ex: atrações locais, clima e praia), reputação (Ex: classificação de estrelas e afiliação à marca) e serviços adicionais (Ex: opções de refeições, e políticas de animais de estimação). Estas opções podem não só baixar o custo dos hotéis, mas também aumentar a satisfação dos hóspedes (Gao et al., 2021).

O preço do quarto baseia-se essencialmente na qualidade do mesmo, começando com o direito de permanência na propriedade. Este direito de permanência é um limite inferior ao preço total que um cliente será obrigado a pagar por um quarto específico numa propriedade. Os atributos e tarifas associados a cada atributo por segmento de cliente influenciam o preço final do quarto. Os preços baseados em atributos baseiam-se numa tarifa de referência para um quarto numa dada época do ano. O atributo base poderia ser um quarto standard com cama *Queen Size* e ocupação individual/dupla num determinado dia de semana e altura do ano. Todas as outras tarifas possíveis, tais como tarifas promocionais, tarifas qualificadas e tarifas *corporate*, poderiam ser variações da tarifa de referência consoante o tipo de produto a criar (Vinod, 2019).

Tal como já vimos anteriormente, os clientes estão dispostos a pagar por certas comodidades e serviços opcionais com base no contexto da viagem (Masiero et al., 2015). Identificar a *persona* do cliente com base no contexto da viagem é o fator mais importante para gerar ofertas relevantes quando um cliente faz compras no website de um hotel. Os clientes têm vários perfis baseados no contexto da sua viagem, ou seja, se esta é uma viagem de negócios, uma escapadela romântica de fim-de-semana, ou visitas a amigos e familiares. Os clientes que visitam websites de hotéis são tipicamente anónimos, contudo é relevante determinar o seu perfil para gerar as ofertas certas com base nos atributos do quarto. Os fatores que podem ser considerados para gerar ofertas com base no contexto da viagem são o destino, o período de compra antecipada, a duração da estadia e o número de pessoas. Ao identificar o contexto das viagens, podem ser recomendados quartos com atributos específicos de acordo com o segmento do cliente (Vinod, 2019). A partir dos quartos

recomendados com os seus atributos associados, um cliente pode então personalizar a oferta à sua medida (Gao et al., 2021).

Para se poder fornecer respostas específicas aos clientes com base nos seus pedidos específicos é necessária flexibilidade com uma estrutura de tarifas à *la carte*. Assim, ao desagregar a tarifa e os atributos, os clientes podem selecionar e confirmar quartos específicos num hotel, personalizando o seu próprio produto e atribuindo maior valor ao seu consumo, estando dispostos a pagar mais (Vinod, 2019). Esta abordagem permite ao cliente comprar e reservar exatamente o que deseja, quando o deseja, com total precisão. Uma vez que cada um destes pontos de preço pode ser precisamente controlado em inventário, é possível gerar receitas incrementais. Esta abordagem também melhora a satisfação do cliente ao proporcionar uma viagem memorável, uma vez que o cliente comprou exatamente o que queria a um preço aceitável e transparente (Gao et al., 2021).

Por estas razões, torna-se evidente rever as atuais estruturas de tarifas incorporadas na indústria hoteleira, para uma estrutura de preços mais dinâmica baseada em atributos de quartos, já que com esta abordagem, os consumidores terão a oportunidade de selecionar atributos no quarto que são pertinentes para a sua estadia e poderão pagar precisamente o que desejam (Vinod, 2019). Com o avanço tecnológico prevê-se que os hoteleiros simplifiquem as suas estruturas de preços e migrem para um ambiente de preços baseados em atributos. A principal proposta de valor é a melhoria da satisfação do cliente derivada de pagar exatamente o que o cliente pretende para maximizar a experiência do utilizador (Gao et al., 2021; Vinod, 2019).

Proposição 6 – A estrutura de preços baseados em atributos possibilita a definição de preços consoante a qualidade do quarto e permite ao hóspede personalizar o produto de acordo com as suas necessidades, garantindo uma noção mais justa do valor do quarto.

5. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos que resultaram na elaboração de uma matriz, que combina os dados provenientes da revisão da literatura e da observação direta nos hotéis pertencentes ao grupo hoteleiro onde foi realizado o estágio. A matriz criada permitiu a avaliação métrica da qualidade dos quartos de hotel, fornecendo informações valiosas sobre a relação entre a qualidade dos quartos e o revenue management.

A matriz final, resultado da combinação de diferentes fontes de dados, revelou *insights* importantes sobre a relação entre a qualidade dos quartos e o revenue management na hotelaria, especialmente nos hotéis do grupo My Story, permitindo não só apresentar uma proposta de valor que permite otimizar as práticas de revenue management da marca, como também colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e do próprio estágio. Em seguida é apresentada a matriz em detalhe, bem como a forma como esta foi aplicada e quais os resultados que foram obtidos da sua aplicação.

5.1 Análise do inventário de quartos dos My Story Hotels

Sendo um grupo hoteleiro, os My Story Hotels trabalham de forma muito semelhante a nível operacional, pelo que o seu produto hoteleiro é idêntico dentro de cada hotel, onde o tipo de cama é o principal fator diferenciador para as tipologias de quarto. Neste sentido, e de forma a poder diferenciar os quartos, apontou-se a dimensão dos mesmos como o principal aspeto determinante para a definição de novas tipologias, já que, como os quartos possuem o mesmo tipo de *amenities*, o valor de qualidade que oferecem é o mesmo. A ideia inicial, previamente estabelecida pela revenue manager do grupo, seria segmentar os quartos por tamanho, atribuindo nomes que remetessem para esse efeito, criando um critério uniforme para todos os hotéis, permitindo uma melhor gestão das expectativas dos hóspedes (D. Kim & Perdue, 2013). Para tal, foi efetuado um levantamento da informação existente em PMS e em dados existentes do grupo, de cada unidade hoteleira, relativamente aos quartos, respetivas instalações e *amenities*, ou seja, o inventário.

A única exceção a esta segmentação por tamanho são as suites. Para um quarto possuir a nomenclatura de suite deve obedecer a características específicas (consultar apêndice III), nomeadamente possuir um espaço físico para tomar as refeições separado do espaço onde se dorme, o que significa que à partida será um quarto de maiores dimensões. Contudo, tendo as características de suite, deverá possuir essa designação, independentemente do seu tamanho. Após efetuar a análise do inventário, e tendo em conta as áreas de todos os quartos dos vários hotéis da baixa, foi criada a escala apresentada na tabela 8:

Tabela 8 – Escala de segmentação de quartos por área

Áreas dos quartos		
XS	10m ²	14m ²
S	14m ²	18m ²
M	18m ²	22m ²
L	22m ²	26m ²
XL	26m ²	30m ²
XXL	(+) 30m ²	

Fonte: Por mão própria (2023)

A escala previamente apresentada permitiu a segmentação das unidades de alojamento por área, o que originou os resultados apresentados na tabela 9:

Tabela 9 - Segmentação de quartos por área de acordo com a escala desenvolvida

	XS	S	M	L	XL	XXL	Total
Tejo	5	50	31	32	10	7	135
Rossio	3	22	6	7	3	5	46
Augusta	15	20	11	0	0	0	46
Figueira	7	22	39	2	4	4	78
Ouro	21	20	9	1	0	0	51
Total	51	134	96	42	18	15	356

Fonte: Por mão própria (2023)

De forma a perceber a forma como os hotéis concorrentes segmentavam os seus produtos, foi efetuado um *benchmarking* (ver apêndice III) para perceber as tipologias de quartos utilizadas pela concorrência. Após o estudo do mercado constatou-se que já existem marcas que utilizam a divisão por tamanhos com letras enunciada anteriormente, pelo que se sugeriram outras designações, apresentadas na tabela 10:

Tabela 10 - Sugestão de nomes para as novas tipologias

Quarto	Área	Nova Tipologia	Com vista (exemplos)
XS	10-14m ²	MS Cozy Room	MS Extra Cozy Room MS Cozy Plus
S	14-18m ²	MS Compact MS Standard Room	MS Superior Compact MS Standard Plus MS Compact with view
M	18-22m ²	MS Modest Room	MS Modest Premium Room MS Modest Superior MS Modest Plus
L	22-26m ²	MS Spacious Room	MS Spacious Room with view MS Spacious Deluxe
XL	26-30m ²	MS Grand Room MS Gigantic Room	MS Grand View Room MS Gigantic Premium
XXL	>30m ² (suite)	MS Junior Suite MS Suite (ou personalizar nomes)	
MS Family Room (comunicante)			

Fonte: Por mão própria (2023)

Para a implementação das novas tipologias, a análise documental não era o suficiente, pelo que foi relevante uma avaliação presencial nos vários hotéis, para confirmar os *amenities*, facilidades existentes, e outras características dos quartos que influenciem a qualidade dos mesmos. Sendo a qualidade dos quartos um conceito subjetivo (Masiero et al., 2015), de forma a poder avaliar a mesma de maneira imparcial, foi desenvolvida uma ficha/matriz de avaliação baseada em informações extraídas da revisão da literatura, que permite avaliação quantitativa das unidades de alojamento, a qual será apresentado no próximo subcapítulo.

5.2 Matriz de avaliação da qualidade dos quartos

Os resultados obtidos da revisão sistemática e o seu cruzamento com os dados primários obtidos da análise do inventário dos My Story Hotels levaram à criação de uma matriz com construtos e variáveis (consultar apêndice V), que permite avaliar quantitativamente as unidades de alojamento em termos de qualidade, diferenciando o produto hoteleiro e conseqüentemente potenciando a venda a preços diferentes, de acordo com o valor esperado pelo hóspede.

