



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Curso de Mestrado em Gestão Hoteleira

Relatório de Estágio Curricular

DIFERENCIAÇÃO DE UMA UNIDADE HOTELEIRA NO SEGMENTO DE LUXO

O CASO DO SÃO VICENTE ALFAMA HOTEL

PATRICIA SIMÕES DE MATOS
SOB ORIENTAÇÃO DA PROFESSORA DOUTORA MARIA JOSÉ PIRES
15 DE NOVEMBRO DE 2022

Mestranda Patricia Simões de Matos



SÃO VICENTE ALFAMA HOTEL

Relatório de Estágio Curricular

Relatório integrado no curso de mestrado em Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril como requisito para aprovação do mesmo e obtenção do grau académico de Mestre em Gestão Hoteleira.

Orientadora de Relatório: Professora Doutora Maria José Pires

Orientadora da Entidade de Estágio: Diana Gonçalves

Estoril, Portugal

15 de novembro de 2022

You should expect the exceptional

- Xavier Lagardère

Agradecimentos

A realização deste relatório, do estágio a que se refere e do curso em que está inserido não correspondem a um esforço unicamente pessoal. Os agradecimentos que se seguem são devidos aos que acompanharam o meu percurso e que o tornaram mais feliz.

À ESHTE, escola que me acolheu para um novo desafio numa altura desafiante e que, até hoje, apenas vi por um ecrã de computador. Obrigada e aguardo o momento do nosso encontro.

À professora Maria José, que me orientou nesta jornada sem questionar o ritmo e sempre pronta a ajudar. Agradeço imensamente o seu apoio, em versão escrita ou por áudio!

Ao São Vicente Alfama, que criou espaço para mais um no tempo do distanciamento social e que me acolheu com toda a confiança e motivação. Ao Luís e à Diana, que acreditaram no meu potencial e me ensinaram tudo o que sei sobre hotelaria de luxo *on a budget*. Aos meus caríssimos Duty Managers Marta, Afonso, Eduardo e Bernardo e à minha belíssima Chef Madalena, se sobrevivi a este estágio com nove dedos inteiros e um sorriso, foi por vocês.

Aos amigos de sempre e da aldeia, que estão presentes mesmo fora de horários e nunca prontos para um gelado, jantar ou festa. Chegar a adulta responsável só tem graça com vocês.

Aos mesmos da licenciatura, que nem com a distância me largam. E que grata que eu sou por ter chinelas de perto e de longe e sapatas que nunca me deixam a pé.

À minha família do Norte, que me dá 52 razões para lá ir e 3 remos para voltar de barquinho. Agradecimento especial ao meu 7 de espadas, que não deixou passar uma quarta-feira em branco, mesmo quando já eram 15h53. Se acabei esta tese, é por ti, meu anjo.

Ao meu rico Peixe, que me deu sinónimos brilhantes para não me repetir no texto, e eu prontamente os esqueci. Contudo, é necessário elaborar que peço desculpa e juro que tentei.

Aos meus ternurentos, não teria conseguido fazer isto sem a folga ao Domingo, agradeço.

Às coisas Boas na minha vida, especificamente um meio aipo, que viu os altos e baixos deste percurso e nunca me deixou desmotivar. Obrigada Diogo Miguel, gosto de ti.

Por fim, e como sempre, este é dedicado à minha família, que manteve a paciência por mim e deu-se ao trabalho de ler uma revisão literária de hotelaria – uma prova de amor verdadeiro. Catarina, Ricardo, Nandinha e Zé Tó, um obrigada nunca será suficiente, por isso vai um jantar no Cabanense e um abraço.

Resumo

O conceito de luxo é apresentado na atualidade como incrivelmente subjetivo e influenciado diretamente pelas características individuais. No contexto da hotelaria de luxo, esta subjetividade apresenta desafios para atingir os mercados alvo e identificar os novos padrões de consumo deste segmento, contudo, a própria definição de hotel de luxo é também contestada na nova realidade de personalização e procura pela experiência hoteleira e *value for money*. É neste sentido que surgem as plataformas de avaliação online por parte dos consumidores, nas quais a percepção de luxo é derivada das informações obtidas diretamente por clientes que já experienciaram o serviço.

O estudo de caso do São Vicente Alfama Hotel, uma nova unidade hoteleira com apenas vinte e dois quartos no bairro histórico de Lisboa, pretende averiguar o potencial do seu posicionamento no segmento de luxo apesar da sua classificação hoteleira pelo sistema de avaliação tradicional ser de apenas quatro estrelas. Seguindo o seu conceito de serviço de Luxo e de personalização de experiências, foi elaborada uma análise quantitativa e qualitativa das percepções existentes sobre o São Vicente Alfama tanto a nível dos consumidores, como dos colaboradores, através do estudo dos comentários online no Booking.com e TripAdvisor e de entrevistas estruturadas.

Os resultados demonstram uma percepção geral de qualidade de acordo com as expectativas geradas, realçando o serviço da equipa, do pequeno-almoço e a localização como características de um hotel considerado no segmento de Luxo.

Palavras-chave: Hotelaria de Luxo, Posicionamento, Serviço de Luxo, Classificação Hoteleira, Personalização.

Abstract

The concept of luxury is currently presented as incredibly subjective and directly influenced by individual characteristics. In the context of luxury hospitality, this subjectivity presents challenges to reach the target markets and identify the new consumption patterns in this segment, however, the very definition of a luxury hotel is also contested in the new reality of personalization and the search for hotel experiences and value for money. It is in this sense that user evaluation online platforms arise, in which the perception of luxury is derived from information obtained directly by customers who have already experienced the service.

The case study of São Vicente Alfama Hotel, a new hotel with only twenty-two rooms in the historic neighborhood of Lisbon, aims to investigate the potential of its placement in the luxury market segment despite its hotel rating of only four stars by the traditional evaluation system. Following their concept of Luxury service and personalization of experiences, a quantitative and qualitative analysis of the existing perceptions about São Vicente Alfama was carried out, both regarding consumer and employee perspectives, through the study of online comments on Booking.com and TripAdvisor and additional structured interviews.

The results demonstrate a general perception of quality according to the expectations generated, highlighting the service of the team, breakfast and location as characteristics of a hotel positioned in the Luxury segment.

Keywords: Luxury hospitality, Market placement, Luxury service, Hotel rating, Personalization.

Lista de Siglas e Abreviaturas

ADR – Average Daily Rate

OTA – Online Travel Agency

PMS – Property Management System

RevPAR – Revenue Per Available Room

SOP – Standard Operating Procedure

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

Índice

Agradecimentos.....	IV
Resumo.....	V
<i>Abstract</i>	VI
Lista de Siglas e Abreviaturas	VII
Introdução.....	1
Capítulo 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. O conceito de Luxo	3
1.1.1. Evolução do conceito de Luxo	4
1.1.2. Percepção sobre os produtos e serviços de Luxo.....	5
1.1.3. Novas tendências de Luxo	7
1.2. O Luxo na Hotelaria	9
1.2.1. Evolução e Tendências da Hotelaria de Luxo	10
1.2.2. Contextualização da Hotelaria de Luxo.....	12
1.2.3. A relação entre o Luxo e a Classificação de unidades hoteleiras ..	14
1.3. O Consumo da Hotelaria de Luxo	17
1.3.1. Evolução do perfil dos consumidores de Luxo.....	18
1.3.2. Expectativas dos consumidores sobre produtos/serviços de Luxo	23
1.3.3. Relevância da “experiência” hoteleira e do “ <i>value for money</i> ”	28
1.4. <i>Guest Feedback</i> na Hotelaria de Luxo	31
1.4.1. Percepções da partilha de experiências online.....	32
1.4.2. Influência no serviço hoteleiro de Luxo	33
1.4.3. Desafios da partilha de experiências online.....	35
Capítulo 2 - ENQUADRAMENTO PRÁTICO	37
2.1. Caracterização da unidade hoteleira	37
2.2. Contextualização geográfica e da oferta concorrente	50
2.3. O Estágio Curricular	54
2.3.1. Conceito de serviço e objetivos da unidade hoteleira.....	54
2.3.2. Descrição das funções desempenhadas	56
Capítulo 3 - ESTUDO DE CASO	72
3.1. Metodologia de investigação	72