A matriz criada possui nove construtos, cada um com diferentes variáveis que avaliam vários aspectos da qualidade das unidades de alojamento. Cada uma das variáveis possui uma métrica que permite a atribuição de uma avaliação quantitativa, e conseqüentemente a obtenção de uma classificação final que ditará o nível de qualidade do quarto. Sendo que o grupo My Story trabalha de igual forma a nível operacional, a avaliação de algumas variáveis é igual para todos os quartos, o que vai ao encontro das ideias de Andersson e Jia (2019) que apontam que as marcas hoteleiras tentam reduzir a incerteza dos consumidores quanto à experiência hoteleira, através da criação da padronização do produto hoteleiro, proporcionando a mesma experiência em diversos locais. Neste sentido, cada construto tem determinado peso na avaliação da qualidade do quarto, com os aspectos físicos com o maior peso, uma vez que são a principal característica diferenciadora da qualidade entre quartos no mesmo hotel. A avaliação de cada variável é feita através de uma escala de 1 a 10 ou atendendo ao critério Sim/Não. Os construtos e respectivas variáveis são apresentados em seguida.

i. Limpeza e manutenção (10%);

Refere-se à higiene dos quartos, incluindo a limpeza e arrumação adequada dos espaços e a manutenção regular dos equipamentos e instalações (Gao et al., 2021). Tal como apontado por Masiero et al. (2015) a limpeza e manutenção do quarto são universalmente considerados como atributos fundamentais dos quartos de hotel. Neste sentido, as variáveis utilizadas para avaliar quantitativamente a limpeza e manutenção são:

- A limpeza do quarto (2%) – Avaliação através da classificação atribuída ao hotel na plataforma Booking.com (valor convertido de acordo com a pontuação atribuída);

- Arrumação do quarto (2%) – Avaliação através do cumprimento de SOPs comuns a todas as unidades hoteleiras. Além disso, todos os quartos são inspecionados pela governanta antes de serem atribuídos aos hóspedes (Sim/Não).
- Aroma e cheiro do quarto (2%) – Avaliação através da aplicação de neutralizadores e da existência de fragrâncias no quarto (Sim/Não).
- Equipamentos em bom estado de funcionamento (2%) - Avaliados pela existência de medidas de manutenção preventiva, com calendarização de inspeções periódicas que garantem o bom estado dos equipamentos (Sim/Não).
- Controlo de pragas (2%) – Avaliação através da existência um plano de controlo de pragas que vai de acordo com normas de higiene e segurança (Sim/Não).

ii. Conforto e conveniência (10%);

Este construto diz respeito ao nível de conforto oferecido aos hóspedes e que de acordo com Nunkoo et al. (2020) influenciam a qualidade do quarto de hotel, nomeadamente a temperatura, o nível de ruído, a qualidade do colchão e das almofadas e ainda o ambiente (que inclui a iluminação, a música e a cor das paredes, que são fatores fundamentais para uma estadia agradável. As variáveis utilizadas para avaliar quantitativamente o conforto e conveniência são:

- Qualidade e tamanho da cama, lençóis e almofadas (1%) – Medição através da classificação atribuída ao hotel na plataforma Booking.com (valor convertido de acordo com a pontuação atribuída);
- Temperatura do quarto (1%) – Caso exista algum equipamento que permitam controlar a temperatura do quarto (ar-condicionado) (Sim/Não).
- Controlo do ruído (1%) – Se o quarto é insonorizado (Sim/Não).
- Espaço para arrumação (3%) – Existência de mobília para guardar roupas e pertences dos hóspedes. A avaliação é feita através do levantamento do que o melhor quarto de hotel tem (roupeiro, cómodas, maleira, mesa de cabeceira, secretária) e atribuição da pontuação comparando com o mesmo;
- Iluminação do quarto (1%) – Presença ou não de luz natural/Existência ou não de janela para o exterior (Sim/Não);

- Comodidades do quarto (3%) - Levantamento do que o melhor quarto de hotel tem (serviço de chá, minibar, secador de cabelo, máquina de café, sofá, maleira) e atribuição da pontuação comparando com o mesmo;

iii. Aspetos físicos (30%)

Tal como enunciado anteriormente, os aspetos físicos são a principal característica para avaliar a qualidade do quarto, já que, em cada unidade hoteleira os quartos apresentam características uniformes, com os mesmos *amenities* e comodidades, pelo que o tamanho do mesmo, representa a principal característica diferenciadora da qualidade. Os aspetos físicos, envolvem a avaliação dos atributos físicos do quarto, como tamanho, disposição dos móveis, e utilização eficiente do espaço (Vinod, 2019; Zhang et al., 2011).

- Dimensão do quarto (25%) – Baseado no tamanho mínimo para um quarto de hotel de uma unidade de 5 estrelas (22,5 m²), de acordo com o turismo de Portugal;
- Dimensão e qualidade da casa de banho (4%) – Avaliação de acordo com o tamanho e comodidades existentes (chuveiro efeito chuva, secador de cabelo, banheira, espelhos);
- Presença de varandas e/ou vistas (1%) (Sim/Não);

iv. Decoração e Design (10%)

Este construto refere-se à estética do quarto, incluindo a escolha de cores, estilo de decoração e elementos visuais que de acordo com Kim e Perdue (2013) contribuem para uma atmosfera atraente e agradável.

- Design funcional da mobília e funcionalidade dos elementos decorativos (4%) – Avaliação através da observação direta (Sim/Não);
- Ambiente e atmosfera do quarto (combinação de cores) (3%) – Avaliação através do uso do círculo cromático. Este é uma representação visual das cores e das relações que estas estabelecem entre si:
 1. Posição: cores complementares, isto é, que são opostas no círculo cromático, o que cria contraste e transmite uma sensação de tensão e cores

análogas, isto é, próximas umas das outras no círculo cromático, o que causa uma sensação de harmonia e equilíbrio.

2. Temperatura das cores: cores quentes (vermelho, amarelo e laranja) transmitem uma sensação de energia e cores frias (azul, verde e o roxo) transmitem sensações de calma e relaxamento. uma qualidade mais calma e relaxante.
3. Intensidade das cores: cores vibrantes e brilhantes são mais chamativas e impactantes, enquanto cores suaves e opacas são mais suaves para a visão.

Tendo em conta que a natureza dos quartos de hotel são locais de descanso, cores análogas, frias e suaves possuem uma melhor avaliação.

- Presença de obras de arte e peças decorativas (3%) - (Sim/Não);

v. Segurança e Privacidade (10%)

A segurança e privacidade são apontados por Ramanathan (2012) como aspetos fundamentais para os hóspedes durante a sua estadia num hotel. Esta variável engloba a segurança do quarto, como fechaduras seguras e a garantia de privacidade do hóspede durante a estadia.

- Cofre (4%) – (Sim/Não);
- Porta resistente e antifogos (2%) – (Sim/Não);
- Privacidade (4%) – Existência de cortinas/quartos isolados (Sim/Não).

vi. Serviços e atendimento geral do hotel (10%)

Os serviços e atendimento geral do hotel são um fator muito importante na qualidade geral atribuída ao hotel, especialmente nas classificações online, tal como apontam Nunkoo et al. (2020). Esta variável avalia a qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel e o atendimento ao cliente.

- *Room service* (1%) – Existência de serviço de quartos (Sim/Não);
- Acessibilidade (0,5%) - quarto para pessoas com mobilidade reduzida (Sim/Não);
- Serviços de manutenção (1%) – Existência de serviço de manutenção rápida (nos hotéis My Story através do sistema *InfraSpeak*) (Sim/Não);

- Possibilidade de pequeno-almoço incluído (2%) – Tarifas *Bed & Breakfast* (Sim/Não);
- Política de cancelamento flexível (2%) – Tarifa BAR (Sim/Não);
- Quartos comunicante (2%) – (Sim/Não);
- Ambiente livre de fumo (0,5%) – Proibição de fumar (Sim/Não);
- Disponibilidade da receção 24h (1%) – (Sim/Não).

vii. Tecnologia (5%)

Este construto diz respeito à presença e utilização de tecnologia no quarto, como acesso à internet de alta velocidade, sistemas de entretenimento, controlo de iluminação e climatização, entre outros recursos tecnológicos que contribuem para a comodidade do hóspede a nível tecnológico (Masiero et al., 2015).

- Internet e telefone (1,5%) – (Sim/Não);
- Equipamento de som (0,5%) – (Sim/Não);
- Fechadura eletrónica (1%) – Sim/Não);
- Carregadores de telemóvel (0,5%) – Existência de carregador e/ou entradas USB (Sim/Não);
- Televisão (1,5%) – Existência de TV com canais internacionais (Sim/Não);

viii. Amenities (10%)

Os *Amenities* referem-se aos itens extras fornecidos no quarto, como roupões, chinelos, máquinas de café, minibar, produtos de higiene, entre outros, que contribuem para uma experiência mais completa e satisfatória dos hóspedes. Quanto maior o grau de qualidade do quarto, mais *amenities* este possui (Vinod, 2019).

- Produtos de higiene pessoal (4%) – Avaliação através da diversidade e qualidade (Hotéis My Story todos os quartos possuem produtos premium da Rituals);
- Roupão e chinelos (2,5%) – (Sim/Não);
- Comodidades de banho – Avaliação através da frequência de troca (diariamente) e quantidade oferecida por pessoa (uma unidade);

ix. Sustentabilidade (5%)

A sustentabilidade é cada vez mais um fator relevante para o consumidor em geral, o que também se aplica à hotelaria (Chia-Jung & Pei-Chun, 2014). Neste sentido, esta variável envolve práticas e iniciativas relacionadas à sustentabilidade, como o uso de materiais ecológicos, a eficiência energética, a gestão adequada de resíduos e a promoção de práticas sustentáveis por parte do hotel.