3.1.1. Objetivos e questões de partida	72
3.1.2. Métodos de recolha de dados.....	74
3.2. Análise dos dados recolhidos e apresentação de resultados	76
3.2.1. Entrevistas	76
3.2.2. Evolução das plataformas de avaliação	79
Capítulo 4 - CONCLUSÕES.....	83
4.1. Considerações finais	83
4.2. Limitações do estudo	85
4.3. Recomendações para projetos futuros	86
Referências Bibliográficas.....	88
Anexos.....	92
Apêndices	105

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide dos Níveis de Luxo de Kapferer (2008)	6
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades do Turismo de Luxo	18
Figura 3 – Doze dimensões da Qualidade de Serviço	25
Figura 4 - Modelo Conceptual para a Estruturação da Experiência do Consumidor	28
Figura 5 - Fachada do São Vicente Alfama Hotel.....	37
Figura 6 - Recepção do São Vicente Alfama Hotel.....	38
Figura 7 - Organograma do São Vicente Alfama Hotel	41
Figura 8 - Quarto Alfama Bronze.....	45
Figura 9 - Quarto Alfama Silver.....	45
Figura 10 - Quarto Alfama Gold	46
Figura 11 - Quarto Alfama Platinum.....	46
Figura 12 - Receita de Cocktail de Amêndoa Amarga.....	47
Figura 13 - Restaurante P.Tisco	48
Figura 14 – WellHouse.....	49
Figura 15 - Mapa de Lisboa.....	51
Figura 16 - Buffet de Pequeno-Almoço	58
Figura 17 - Sinalética para o Pequeno-Almoço.....	58
Figura 18 - Exposições de Arte na WellHouse (Elisa Ochoa e Rita Matos)	59
Figura 19 - Oferta de São Martinho do São Vicente Alfama Hotel	62
Figura 20 - VIPs festivos do São Vicente Alfama Hotel.....	63
Figura 21 - Cartão de <i>Guest Feedback</i>	67

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Impacto das <i>reviews</i> de consumidores na performance hoteleira.....	33
Tabela 2 - <i>Room List</i> do São Vicente Alfama Hotel	44
Tabela 3 - Comodidades dos Quartos do São Vicente Alfama	47
Tabela 4 - Estatísticas Territoriais da zona de Lisboa entre 2017 e 2021	52
Tabela 5 - <i>Competitive Set</i> do São Vicente Alfama Hotel.....	53
Tabela 6 - Análise das Tarifas da Concorrência.....	69
Tabela 7 - Registo de Reclamações de Manutenção	71
Tabela 8 - Categorias de comentários	75
Tabela 9 - Conceitos chave da primeira questão da Entrevista	77
Tabela 10 - Conceitos chave da segunda questão da Entrevista.....	77
Tabela 11 - Conceitos chave da terceira questão da Entrevista.....	77
Tabela 12 - Conceitos chave da quarta questão da Entrevista.....	78
Tabela 13 - Conceitos chave da quinta questão da Entrevista.....	78
Tabela 14 - Características pessoais dos inquiridos	79

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Classificação Mensal na Booking.com	80
Gráfico 2 - Evolução da Posição de Hotéis em Lisboa no TripAdvisor.....	82
Gráfico 3 - Palavras-chave nos Comentários do TripAdvisor.....	82

Introdução

A realização do estágio curricular na unidade hoteleira São Vicente Alfama surge do interesse numa temática considerada bastante relevante e presente na hotelaria a nível mundial: o luxo. A definição de luxo, tanto enquanto conceito, como na hotelaria, é altamente debatida, principalmente devido ao crescimento exponencial do turismo e do desenvolvimento sociodemográfico, económico e tecnológico tanto da oferta, como da procura no mercado da hospitalidade (Heyes & Aluri, 2018).

Cada vez mais, o conceito de luxo foge da abordagem tradicional que o associava à ostentação, elitismo e custo exorbitante, em que eram comuns os serviços exclusivos e os espaços adornados e extremamente detalhados (Heyes, 2021). Atualmente, o luxo ganha uma nova forma mais difícil de definir, dado que a evolução dos consumidores e do seu crescente acesso a transportes e informação faz com que as suas expectativas face à hotelaria de luxo sejam muito mais adaptáveis ao seu próprio perfil, sendo considerado por vários autores que a nova vertente de luxo na hospitalidade é baseada na personalização do serviço (Baloglu & Bai, 2021).