- Eficiência energética (1,25%) – Existência de sistemas de controle de energia e utilização de lâmpadas LED (Sim/Não);
- Gestão eficaz do consumo de água (1,25%) – Existência de políticas de redução de água e campanhas de conscientização aos hóspedes (alertas para poupança de água) (Sim/Não);
- Redução de resíduos (1,25%) – Existência de espaços para reciclagem (Sim/Não);
- Produtos ecológicos (1,25%) – Utilização de *amenities* ecológicos (Sem embalagem ou embalagens reutilizáveis) (Sim/Não).

5.3 Resultados obtidos

A matriz foi aplicada individualmente a todas as unidades de alojamento dos hotéis da baixa de Lisboa do grupo My Story (consultar exemplo no apêndice VI). Uma vez que a dimensão dos quartos é um dos poucos fatores que diferenciam a qualidade entre os quartos dentro de cada hotel, as classificações obtidas foram idênticas, de acordo com a segmentação por áreas previamente estabelecida. Desta forma foi possível identificar padrões nas classificações obtidas, o que permitiu obter os resultados da tabela 11, onde constam as novas tipologias e a classificação necessária que um quarto deve ter para lhe ser atribuída a tipologia.

Tabela 11 - Escala de avaliação para atribuição de tipologia

Tipologia	Classificação
MS Cozy Room	>60%
MS Standard Room	60-65%
MS Modest Room	65-70%
MS Spacious Room	70-75%
MS Grand Room	75%-80%
MS Junior Suite	>80%
MS Suite⁴	

Fonte: Por mão própria (2023)

Após análise e avaliação dos quartos de hotel da marca My Story na baixa de Lisboa, através da aplicação da matriz desenvolvida, são evidenciadas diversas conclusões. Alguns resultados da segmentação por tamanho inicialmente feita foram ligeiramente alterados, tendo em conta algumas características, como por exemplo:

⁴ Tal como já foi apontado anteriormente, a atribuição da nomenclatura de suite, não está propriamente relacionada com a dimensão do quarto, mas com as suas características. Uma vez que as suites também são dos quartos com maiores dimensões, a sua classificação é superior.

- Quartos de uma dada tipologia, mas com tetos em águas-furtadas deveriam ser de uma categoria mais baixa, caso a área esteja próxima de uma categoria inferior;
- Quartos com casas de banho mais espaçosas poderiam ser de uma categoria superior, caso a área esteja próxima de uma categoria acima;
- Quartos com “vista” para as zonas de saguão deveriam ser de uma categoria inferior, caso a área esteja próxima de uma categoria abaixo;

Desta forma a divisão de quartos de acordo com as novas tipologias é apresentada na tabela 12:

Tabela 12 - Segmentação de quartos por tipologia e por hotel

	MS Cozy Room	MS Standard Room	MS Modest Room	MS Spacious Room	MS Grand Room	MS Junior Suite	MS Suite	Total Quartos
Figueira	7	17	44	2	7	1	0	78
Rossio	3	20	6	7	4	3	3	46
Ouro	21	14	16	0	0	0	0	51
Augusta	15	18	9	4	0	0	0	46
Tejo	6	39	43	32	8	1	6	135
Total Tipologias	52	108	118	45	19	5	9	356
	15%	30%	33%	13%	5%	1%	3%	100%

Fonte: Por mão própria (2023)

As tipologias que se destacam são o MS Standard Room e o MS Modest Room, que representam 63% dos quartos do grupo My Story na baixa lisboeta. Os hotéis com os quartos mais pequenos são o My Story Ouro e o My Story Augusta, sendo que no hotel Ouro a tipologia que mais se destaca é o MS Cozy Room. O hotel Rossio possui dois quartos familiares que estão integrados na categoria Grand Room, uma vez que não são suites.

Atualmente, existem 12 suites divididas pelos hotéis Rossio (5 suites) e Tejo (7 suites). De acordo com as novas tipologias poderão existir no total 14 suites, classificadas como *junior suites* e *suites*. Para que um quarto tenha a nomenclatura de *junior suite*, ao contrário das *suites*, não é necessária a separação física entre os quartos e a sala de estar (ver apêndice III). De acordo com este critério o quarto #417 do hotel My Story Figueira poderia ser classificado como *junior suite*, se forem colocados um sofá e uma mesa (para fazer uma sala de estar).

No My Story Rossio os quartos #415, #416 são *suites* mais pequenas, pelo que podem ser vendidas como *junior suites* para criar diferenças de preço. Além disso, o quarto #405 também pode ser vendido como *junior suite* (uma vez que tem 2 TVs, sofá e sala de estar). Já no My Story Tejo o quarto #508 também poderia ser vendido como *junior suite*, por se tratar de uma suite mais pequena, em comparação com as restantes, e por ter teto de águas-furtadas, o que reduz a qualidade do quarto.

As principais tipologias atualmente utilizadas nos hotéis My Story estão de acordo com o tipo de cama presente nos quartos (*Twin e Double*). Dos 356 quartos disponíveis em todos os hotéis, 93 são Twins, distribuídos pelas novas tipologias conforme apresentado na tabela 13.:

Tabela 13 - Quartos Twin distribuídos pelas novas tipologias

	MS Cozy Room	MS Standard Room	MS Modest Room	MS Spacious Room	MS Grand Room	MS Junior Suite	MS Suite	Total Twin
Figueira	-	-	14	7	-	-	-	21
Rossio	-	-	1	4	4	2	3	14
Ouro	-	3	10	-	-	-	-	13
Augusta	-	1	2	-	-	-	-	3
Tejo	-	3	9	19	7	1	3	42
Total por Tipologia	-	7	36	30	11	3	6	93

Fonte: Por mão própria (2023)

Nos My Story Hotels, existem quartos vendidos com extra vista que acrescenta valor ao quarto:

- **My Story Figueira** – Quartos com vista para a praça da Figueira;
- **My Story Rossio** – Quartos com vista para o Rossio (praça D. Pedro IV);
- **My Story Ouro** – Atualmente não são vendidos quartos com extra vista;
- **My Story Augusta** – Quartos com vista para a rua Augusta;
- **My Story Tejo** - Atualmente não são vendidos quartos com extra vista.

A distribuição de quartos com vista pelas novas tipologias é apresentada na seguinte tabela 14.

Tabela 14 - Resumo Quartos My Story Hotels por tipologia (com e sem vista)

Hotel	Quartos	MS Cozy Room	MS Standard Room	MS Modest Room	MS Spacious Room	MS Grand Room	MS Junior Suite	MS Suite	Total Quartos
Figueira	Normal	7	10	35	1	-	1	-	54
	Extra vista	-	7	9	1	7	-	-	24
	Subtotal Tipologia	7	17	44	2	7	1	-	78
Rossio	Normal	3	13	5	4	2	-	1	28
	Extra vista	-	7	1	3	2	3	2	18
	Subtotal Tipologia	3	20	6	7	4	3	3	46
Ouro	Normal	21	14	16	-	-	-	-	51
	Extra vista	-	-	-	-	-	-	-	-
	Subtotal Tipologia	21	14	16	-	-	-	-	51
Augusta	Normal	12	13	4	1	-	-	-	30
	Extra vista	3	5	5	3	-	-	-	16
	Subtotal Tipologia	15	18	9	4	-	-	-	46
Tejo	Normal	6	39	43	32	8	1	6	135
	Extra vista	-	-	-	-	-	-	-	-
	Subtotal Tipologia	6	39	43	32	8	1	6	135
Total Tipologias		52	108	118	45	19	5	9	356

Fonte: Por mão própria (2023)

Ao longo da revisão da literatura foram apontadas várias proposições que justificam a relação inerente entre a qualidade dos quartos e do revenue management. Através da aplicação da matriz, as mesmas são explicadas:

- **Proposição 1:** A qualidade do quarto de hotel é definida por diversos fatores que englobam a limpeza, conforto e funcionalidade do quarto, a segurança e privacidade que este providencia e os serviços a este associado, como a tecnologia e o *room service*.
- **Proposição 2:** A qualidade do quarto permite diferenciar o produto hoteleiro.

A classificação de cada tipologia mostra que quartos com diferentes características têm valores de qualidade distintos. Através da atribuição das novas tipologias aos quartos, os mesmos são segmentados de acordo com a sua qualidade.

- **Proposição 3:** A diferenciação dos quartos de acordo com a sua qualidade permitem a aplicação de práticas de revenue management e consequentemente a adequação de preços.
- **Proposição 4:** A noção de qualidade é única para cada indivíduo. As expectativas dos hóspedes quanto à qualidade diferem consoante a classificação dos hotéis o que influencia a vontade de pagar pelo produto hoteleiro.

Através da aplicação da matriz, os quartos foram segmentados de acordo a sua qualidade. Sendo que os mesmos critérios foram aplicados a todos os hotéis, a gestão da expectativa do consumidor é mais facilmente atingível, uma vez que quartos da mesma tipologia terão a mesma qualidade, independentemente do hotel onde o consumidor ficar. Desta forma os preços praticados serão mais uniformes entre as unidades hoteleiras do grupo, onde a mesma tipologia terá um valor idêntico, o que facilita a gestão do inventário, potenciando a máxima utilização do mesmo, com recurso aos overbookings, minimizando eventuais reclamações, já que o produto comprado é homogêneo a todos os hotéis. Além disso a uniformização da qualidade potencializa a rentabilização do inventário, já que cria oportunidades de *upselling e cross-selling* entre hotéis (Gao et al., 2021).