Neste sentido, é desenvolvida a pergunta de partida para a realização do relatório de estágio em questão: se o luxo já não se encontra centrado nas conceções tradicionais, será possível que uma unidade hoteleira com menos recursos e menor classificação possa posicionar-se no segmento de Luxo?

Foi então proposta a realização de um estágio curricular, entre outubro de 2021 e abril de 2022, no Hotel São Vicente Alfama, situado no coração do bairro que lhe confere o nome, com uma oferta de apenas 22 quartos. Esta unidade iniciou atividade apenas em setembro de 2021 e, classificada como quatro estrelas, não tem possibilidade de fornecer serviços complementares como piscinas, SPA ou campos de golfe, comodidades muitas vezes ligadas ao conceito tradicional de luxo. O hotel conta apenas com o restaurante P.Tisco e um espaço público de repouso e leitura intitulado WellHouse.

O que diferencia este hotel de quatro estrelas e lhe confere relevância para o estudo em questão cabe exatamente no objetivo de diferenciar a unidade através de um ‘serviço e atendimento de Luxo’, que tem como intuito principal fornecer aos hóspedes o melhor nível de personalização e assistência.

O estágio a realizar incidirá especificamente sobre as principais funções de atendimento e serviço, como *Hostess*, *Concierge*, *Guest Relations* e Rececionista, mas também com uma vertente mais holística sobre a Administração do hotel para que fosse possível analisar diferentes fatores potenciadores de diferenciação e verificar de que forma contribuem para o posicionamento idealizado pela direção no segmento de luxo.

Inicialmente, no Capítulo I, é elaborado um enquadramento teórico dos conceitos principais da temática em estudo, fundamentados pela revisão bibliográfica elaborada.

No seguimento desta análise, surge então o enquadramento prático no Capítulo II, que pretende explicitar a pertinência da unidade hoteleira em que se insere o estágio, o seu posicionamento geográfico e a sua contextualização no mercado e no estudo a realizar, evidenciando as tarefas desempenhadas nas diferentes funções assumidas.

Após esta descrição, são apresentadas no Capítulo III as metodologias da investigação, mais facilmente compreendidas pelo enquadramento da entidade de estágio, e seguidamente apresentadas as hipóteses desenvolvidas, os dados recolhidos e os consequentes resultados.

Por fim, no Capítulo IV são apresentadas as considerações finais que relacionam as componentes teórica e prática de forma a inferir conclusões sobre a questão de partida e os objetivos definidos.

Capítulo 1

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. O conceito de Luxo

Vários estudos sobre a temática tentam definir o conceito de luxo e encontrar um consenso geral que possa ser aplicado, contudo a sua natureza subjetiva e influenciável torna a ideia de luxo muito dinâmica, sensível ao contexto cultural e sociodemográfico de quem tenta defini-la e sujeita a evolução (Correia, et al., 2020).

Geralmente, são aceites como consensuais as definições baseadas na formação lexical da palavra, como Yang & Mattila (2016), que referem que a palavra deriva de “luxus”, significando vivência extravagante, indulgente e opulenta; ou as definições mais tradicionais e habitualmente disseminadas no mercado, em que o luxo é descrito como um estilo de vida, associado a produtos ou serviços de qualidade superior, monetariamente dispendiosos e identificados como raros, exclusivos e autênticos, que conferem valores de ostentação e prestígio pessoal de forma a atingir um determinado nível de status social (Heyes, 2021; Leal, 2011; Yang & Mattila, 2016).

Apesar das conceções habituais estabelecerem um padrão congruente com as imagens de produtos e serviços de luxo que acompanham a sociedade diariamente através de estratégias de marketing delineadas para estimular a compra e o investimento financeiro (Swarbrooke, 2018), o luxo mantém-se como um conceito fluído e flexível, sendo as tendências do luxo do século XXI mais centradas na inovação, criatividade e experiências (Heyes & Aluri, 2018)

A experiência individual deve ser tida em conta na perceção pessoal do conceito de luxo, pois este está diretamente interligado com as suas necessidades e o contexto situacional (Correia, et al., 2020). Os serviços de luxo são caracterizados pela sua intangibilidade e perecibilidade, mas também pela distinção da relevância da experiência, satisfação e simbolismo que pode ser conferido para os consumidores (Thi Cam Le & Quy, 2021).