- **Proposição 5:** O preço dos quartos é volátil e é influenciado por diversos fatores como a procura, época do ano, tipo de cliente, localização, qualidade do produto, canal de distribuição e custo de produção.

- **Proposição 6** – A estrutura de preços baseados em atributos possibilita a definição de preços consoante a qualidade do quarto e permite ao hóspede personalizar o produto de acordo com as suas necessidades, garantindo uma noção mais justa do valor do quarto.

Através da implementação de novas tipologias, pode ser implementada uma estrutura de preços baseada em atributos, que permite a diferenciação do produto hoteleiro de acordo com a sua qualidade. A ideia seria a criação de uma tarifa base, para a tipologia mais baixa, e com base nessa tarifa seriam criados suplementos de preço, que iam aumentando à medida que se incrementava a qualidade, o que explicava de forma mais justa o valor do quarto (Vinod, 2019).

Na tabela 15 são apresentadas sugestões dos *amenities* a incluir por tipologia para os hotéis de 3 estrelas e a variação do preço à medida que a qualidade aumenta.

Tabela 15 - Exemplo estrutura de preços baseada em atributos por tipologia (Hotéis 3 estrelas)

Quarto	Área	Amenities Base	Extra por tipologia	Varição de Preço
MS Cozy Room	10-14m ²	Ar-condicionado Televisão, Telefone, Wi-Fi		Base
MS Standard Room	14-18m ²	Isolamento acústico, Janelas antirruído	Maleira	+10€
MS Modest Room	18-22m ²	Secador de cabelo Cofre, Roupeiro	Água	+20€
MS Spacious Room	22-26m ²	Produtos de higiene pessoal <i>Rituals</i>	Roupão e chinelos	+30€
MS Grand Room	26-30m ²	Comodidades de banho Chuveiro efeito chuva	Chaleira elétrica Serviço de chá	+40€
MS Junior Suite	>30m ² (suite)	Chão parquet de madeira Minibar (pago) Lavandaria a seco e normal	Máquina de Café (cápsulas) Sofá, Sala de estar	+60€
MS Suite		(paga) Bloco de notas Diretório do Hotel, informativos turísticos	Sala de estar (separada) Minibar (grátis)	+80€

- A coluna central inclui os *amenities* base presentes em todos os quartos.
- A coluna da direita é acumulativa, isto é, à medida que a tipologia vai subindo inclui os *amenities* anteriores.
- O Suplemento vista em cada tipologia são 30€.

Fonte: Por mão própria (2023)

Sendo o My Story Figueira um hotel de 4 estrelas, a política de preços teria de ser distinta. Na tabela 16 são apresentadas sugestões dos amenities a incluir por tipologia para o My Story Figueira, o único hotel de 4 estrelas do grupo na baixa de Lisboa, e a variação do preço à medida que a qualidade aumenta.

Tabela 16 - Exemplo estrutura de preços baseada em atributos por tipologia (Hotéis 4 estrelas)

Quarto	Área	Amenities Base	Extra por tipologia	Variação de Preço
MS Cozy Room	10-14m ²	Ar-condicionado Smart TV, Telefone, Wi-Fi		Base (+20€ hotéis 3 estrelas)
MS Standard Room	14-18m ²	Isolamento acústico, Janelas antirruído Secador de cabelo		+10€
MS Modest Room	18-22m ²	Cofre, Roupeiro Espelho de maquilhagem Chuveiro efeito chuva Chão parquet de madeira	Máquina de Café (cápsulas)	+20€
MS Spacious Room	22-26m ²	Produtos de higiene pessoal <i>Rituals</i> Comodidades de banho Minibar (pago)	Minibar (grátis)	+30€
MS Grand Room	26-30m ²	Lavandaria a seco e normal (paga) Água Serviço de chá		+40€
MS Junior Suite	>30m ²	Roupão e chinelos Maleira	Sofá, Mesa (Sala de estar)	+60€
MS Suite		Entrada USB (carregar telemóveis) Bloco de notas Informativos turísticos		N/A

- A coluna central inclui os amenities base presentes em todos os quartos.
- A coluna da direita é acumulativa, isto é, à medida que a tipologia vai subindo inclui os amenities anteriores.
- O Suplemento vista em cada tipologia são 30€.

Fonte: Por mão própria (2023)

Conclusão

O presente relatório de estágio cumpriu os objetivos do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão do Turismo, através da proposta de valor apresentada à entidade de acolhimento. A realização do mesmo permitiu obter uma visão mais profunda da hotelaria, em particular do Revenue Management. Esta é uma área cada vez mais importante para o sucesso do negócio hoteleiro, num mundo globalizado e revolucionado pelos avanços tecnológicos, em que os consumidores são cada vez mais informados e exigentes. Desta forma é fundamental estar a par de todas as novidades que vão surgindo no mercado, não só ao nível de estratégias e decisões a aplicar, mas também a nível informático, nomeadamente no que respeita à utilização dos programas de apoio ao desempenho das funções.

No capítulo 1 foi efetuada uma contextualização e enquadramento dos conceitos de turismo e hotelaria e a forma como estes se relacionam. Foi possível verificar que o turismo é uma atividade económica de extrema relevância, uma vez que envolve diversas áreas distintas, e que o mesmo está inerentemente ligado à hotelaria, através de uma relação de interdependência. Além disso, verificámos também que o sucesso de um hotel depende da capacidade de atrair e manter clientes satisfeitos, controlar custos, inovar e oferecer serviços de alta qualidade. Com essas estratégias em prática, um hotel consegue garantir o seu futuro e prosperar no mercado.

No capítulo 2 foi apresentada a entidade de acolhimento, os My Story Hotels, onde pudemos verificar a forma como este grupo hoteleiro se organiza e quais as suas unidades hoteleiras. Além disso foram também apresentadas e descritas as tarefas desempenhadas no decorrer do estágio curricular e feita uma análise mais aprofundada do departamento de revenue management, onde se concentrou grande parte da realização do estágio. Foi também apresentado o problema de investigação apresentado pela entidade de acolhimento, ao qual se apresentou solução como proposta de valor, através deste relatório de estágio.

No capítulo 3 foi apresentada a metodologia utilizada, que englobou três componentes, revisão bibliográfica narrativa, para a recolha e análise de dados secundários para os temas relacionados com o Revenue Management e qualidade dos quartos, revisão PRISMA-S da literatura, para recolha e análise de dados secundários, e observação participante, *lato senso*, correspondente a 600 horas cumpridas no Universo em estudo, com recolha e análise de dados primários.

No capítulo 4, através da leitura bibliográfica, narrativa e PRISMA, foi possível identificar os principais atributos que conferem qualidade aos quartos de hotel, incluindo conforto, limpeza, funcionalidade, segurança, localização e tecnologia. Investir nestes atributos possibilita aos hotéis o aumento das suas tarifas e atrair um público mais exigente e disposto a pagar mais por serviços de qualidade. Além disso, a qualidade dos quartos também pode contribuir para a maximização da receita do hotel, aumentando a taxa de ocupação e diminuindo as taxas de cancelamento de reservas, o que mostra que qualidade dos quartos de hotel é um fator crítico para o sucesso financeiro dos mesmos. É essencial que os hotéis estejam em constante melhoria contínua e desenvolvam maneiras de melhorar a qualidade dos seus quartos, identificando as necessidades dos seus hóspedes e investindo em ferramentas que possam agregar valor à experiência dos hóspedes.

No capítulo 5, são apresentados os resultados obtidos da aplicação da matriz construída, que revelaram uma série de padrões e tendências significativas e permitiram a segmentação dos quartos do grupo My Story relativamente à sua qualidade, criando tipologias que refletem essa diferenciação. A partir da revisão narrativa da literatura, foram identificados os principais conceitos relacionados à qualidade dos quartos de hotel e a do revenue management. Essa revisão inicial proporcionou uma base sólida para a fundamentação de algumas proposições que foram complementadas com a revisão PRISMA da literatura, que se focou especificamente na qualidade dos quartos e na forma como esta influência a estratégia de revenue management, nomeadamente como a qualidade permite a precificação através da diferenciação do produto hoteleiro. Com base nesta revisão bibliográfica foi construída a matriz, que foi complementada com os dados primários obtidos da observação direta nos My Story Hotels durante o estágio, que acrescentaram uma perspectiva prática e realista à análise efetuada. A observação direta permitiu uma compreensão aprofundada das práticas de revenue management e da qualidade dos quartos em contexto real, o que permitiu corroborar as informações encontradas na revisão da literatura e enriquecer a análise geral, o que permite concluir que a qualidade dos quartos influencia o valor dos mesmos e o preço a que estes podem ser vendidos.

Durante a realização do presente relatório de estágio foram identificadas algumas limitações que afetam o escopo e os resultados obtidos. Em primeiro lugar, é importante destacar que nem todos os tipos de trabalhos foram incluídos na revisão PRISMA efetuada, o que pode ter introduzido um viés no processo de seleção da literatura. Embora tenham sido feitos esforços para efetuar uma

revisão abrangente, a combinação de pesquisa com os temas abordados não apresentou muitos resultados, além de que a exclusão de certos tipos de estudos pode ter impactado a visão geral e a compreensão do assunto. Outra limitação encontrada diz respeito ao acesso aos dados dos hotéis concorrentes. A concorrência é um fator muito importante para o revenue management, e a obtenção de informações detalhadas sobre preços, estratégias de revenue management e características dos quartos de hotéis concorrentes foi dificultada devido a restrições de disponibilidade ou confidencialidade dos dados, o que pode ter influenciado a análise comparativa e a capacidade de identificar insights relevantes para a proposta de valor dos My Story Hotels, nomeadamente ao comparar tipologias de quartos. Além disso, também é importante reconhecer limitações na interpretação dos resultados por parte do estudante. Tal como outros estudos, diferentes níveis de experiência e conhecimentos influenciam a interpretação dos dados e a formulação de conclusões, que também podem ser sujeitas a subjetividade e potenciais vieses, por crenças e experiências pessoais. Mais ainda, os resultados obtidos não podem ser generalizados, uma vez que a matriz construída foi adaptada á realidade dos My Story Hotels, pelo que para ser reutilizada noutras unidades hoteleiras deveria ser reestruturada, com variáveis mais generalistas.

Apesar das limitações enunciadas, foram empregados esforços para realizar uma pesquisa abrangente e fornecer *insights* relevantes para melhorar a qualidade dos quartos de hotel e maximizar os lucros no setor hoteleiro, nomeadamente na entidade de estágio. Os resultados fornecem oportunidades para futuras investigações, onde pesquisas futuras poderiam explorar uma outras fontes de literatura e relacionar as mesmas com a opinião de hóspedes, para obter uma compreensão mais ampla da relação entre a qualidade dos quartos de hotel e respetivos preços. Além disso, o uso da matriz poderia ser aproveitado por associações hoteleiras ou entidades importantes como o Turismo de Portugal, que possuem um acesso mais amplo e detalhado a dados relevantes, permitindo o aperfeiçoamento da mesma. Esta ferramenta poderia proporcionar uma melhor forma de comparação entre unidades hoteleiras, facilitando a análise do *compset* que é extremamente relevante para o revenue management. Por outro lado, também poderia ser uma ferramenta de complemento à atual forma de atribuição da classificação por estrelas. Através da envergadura destas entidades, a realização de estudos de validação independentes poderiam aperfeiçoar a matriz, e ajudar a fortalecer a confiabilidade e a generalização dos resultados obtidos, por tipologia de quarto, criando bases de dados com informações gerais (ex: Travel BI) por localização, potenciado as análises essenciais ao revenue management.

Referências bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas* (1º). Lidel - edições técnicas.
- Adrian Franklin. (2003). *Tourism : An introduction*. SAGE Publications Ltd.
- Andersson, D. E., & Jia, M. (2019). Official and subjective hotel attributes compared: Online hotel rates in Shanghai. *Journal of China Tourism Research*, 15(1), 50–65. <https://doi.org/10.1080/19388160.2018.1515138>
- Antunes, C. (2017, August). A expansão dos hotéis que contam histórias em Lisboa. *Expresso*.
- Baldassin, L., Gallo, M., & Mattevi, E. (2017). Tourism in european cities. *Tourism Economics*, 23(1), 3–28. <https://doi.org/10.5367/te.2015.0494>
- Boto-Garcia, D., Escalonilla, M., Zapico, E., & Baños, J. F. (2021). Scale heterogeneity in hotel guests' satisfaction relative to room rates. *Applied Economic Analysis*, 29(87), 208–225. <https://doi.org/10.1108/AEA-07-2020-0093>
- Brandão, F. (2022, November 8). Seis hotéis portugueses conquistam prémios de excelência da Condé Nast Johansens. *Expresso*. <https://expresso.pt/boa-cama-boa-mesa/2022-11-08-Seis-hoteis-portugueses-conquistam-Premios-de-Excelencia-da-Conde-Nast-Johansens-8f17712f>
- Brilhante, P. (2022, October 2). Óscares de turismo: Portugal conquista 30 prémios incluindo o de Melhor Destino na edição europeia dos World Travel Awards. *Expresso - Boa Cama Boa Mesa*. <https://expresso.pt/boa-cama-boa-mesa/2022-10-02-Oscares-de-turismo-Portugal-conquista-30-premios-incluindo-o-de-Melhor-Destino-na-edicao-europeia-dos-World-Travel-Awards-8b033d1a>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2022). *A Economia de Lisboa em Números 2022*. <https://www.lisboa.pt/cidade/economia-e-inovacao/promocao-economica/lisboa-em-numeros>
- Chen, C.-M., Yang, H.-W., Li, E. Y., & Liu, C.-C. (2015). How does hotel pricing influence guest satisfaction by the moderating influence of room occupancy? *International Journal of Hospitality Management*, 49, 136–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.06.006>

- Chia-Jung, C., & Pei-Chun, C. (2014). Preferences and willingness to pay for green hotel attributes in tourist choice behavior: The case of taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), 937–957. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.895479>
- Clarke, A., & Chen, W. (2009). *International hospitality management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080547312>
- Denizci Guillet, B., & Mohammed, I. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 526–560. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2014-0295>
- Freixo, M. J. V. (2012). *Metodologia científica: Fundamentos e métodos e técnicas* (4th ed.). Instituto Piaget.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2013). *O que são NUTS?* Pordata. <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- Gao, Y. (Lisa), Guillet, B. D., & Wang, P. (2021). Effect of price change alert on perceptions of hotel attribute-based room pricing (ABP) versus traditional room pricing (TRP). *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102725. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102725>
- Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). *Revenue management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hayes, D. K., & Nynemeier, J. D. (2005). *Gestão de operações hoteleiras*. Pearson Prentice Hall.
- Heo, C. Y., & Hyun, S. S. (2015). Do luxury room amenities affect guests' willingness to pay? *International Journal of Hospitality Management*, 46, 161–168. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2014.10.002>
- INE. (2023, January 31). *Atividade turística - Estimativa rápida - INE*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/32651-atividade-turistica-estimativa-rapida-ine-15>
- Instituto Nacional de Estatística. (2022, June 27). *Conta Satélite do Turismo para Portugal*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540831279&DESTAQUESmodo=2

- Jiang, L., & Taylor, M. H. (2020). What hotel attributes matter? Understanding the price determinants in the lodging industry. *Journal of Hospitality Financial Management*, 28(1), 6. <https://doi.org/10.7275/3m88-qe37>
- Jurdana, D. S., & Sušilović, Z. (2006). Planning city tourism development: Principles and issues. *Tourism & Hospitality Management*, 12(2).
- Kim, D., & Perdue, R. R. (2013). The effects of cognitive, affective, and sensory attributes on hotel choice. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 246–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.012>
- Kim, J., Jang, S., Kang, S., & Kim, S. (2020). Why are hotel room prices different? Exploring spatially varying relationships between room price and hotel attributes. *Journal of Business Research*, 107, 118–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.006>
- Kimes, S. E. (2017). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, 17(1), 3–10.
- Kimes, S. E., Chase, R., Choi, S., Lee, P., & Ngonzi, E. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32–39. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(98\)80294-2](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(98)80294-2)
- Leiper, N. (1990). *Tourism systems: An interdisciplinary perspective*. Department of Management Systems, Business Studies Faculty, Massey University.
- Mário Carlos Beni. (2019). *Análise estrutural do turismo* (3rd ed.). Editora Senac São Paulo.
- Masiero, L., Yoonjoung Heo, C., & Pan, B. (2015). Determining guests' willingness to pay for hotel room attributes with a discrete choice model. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 117–124. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.06.001>
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, physical, and social impacts*. Longman.
- Mei, H., & Zhan, Z. (2013). An analysis of customer room choice model and revenue management practices in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 178–183. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.001>
- Ministério da Economia e da Inovação. (2008). Decreto-Lei n.º 39/2008 . In *Diário da República n.º 48/2008, Série I de 2008-03-07* (pp. 1440–1456). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/39-2008-247248>

- Mitchell, L. S., & Murphy, P. E. (1991). Geography and tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(1), 57–70. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(91\)90039-E](https://doi.org/10.1016/0160-7383(91)90039-E)
- Mondal, S., & Samaddar, K. (2021). Responsible tourism towards sustainable development: Literature review and research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 229–266. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1857963>
- My Story Hotels. (2023). *My Story Hotels*. <https://www.mystoryhotels.com/pt/>
- Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/S13643-021-01626-4/FIGURES/1>
- Ramanathan, R. (2012). An exploratory study of marketing, physical and people related performance criteria in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 44–61. <https://doi.org/10.1108/09596111211197791>
- Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., Koffel, J. B., Blunt, H., Brigham, T., Chang, S., Clark, J., Conway, A., Couban, R., de Kock, S., Farrah, K., Fehrmann, P., Foster, M., Fowler, S. A., Glanville, J., ... Young, S. (2021). PRISMA-S: an extension to the PRISMA Statement for Reporting Literature Searches in Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 1–19. <https://doi.org/10.1186/S13643-020-01542-Z/TABLES/1>
- Roland Berger. (2019). *Plano estratégico para o turismo da região de lisboa 2020-2024*.
- Seguro, P. (2022, July 1). *Conta Satélite do Turismo | 2021*. Travel BI. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/conta-satelite-do-turismo-2021/>

- Tnews. (2022, April 22). World Luxury Hotel Awards 2021 reconhecem 14 hotéis em Portugal. *Tnews*. <https://tnews.pt/world-luxury-hotel-awards-2021-reconhecem-14-hoteis-em-portugal/>
- Tourism Economics. (2022). *Exploring consumer travel attitudes and expectations to drive tourism recovery*.
- Trip.com group, & Deloitte. (2023). *A World in Motion: shifting consumer travel trends in 2022 and beyond*.
- Turismo de Portugal. (n.d.). *Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO)*. Retrieved May 13, 2023, from https://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/cooperacao-internacional/Paginas/organizacao-mundial-do-turismo-omt.aspx
- Turismo de Portugal. (2022, April 27). *Classificação dos Empreendimentos Turísticos*. http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx
- Turismo de Portugal I.P. (n.d.). *Missão e visão: Turismo de Portugal*. Retrieved May 10, 2023, from https://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/Missao_Visao/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal I.P. (2017). *Estratégia Turismo 2027 (ET2027)*. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx
- UNWTO. (2018). *Tourism for development – volume I: Key areas for action*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419722>
- UNWTO, & European Commission. (2013). *Sustainable tourism for development guidebook: Enhancing capacities for sustainable tourism for development in developing countries*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284415496>
- Vinod, B. (2019). Hotel retailing with attribute-based room pricing and inventory control. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 18(6), 429–433. <https://doi.org/10.1057/s41272-019-00207-4>
- Vives, A., Jacob, M., & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector. *Tourism Economics*, 24(6), 720–752. <https://doi.org/10.1177/1354816618777590>