Para uma melhor compreensão das dimensões do conceito de luxo e da sua aplicabilidade teórico-prática, é importante ter em conta a evolução do termo e o seu contexto histórico, as perceções que a palavra “luxo” têm suscitado na sociedade e também as novas tendências de luxo, o seu potencial de crescimento e áreas de maior desenvolvimento e/ou investimento.

1.1.1. Evolução do conceito de Luxo

O conceito tradicional de luxo não sofreu uma evolução que possa ser descrita como gradual e sistemática, visto ter sido altamente influenciado pela inovação e pelo acesso a novos e melhores serviços e produtos, que potenciaram o desenvolvimento exponencial da sua conceptualização.

O considerado “luxo tradicional” é baseado em “status, classe e exclusividade” (Thi Cam Le & Quy, 2021), sendo altamente estereotipado como opulento, ostentativo e decadente, que fornece excessos de conforto e qualidade (Heyes & Minor, 2021). Este conceito de luxo está altamente conectado aos bens materiais e à ostentação de posses de forma a estabelecer uma conotação social de alto nível, sendo muitas vezes associado à grandiosidade, ao exagero, ao ouro e ao detalhe.

Contudo, é relevante considerar que o que é percebido como luxuoso e prestigioso hoje, não é necessariamente equivalente ao luxo idealizado no século XX: Heyes & Aluri (2018) defendem que, à medida que uma ideia de luxo se torna familiar, é ultrapassada e substituída por uma visão mais alinhada com as necessidades e exigências futuras. Por exemplo, enquanto o contexto tradicional de luxo é centrado na exclusividade e restrição de acesso a um segmento muito reduzido de indivíduos que possam ostentar a raridade das suas oportunidades, o conceito de luxo mais moderno, seguindo o desenvolvimento do mercado global que detém cada vez mais qualidade de serviço, mas também poder de compra, é centrado na acessibilidade dos serviços de alto nível, que potencia o segmento de luxo ao possibilitar a atração de novos consumidores (Thi Cam Le & Quy, 2021).

Embora o conceito tradicional de luxo seja associado apenas à classe alta da sociedade e a indivíduos com maior capital financeiro, Heyes & Minor (2021) sugerem que, hoje em dia, o luxo está disponível para todos, dependendo apenas da sua definição pessoal de luxo. Esta expansão de mercado é apoiada por vários autores na literatura analisada, que identificam um “novo luxo” e o caracterizam como sendo acessível, uma fonte de satisfação global independente do rendimento pessoal, uma exceção à vida quotidiana e uma nova realidade em que o foco não é o status e o produto tangível, mas sim a experiência e o serviço intangível (Correia, et al., 2020; Heyes & Minor, 2021; Thi Cam Le & Quy, 2021).

Segundo Heyes (2021), neste novo período de luxo, em que é evidente a mudança de paradigma do material para o experiencial, é essencial analisar a oferta de luxo com atenção, considerando a subjetividade da experiência e as características inerentes à oferta material, pois embora “novos produtos (tangíveis) providenciados com serviço de classe alta (intangível)

sejam indiscutivelmente necessários para criar experiências memoráveis...”, tem de ser verificado “...como e até que ponto essas experiências se tornam luxuosas” (Heyes, 2021).

O “novo luxo” representa então uma nova abordagem dos consumidores no mercado, dada a acessibilidade facilitada a produtos e serviços desta categoria pela expansão global do setor (Thi Cam Le & Quy, 2021), que disponibiliza mais informação e corresponde à procura baseada predominantemente em motivações intrínsecas (Correia, et al., 2020).

Esta definição atualizada de luxo não deixa de considerar que a base do conceito seja a procura de produtos raros e exclusivos a um elevado nível de serviço, apenas acrescenta a possibilidade de experienciar momentos para lá das expectativas, que podem por sua vez justificar a prática de preços mais elevados (Novotná & Kunc, 2019). Embora a definição tradicional de luxo seja altamente caracterizada pelo elevado custo financeiro, o consenso atual de que o conceito de luxo é subjetivo faz com que este valor seja analisado pelos consumidores: são as suas perceções sobre produtos e serviços que determinam em que ponto termina o standard e começa o luxo (Yang & Mattila, 2016).

1.1.2. Perceção sobre os produtos e serviços de Luxo

A perceção de um consumidor sobre determinado produto ou serviço diz respeito à sua valorização subjetiva das características dos mesmos e da sua expectativa de qualidade, dependendo das suas variáveis intrínsecas a nível cognitivo, emotivo e sociodemográfico (Keshavarz, et al., 2019). A qualidade de um produto/serviço deve ser inerente ao valor percebido pelo consumidor, sendo este passível de gerar lealdade e consequente decisão de compra (Keshavarz, et al., 2019).

No setor de luxo, é importante analisar a perceção dos consumidores para conseguir entender a sua definição pessoal de luxo e corresponder às suas expectativas de serviço (Novotná & Kunc, 2019). Swarbrooke (2018) defende que as perceções de luxo atuais, a nível global, derivam da distribuição de conteúdo pelos media, desde marketing e publicidade de marcas até às notícias sobre a vida de celebridades, que disseminam uma ideia de luxo específica e centrada no “glitz e glamour” e nas ostentações públicas de riqueza.

Esta perceção generalista, à semelhança da conceção tradicional de luxo, entende os produtos e serviços que ultrapassam as necessidades básicas como passíveis de ser luxuosos, mas apenas quando aliados a uma qualidade, exclusividade, estética e preço mais elevados que o standard do mercado (Novotná & Kunc, 2019).

A figura 1 representa a pirâmide dos níveis de luxo de Kapferer (2008) (citada em Novotná & Kunc, 2019), que estabelece a relação entre os elementos de preço, prestígio, excelência e qualidade com a percepção de produtos e serviços de acordo com as suas características.

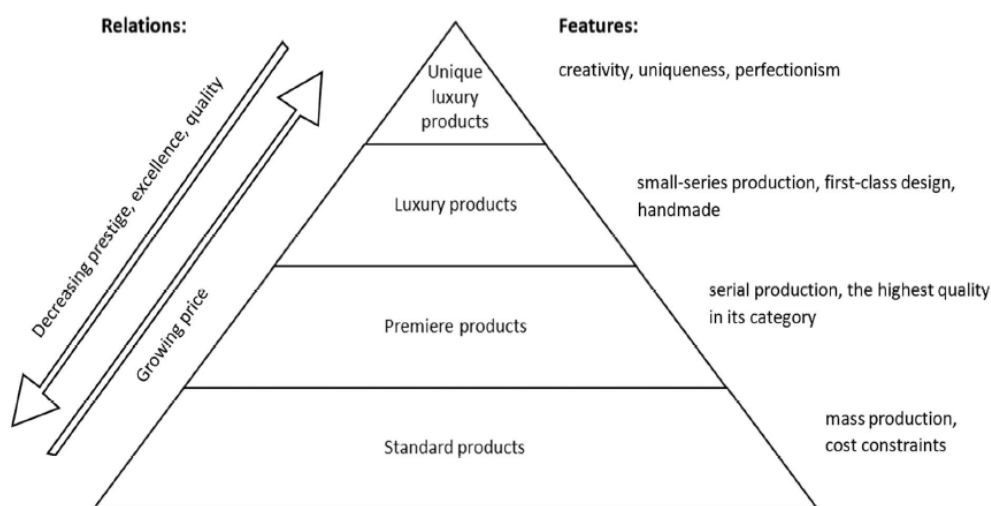


Figura 1 - Pirâmide dos Níveis de Luxo de Kapferer (2008)
Fonte: citado em Novotná & Kunc (2019)

Os quatro estratos desta pirâmide identificam os atributos dos produtos e serviços como diferenciadores de luxo ou de standardização, identificando como propriedades do luxo os dois estratos do topo: mais exclusivos, criativos, de elevada qualidade e valor monetário, que vão de encontro à percepção tradicional, mas abrem portas ao novo conceito pelo caráter único – o luxo existe entre a raridade tal, que o lucro obtido é limitado, e a generalização e acessibilidade, que detém maior lucro, mas menor percepção de prestígio (Correia, et al., 2020). O valor percebido de luxo está então no serviço de “edição limitada, autêntico, customizado e único”, que “cria uma ilusão de intensa personalização” (Correia, et al., 2020).