- Weaver, D. (2007). *Sustainable tourism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080474526>
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 840–853. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.07.006>
- World Travel & Tourism Council. (n.d.). *30 years of WTTC*. Retrieved May 13, 2023, from <https://wttc.org/about/about-us>
- Zhang, Z., Ye, Q., & Law, R. (2011). Determinants of hotel room price: An exploration of travelers' hierarchy of accommodation needs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 972–981. <https://doi.org/10.1108/09596111111167551>
- Zheng, C., & Forgacs, G. (2017). The emerging trend of hotel total revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(3), 238–245. <https://doi.org/10.1057/s41272-016-0057-x>

Apêndices

Apêndice I - Tipologias de quartos My Story Hotels

Ouro	Quarto Duplo (12m2)	Cama de Casal (135cm)	Ar-condicionado Isolamento acústico	Chão de parquet Lavandaria a Seco e Normal Paga
	Quarto Twin (12m2)	2 camas solteiro	Frigobar Amenidades premium Rituals	Chuveiro Efeito Chuva Janelas antirruído
	Quarto Familiar (Quartos comunicantes)	Camas de casal ou solteiro	Televisão Telefone Minibar pago Cofre grátis Internet WiFi grátis	Comodidades de banho Lavabo Duche Secador de cabelo
Rossio	Quarto Duplo	Cama casal (135cm)	Ar-condicionado Isolamento acústico	Internet WiFi grátis Chão de parquet
	Quarto Twin	2 camas de solteiro	Smart TV (integrada em espelho)	Lavandaria a Seco e Normal Paga
	Quarto Duplo com vista Rossio	1 cama casal (135cm)	Casa de banho privativa, Produtos de higiene pessoal	Chuveiro Efeito Chuva Janelas antirruído
	Quarto Twin com vista Rossio	2 camas solteiro	Secador de cabelo Telefone	Comodidades de banho Lavabo
	Suite com vista Rossio	1 cama de solteiro 1 cama de casal (135cm) Sala de estar Sofá	Minibar pago Cofre grátis	Duche Espelho de maquiagem
	Quarto comunicante (2 quartos independentes)	Camas de casal e solteiro		
Tejo	Quarto Duplo (16m2)	Cama de casal	Ar-condicionado	WiFi grátis
	Quarto Twin (16m2)	2 camas de solteiro	Televisão	Comodidades de banho
	Quarto familiar intercomunicante (32m2)	Camas de casal Camas de solteiro	Casa de banho privativa Produtos de higiene pessoal gratuitos	Duche Chão de madeira
	Suite (23m2)	1 cama casal (135cm) Sala de estar	Cofre grátis Chuveiro efeito chuva	Lavabo Secador de cabelo

			Minibar pago Telefone	Escritório Lavandaria a seco e normal paga
	Apartamento de 1 quarto	1 cama de casal 1 cama de solteiro Sala de estar Sofá	(Amenities anteriores) Extra: Cozinha americana Frigorífico Máquina de lavar roupa Forno	Micro-ondas Ferro de engomar Cafeteira Bacia
Augusta	Quarto Duplo (9m2)	Cama de casal (135cm)	Ar-condicionado	Lavabo Secador de cabelo Televisão Internet WiFi grátis Serviço de despertador Chuveiro Efeito Chuva Comodidades de banho Duche
	Quarto duplo/twin com vista rua augusta (9m2)	Cama de casal ou 2 camas de solteiro	Isolamento acústico Minibar	
	Quarto Twin	2 camas de solteiro	Amenities Premium Rituals Escritório	
	Quarto famílias intercomunicante (2 quartos independentes)	Camas de solteiro e/ou cama de casal	Telefone Cofre grátis Chão de parquet Lavandaria a Seco e Normal Paga Janelas antirruído	
Figueira	Quarto Duplo (20m2)	1 cama de casal (135cm)	Ar-condicionado	Espelho de maquilhagem Chinelos Cafeteira Telefone Minibar de pago Internet WiFi grátis Cafeteira de Cápsula Lavandaria a Seco e Normal Paga Janelas antirruído Lavabo Secador de cabelo Robe de banho
	Quarto Twin	2 camas de solteiro	Lençóis, colchões e travesseiros (alta qualidade)	
	Quarto Familiar (quarto comunicante)	Camas de casal e /ou camas de solteiro	Produtos de higiene premium Rituals	
	Quarto duplo vista cidade	1 cama casal (135cm)	Frigorífico Escritório	
	Quarto Twin vista cidade	2 camas de solteiro	Cofre grátis Chão de parquet Televisão Integrada em Espelho Chuveiro Efeito Chuva Comodidades de banho Duche	

Apêndice II - Cronograma de estágio

TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	DIAS																																																	
				9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	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
Operação																																																				
Eventos	9/1/23	15/1/23	7	█																																																
Receção	16/1/23	22/1/23	7								█																																									
F&B	23/1/23	29/1/23	7															█																																		
Departamento de Revenue Management																																																				
Análise inventário quartos	30/1/23	5/2/23	7																								█																									
Acompanhamento governanta My Story Figueira	6/2/23	12/2/23	7																											█																						
Acompanhamento governanta My Story Rossio	13/2/23	19/2/23	7																															█																		
Acompanhamento governanta My Story Augusta	20/2/23	24/2/23	5																																				█													

TAREFA	INÍCIO	TÉRMINO	DIAS	27-fev-2023					6-mar-2023					13-mar-2023					20-mar-2023					27-mar-2023					3-abr-2023					10-abr-2023					17-abr-2023																	
				27	28	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Acompanhamento governanta My Story Ouro	27/2/23	5/3/23		█																																																				
Acompanhamento governanta My Story Tejo	6/3/23	10/3/23	5						█																																															
Análise dados recolhidos	13/3/23	14/3/23	2											█																																										
Aplicação matriz qualidade aos resultados obtidos	15/3/23	17/3/23	3											█																																										
Elaboração relatório novas tipologias	20/3/23	22/3/23	3														█																																							
Acompanhamento revenue manager	23/3/23	9/4/23	18														█																																							
Departamento Financeiro																																																								
Criação de novos centros de custo	10/4/23	16/4/23	7																											█																										
Construção modelos novos relatórios de gestão	17/4/23	21/4/23	5																																				█																	

Apêndice III - Classificação de suites

Quarto	Cama (king, queen, full, or twin beds), Secretária, Roupeiro, TV, Casa de banho
Júnior Suite	Mais pequenas que as suites. (Mais baratas) Não têm separação física entre os quartos e a sala (Consiste num quarto maior) Têm salas de estar pequenas (sem sala de Jantar). Normalmente possuem sofás-cama para acomodar mais pessoas. Pode conter cozinha ou kitchenette (com frigorífico, micro-ondas, lava-loiça). Indicado para Hóspedes que querem quartos maiores que o normal.
Suite	Consiste num quarto estilo apartamento. Tem quartos, casas de banho e salas separadas fisicamente (portas), possuindo sala de estar e sala de jantar.
Residential Suite Executive Suite	São suites totalmente equipadas. Possuem quartos, sala de Jantar, sala de estar (sofás e cadeiras), casas de banho, bar, cozinha totalmente equipada, terraço/varanda.
Presidential Suite	A melhor suite num hotel. Totalmente equipada, normalmente encontra-se no último andar, com vista panorâmica, casas de banho espaçosas, jacuzzi e piscina interior. Providencia múltiplos quartos e casas de banho, grandes salas de estar e jantar. Normalmente incluem serviços exclusivos, como mordomo privado e acesso restrito a áreas, e estão reservadas a clientes VIP.
Connecting suite Family Suite	Esta suite é composta por duas suites conectadas que formam uma área maior. Possui as características das suites.
Fonte	https://www.suiteness.com/blog/connecting-suites-suites-different-rooms

Apêndice IV - Tipologias de quartos da concorrência

Hotel da Baixa	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Clássico Vista Cidade	20 m2	King-size ou duas camas individuais	Rua da Prata ou Rua dos Correiros (alguns quartos com varanda)	Minibar (grátis, apenas refrigerantes); TV 4k; Máquina e cafeteira Nespresso; Sistema de som Bluetooth; Ar condicionado Ferro/Tábua de assar a ferro Artigos de toalete Água, chá e café; Produtos de higiene pessoal gratuitos; Secador; Roupão e chinelos; Jornais (extra)
	Premium Vista Cidade	30m2	King size ou duas camas individuais	Rua da Prata ou Rua dos Correiros (alguns quartos com varanda)	
	Deluxe com vista cidade	26m2	King size ou duas camas individuais (3 adultos ou 2 adultos /1 criança)	Rua da Prata ou Rua dos Correiros (alguns quartos com varanda)	
	Quarto Familiar	45m2	(2 camas) Queen Size e King Size (Junção de 2 Quartos comunicantes) 5 adultos ou 4 adultos e 1 criança	Rua da Prata ou Rua dos Correiros (alguns quartos com varanda)	
	Clássico Júnior Vista Interior	15m2	Queen size	Interna	
	Clássico Vista Interior	20m2	King size ou 2 camas de solteiro	Interna	
	Fonte:	https://www.hoteldabaixa.com/hotel-rooms.html			

Altis Avenida	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Classic	-	Cama de Casal	Pátio interior do hotel	<ul style="list-style-type: none"> - TV LCD Full HD, - Telefone, Máquina de café Nespresso - Ar condicionado, Cofre com alimentação elétrica, minibar - Janelas com vidros duplos - Blackout com comando elétrico - Área de trabalho - Amenities de assinatura - Menu de almofadas, secador de cabelo, roupões e chinelos - Edredões de penugem, roupa de cama em algodão egípcio
	Superior	-	Cama de casal e individuais	Baixa lisboeta e Praça dos Restauradores	
	Deluxe Balcony	-	Cama de casal e individuais	Baixa lisboeta e Praça dos Restauradores Varanda exterior	
	Family	-	Cama de casal e Twin (Quartos comunicantes)	pátio interior do hotel	
	Suites Rossio	-	Cama de Casal	Avenida da Liberdade	
	Grand View Suite	-	Cama de Casal	Praça do Rossio, o Castelo de S. Jorge e Rio Tejo (terraço exclusivo de 44 m2)	
	Fonte:	https://www.altishotels.com/PT/HotelAltisAvenida/Quartos/			
Memmo Alfama	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Terrace Room	18 a 20m2	Casal	Alfama e rio	iStation para iPod/iPad Telefone
	Alfama Superior Room	22 a 24m2	Casal ou Twin	Alfama e rio Tejo	Minibar com bebidas e snacks portugueses Cama com lençóis de algodão egípcio e seis almofadas Casa de banho com toalhas 100% algodão
	Patio Room	17 a 22 m2	Casal ou Twin	Entrada do hotel e pátio	Shampoo, gel de banho, loção de corpo e sabão natural Ar condicionado Limpeza de quartos (diário)
	Alfama Room	18 a 21m2	Casal ou Twin	Alfama e rio tejo	Produtos de higiene pessoal gratuitos Secador Cofre no quarto

	Mansard Room	17 a 19m2	Casal	Não tem vista direta (é preciso subir uns degraus)	Televisão Chaves eletrónicas Rádio
	Premium Mansard Room	30m2	Casal	Alfama e rio Tejo	
	Mansard Superior Room	22 a 24m2	Casal		
	Fonte:	https://www.memmohotels.com/alfama/hotel-rooms			
Lisboa Carmo Hotel	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Quarto Duplo ou Twin Deluxe	18 m2	Casal ou Twin	Rio ou Castelo	Ar condicionado e frigorifico (minibar) Casa de banho privativa
	Quarto Duplo ou Twin Premium	19m2	Casal ou Twin	Rio ou Castelo	Televisão de ecrã plano, Telefone Insonorização, Cofre
	Quarto individual	13m2			Máquina de café, Minibar
	Suite familiar	42m2	Casal e 2x Twin		Wi-Fi gratuito
	Duplo pequeno	13m2	Casal		Produtos de higiene pessoal gratuitos
	Duplo ou Twin Conforto	15m2	Casal ou Twin		Chinelos e toalhas Secador de cabelo
	Fonte:	http://www.lisboa-carmohotel.com/search.htm?check_in=20230128&check_out=20230129&room_group=2			
Hotel Santa Justa	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Interior Confort	20 a 22 m2	Queen ou Twin	Sem vista	Cama de casal 1.8x2 ou 2 camas Twin 0.9x2 Insonorização completa
	Duplo Confort	22 a 24m2	Queen ou Twin	Exterior (Alguns com varanda)	Casa de banho completa Serviço de lavandaria
	Duplo Superior	27 a 32m2	Queen ou Twin	Exterior (Alguns com varanda)	Climatização independente Secador de cabelo
	Suíte Júnior Familiar	33m2	Queen size ou twin e 1 sofá-cama	Exterior	Espelho de aumento com luz Televisão LED
	Santa Justa Suite	40.5 m2	King Size e 1 sofá- cama	Exterior (Alguns com vista)	Cofre gratuito Minibar gratuito

	Quarto Familiar	48m2	(2 quartos comunicantes)		Acesso à Internet sem fios grátis
	Fonte:	https://www.hotelsantajustalisboa.com/quartos/			
Vinci Baixa	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Duplo ou Twin	19m2	Casal ou Twin	Duplo ou Twin	Roupa de cama, Roupeiro ou closet
	Familiar	38m2	2 Casal ou 2 Twin	Familiar	Comodidades para fazer chá e café Minibar, Ar condicionado, Cofre, Insonorização, Máquina de café, Chaleira elétrica
	Duplo Económico	19m2	Casal ou Twin	Duplo Económico	Secretária, Televisão, Telefone, Canais por satélite Televisão de ecrã plano, Serviço de despertar/relógio despertador
	Duplo Básico	19m2	Casal ou Twin	Duplo Básico	Unidade de ar condicionado individual na acomodação
	Fonte:	https://pt.vincciabaixa.com/quartos/			
Brown 's Boutique	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Quarto pequeno com vista interior		Twin ou king size		Ferro de engomar, Cafeteira, Escritório, Janelas antirruído.
	Quarto pequeno com vista rua		King Size		Rádio, Televisão, Telefone Ar condicionado, Aquecimento, Ventilador de teto
	Quarto Superior		Casal		Cofre grátis, Internet WiFi grátis, Altifalante Bluetooth Serviço de despertador, Guarda-bagagens 24h Transporte Privado Aeroporto-Hotel-Aeroporto
	Suite com vista Castelo	40m2	King Size	Castelo S.Jorge	Chuveiro Efeito Chuva, Secador de cabelo Comodidades de banho, Lavabo, Duche
	Fonte:	https://www.brownshotelgroup.com/browns-boutique/			

CR7 Pestana	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	CR7	18 m2	Duplo ou Twin		WiFi grátis, Chuveiro High Tech, Ar Condicionado, Cofre, Cofre digital, Conexões Bluetooth para streaming de música, Conexões HDMI, Mood lighting, TV HD Smart de 48", Apple TV e conexões de streaming Android, Carregador USB para smartphones e tablets, Telefone
	CR7 Superior	18 m2	Duplo ou Twin	Rua do Comércio ou Rua da Prata	
	CR7 Superior Corner	21m2	Duplo ou Twin	Praça do Comércio	
	CR7 Familiar Hat-Trick	25m2	Duplo e Twin	Lisboa	
	CR7 Superior Rooftop	26m2	Duplo ou Twin	Telhados da cidade de lisboa	Máquina Nespresso, Varanda, Serviço de Chá, WiFi Premium
	CR7 Suite	54m2	King Size	Rio e Lisboa (2 terraços exclusivos)	Playstation 4 e jogos
	Fonte:	https://www.pestanacr7.com/pt/hotel/pestana-cr7-lisboa/quartos			
25 Hours (Paris)	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Small	12-16m2	Cama solteiro		WiFi, Smart TV Ar-condicionado Duche
	Medium	17-21m2	Cama casal		
	Medium Plus		Queen-size ou King-size	Gare du Nord (varanda)	Bicicleta por aluguer Coluna com Bluetooth (a pedido) Mochila térmica (durante estadia) Minibar grátis Máquina Nespresso
	Large	22-29m2	Queen-size, King-size ou Twin		
	Large Plus			Gare du Nord (varanda)	Gira-discos retro

	Extra Large	30-33m2	King-size		
	Extra Large Plus			Gare du Nord (varanda)	
	Fonte:	https://www.25hours-hotels.com/en/hotels/paris/terminus-nord			
Avani Avenida da Liberdade	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Quarto Avani		King size ou duas camas individuais	Jardins da fundação do Oriente	Ar condicionado Wi-Fi de cortesia no quarto
	Quarto Premier Avani (alguns quartos podem ser comunicantes)		King size ou duas camas individuais	Lisboa (Varanda privada)	Cofre no quarto Televisor LCD, Video on Demand Cadeira de braços e secretária executiva
	Quarto Deluxe Avani (alguns quartos podem ser comunicantes)		King size ou duas camas individuais	Lisboa (Varanda privada)	Máquina de café Nespresso Minibar abastecido Roupões e chinelos
	Quarto Familiar Avani (quartos comunicantes)		King size ou duas camas individuais e 1 sofá-cama	Lisboa (Varanda privada)	
	Fonte:	https://www.avanihotels.com/pt/lisbon/rooms			
Mama Shelter	Quarto	Área	Cama	Vista	Facilidades/Amenities
	Small Mama	16m a 17m2	Queen-size		TV Fimes gratuitos
	Medium Mama (alguns com terraço)	17 a 20m2	King-size ou duas camas solteiro		<i>Amenities</i> sólidos orgânicos
	Large Mama	25 a 29m2	King-size		
	Fonte:	https://pt.mamashelter.com/quartos/			

Apêndice V - Matriz de avaliação da qualidade dos quartos

Hotel - _____					Quarto	
Construto	Variável	Métrica			#	
Limpeza e manutenção	Limpeza do quarto	Pontuação Booking.com (1-10)	Limpeza diária, troca de lençóis 2 dias ou conforme necessidade	2,00%		0,00%
	Arrumação do quarto	S/N	Existência de SOPs	2,00%		0,00%
	Aroma/cheiro do quarto	S/N	Neutralizador, fragrâncias	2,00%		0,00%
	Equipamentos em bom estado de funcionamento	S/N	Manutenção preventiva e calendarização de inspeções periódicas	2,00%		0,00%
	Controlo de pragas	S/N	Plano de controlo de pragas	2,00%		0,00%
Conforto e conveniência	Qualidade e tamanho da cama, lençóis e almofadas	Pontuação Booking.com (1-10)	Tamanho da cama Roupa: Lençol, edredão, 2 almofadas por pax	1,00%		0,00%
	Temperatura do quarto (Ar-condicionado)	S/N	Ar-condicionado	1,00%		0,00%
	Controlo do ruído (Isolamento acústico)	S/N	Isolamento acústico, janelas antirruído	1,00%		0,00%
	Espaço para arrumação (móvel para guardar roupas e pertences dos hóspedes)	Diversidade e quantidade (1-10)	Roupeiro, cómodas, maleiras, mesa de cabeceira, secretária	3,00%		0,00%
	Iluminação do quarto (presença ou não de luz natural)	S/N	Presença ou não de luz natural	1,00%		0,00%
	Comodidades do quarto	Diversidade e quantidade (1-10)	Serviço de chá, minibar, secador de cabelo, máquina de café, sofá, maleira	3,00%		0,00%
Aspetos físicos	Dimensão do quarto	Dimensão do quarto (Escala 1-10 22,5m = 5)	Legislação - Tamanho mínimo 5* (22,5m ²)	25,00%		0,00%
	Dimensão e qualidade da casa de banho	Área e comodidades (1-10 Área 50%, comodidades 50%)	Dimensão e quantidade de comodidades	4,00%		0,00%
	Presença de varandas e/ou vistas	S/N		1,00%		0,00%
Decoração e Design	Design funcional da mobília e funcionalidade dos elementos decorativos	Observação direta (S/N)	São utilizáveis ou somente decorativos?	4,00%		0,00%
	Ambiente e atmosfera do quarto (combinação de cores)	Círculo cromático (1-10)	Cores análogas, frias e suaves - castanho, creme, azul esverdeado, cinzento	3,00%		0,00%
	Presença de obras de arte e peças decorativas	S/N		3,00%		0,00%
Segurança e Privacidade	Cofre	S/N		4,00%		0,00%
	Porta resistente anti-fogos	S/N		3,00%		0,00%
	Privacidade (cortinas, quartos isolados)	S/N		3,00%		0,00%

Serviços e atendimento geral do hotel	Room service	S/N		1,00%		0,00%
	Acessibilidade (quartos para pessoas com mobilidade reduzida)	S/N		0,50%		0,00%
	Serviços de manutenção rápidos	S/N	Infraspeak	1,00%		
	Pequeno-almoço incluído	S/N		2,00%		0,00%
	Políticas de cancelamento	S/N		2,00%		0,00%
	Existência de quartos comunicantes	S/N		2,00%		0,00%
	Ambiente livre de fumo	S/N		0,50%		0,00%
	Disponibilidade da recepção	S/N		1,00%		0,00%
Tecnologia	Internet e Telefone	S/N		1,50%		0,00%
	Equipamentos de som	S/N		0,50%		0,00%
	Fechadura eletrónica	S/N		1,00%		0,00%
	Carregadores de telemóvel (entradas USB)	S/N		0,50%		0,00%
	Televisão	S/N		1,50%		0,00%
Amenities	Produtos de higiene pessoal	Diversidade e qualidade (1-10)	Rituals - Gel de banho, champô, Sabonete	4,00%		0,00%
	Roupão e chinelos	S/N (1-10)		2,50%		0,00%
	Comodidades de banho (toalhas, tapete)	Frequência de troca (diariamente 5 pts) Quantidade por pessoa (1 unidade - 5 pts)	Diariamente, 1 unidade por pax	3,50%		0,00%
Sustentabilidade	Eficiência energética	S/N	Sistema controlo de energia	1,25%		0,00%
	Gestão eficaz do consumo de água	S/N	Políticas de redução, tipo de torneiras	1,25%		0,00%
	Redução de resíduos	S/N	Reciclagem no quarto, embalagens reutilizáveis	1,25%		0,00%
	Produtos ecológicos (amenities, detergentes)	S/N		1,25%		0,00%
Escala avaliação	<p>Escala 0 a 10 S/N</p> <p>Círculo Cromático</p> <p>Cores complementares (tensão) 1 pts</p> <p>Cores análogas (harmonia) 3 pts</p> <p>Temperatura: Cores quentes (1 pts) Cores frias (2 pts)</p> <p>Intensidade: Cores vibrantes (1 pts) e suaves (2 pts)</p>				100,00%	0,00%

Apêndice VI - Exemplo aplicação da matriz, quarto #215 My Story Hotel Tejo

Hotel - <u>My Story Hotel Tejo</u>					Quarto	
Construto	Variável	Métrica			# 215	
Limpeza e manutenção	Limpeza do quarto	Pontuação Booking.com (1-10)	Limpeza diária, troca de lençóis 2 dias ou conforme necessidade	2,00%	9	1,82%
	Arrumação do quarto	S/N	Existência de SOPs	2,00%	S	2,00%
	Aroma/cheiro do quarto	S/N	Neutralizador, fragrâncias	2,00%	S	2,00%
	Equipamentos em bom estado de funcionamento	S/N	Manutenção preventiva e calendarização de inspeções periódicas	2,00%	8	1,60%
	Controlo de pragas	S/N	Plano de controlo de pragas	2,00%	S	2,00%
Conforto e conveniência	Qualidade e tamanho da cama, lençóis e almofadas	Pontuação Booking.com (1-10)	Tamanho da cama Roupa: Lençol, edredão, 2 almofadas por pax	1,00%	9	0,90%
	Temperatura do quarto (Ar-condicionado)	S/N	Ar-condicionado	1,00%	S	1,00%
	Controlo do ruído (Isolamento acústico)	S/N	Isolamento acústico, janelas antirruído	1,00%	S	1,00%
	Espaço para arrumação (móveis para guardar roupas e pertences dos hóspedes)	Diversidade e quantidade (1-10)	Roupeiro, cómodas, maleiras, mesa de cabeceira, secretária	3,00%	5	1,50%
	Iluminação do quarto (presença ou não de luz natural)	S/N	Presença ou não de luz natural	1,00%	S	1,00%
	Comodidades do quarto	Diversidade e quantidade (1-10)	Serviço de chá, minibar, secador de cabelo, máquina de café, sofá, maleira	3,00%	5	1,50%
Aspetos físicos	Dimensão do quarto	Dimensão do quarto (Escala 1-10 22,5m = 5)	Legislação - Tamanho mínimo 5* (22,5m2)	25,00%	3,1	7,78%
	Dimensão e qualidade da casa de banho	Área e comodidades (1-10 Área 50%, comodidades 50%)	Dimensão e quantidade de comodidades	4,00%	5	2,00%
	Presença de varandas e/ou vistas	S/N		1,00%	S	1,00%
Decoração e Design	Design funcional da mobília e funcionalidade dos elementos decorativos	Observação direta (S/N)	São utilizáveis ou somente decorativos?	4,00%	8	3,20%
	Ambiente e atmosfera do quarto (combinação de cores)	Círculo cromático (1-10)	Cores análogas, frias e suaves - castanho, creme, azul esverdeado, cinzento	3,00%	8	2,40%
	Presença de obras de arte e peças decorativas	S/N		3,00%	S	3,00%
Segurança e Privacidade	Cofre	S/N		4,00%	S	4,00%
	Porta resistente anti-fogos	S/N		3,00%	S	3,00%
	Privacidade (cortinas, quartos isolados)	S/N		3,00%	S	3,00%

Serviços e atendimento geral do hotel	Room service	S/N		1,00%	N	-
	Acessibilidade (quartos para pessoas com mobilidade reduzida)	S/N		0,50%	S	0,50%
	Serviços de manutenção rápidos	S/N	Infraspeak	1,00%		
	Pequeno-almoço incluído	S/N		2,00%	S	2,00%
	Políticas de cancelamento	S/N		2,00%	S	2,00%
	Existência de quartos comunicantes	S/N		2,00%	S	2,00%
	Ambiente livre de fumo	S/N		0,50%	S	0,50%
	Disponibilidade da recepção	S/N		1,00%	S	1,00%
Tecnologia	Internet e Telefone	S/N		1,50%	S	1,50%
	Equipamentos de som	S/N		0,50%	N	-
	Fechadura eletrónica	S/N		1,00%	S	1,00%
	Carregadores de telemóvel (entradas USB)	S/N		0,50%	N	-
	Televisão	S/N		1,50%	S	1,50%
Amenities	Produtos de higiene pessoal	Diversidade e qualidade (1-10)	Rituals - Gel de banho, champô, Sabonete	4,00%	8	3,20%
	Roupão e chinelos	S/N (1-10)		2,50%	N	-
	Comodidades de banho (toalhas, tapete)	Frequência de troca (diariamente 5 pts) Quantidade por pessoa (1 unidade - 5 pts)	Diariamente, 1 unidade por pax	3,50%	10	3,50%
Sustentabilidade	Eficiência energética	S/N	Sistema controlo de energia	1,25%	S	1,25%
	Gestão eficaz do consumo de água	S/N	Políticas de redução, tipo de torneiras	1,25%	S	1,25%
	Redução de resíduos	S/N	Reciclagem no quarto, embalagens reutilizáveis	1,25%	S	1,25%
	Produtos ecológicos (amenities, detergentes)	S/N		1,25%	N	-
Escala avaliação	<p>Escala 0 a 10 S/N</p> <p>Círculo Cromático</p> <p>Cores complementares (tensão) 1 pts</p> <p>Cores análogas (harmonia) 3 pts</p> <p>Temperatura: Cores quentes (1 pts) Cores frias (2 pts)</p> <p>Intensidade: Cores vibrantes (1 pts) e suaves (2 pts)</p>			100,00%	68,15%	