Walls, et al. (2011) defende que ambientes que originam sentimentos de felicidade são mais suscetíveis de desencadear escolhas e decisões de compra, pois os consumidores valorizam os serviços que lhes conferem satisfação pessoal e estão geralmente dispostos a pagar o conforto conferido pelo caráter de luxo (Keshavarz, et al., 2019), principalmente porque a percepção da sociedade ainda se encontra assente na ideia de que um produto, para ser considerado luxo, tem de ser dispendioso (Heyes & Aluri, 2018).

Apesar do fator financeiro, há ainda novas percepções desenvolvidas no seguimento da evolução dos mercados, dos consumidores e das redes de informação, que originam muitas vezes conflitos de interesse. Por exemplo, um serviço de excesso pode deixar de ser considerado luxuoso numa sociedade com preocupações crescentes de sustentabilidade (Heyes, 2021), tal

como o contrário é possível e um produto possa perder qualidade e, conseqüentemente, o seu caráter de luxo, por reduzir o fator percebido como luxuoso para uma sociedade focada em experiências e serviço de alto nível.

O estudo realizado por Walls, et al. (2011), que visava entender a experiência dos consumidores de turismo de luxo através de questões sobre as suas percepções e expectativas, revelou que os consumidores têm diferentes ideias do que é essencial para um serviço de luxo (comprovando a subjetividade do conceito) e muitos percebem fatores extrínsecos como indispensáveis para completar a sua experiência, desde a obrigatoriedade de um spa à necessidade de um atendimento caloroso e cuidado por parte dos trabalhadores que providenciem o serviço.

Neste sentido, a análise das percepções dos consumidores do setor de luxo é especialmente relevante para ajustar os produtos e serviços às suas expectativas, sendo necessária alguma cautela na utilização da categorização de “luxo”. Estes produtos devem ser comunicados adequadamente para gerar uma percepção de prestígio no consumidor e estimular a compra sem resistência ao custo elevado por ter sido criada uma expectativa positiva da relação preço/qualidade (Yang & Mattila, 2016). O argumento do preço mantém-se, assim, como um dos principais atributos do consumo de luxo, que pode definir a exclusividade ou acessibilidade de um produto (Correia, et al., 2020) e que deve acompanhar as tendências de consumo para manter a percepção desejada de serviço de acordo com o contexto evolutivo do mercado.

1.1.3. Novas tendências de Luxo

Após um período de crise global, a procura e conseqüente compra de produtos e serviços de luxo tem aumentado gradualmente (Coelho, 2020), originando grande potencial de lucro e investimento no setor. Embora a pandemia COVID-19 tenha afetado produtos de luxo em todo o mundo, também revelou novas oportunidades de providenciar serviço sem comprometer a segurança e sensibilidade higiénica dos consumidores: a inovação tecnológica ou as alterações e precauções na forma como o serviço é disponibilizado (distanciamento social, higienização, comunicação digital) visam manter o caráter de luxo, a personalização e o prestígio num contexto seguro (Baloglu & Bai, 2021).

É relevante que uma das tendências na nova era de luxo corresponda à desmaterialização das motivações e ao conseqüente desenvolvimento dos estímulos experienciais, pois dá origem a um mercado de consumo atualizado, com elevado foco em experiências exuberantes e

diretamente proporcionais ao custo financeiro (Dykins, 2016). Os consumidores da nova era procurarão experiências que vão de encontro aos seus valores, quer financeiros, quer pessoais, sendo importante considerar que estes podem ser influenciados pelo contexto sociocultural, que por sua vez influenciam as expectativas e decisões de consumo (Thi Cam Le & Quy, 2020).

Uma das tendências mais evidenciadas no setor de luxo diz respeito ao consumo de turismo de luxo, que demonstra um crescimento significativo e pode ser compreendido como um “fenómeno social” (Correia, et al., 2020). A definição de turismo de luxo é também uma tarefa complexa por constituir um conceito igualmente dotado de subjetividade, porém a particularidade deste tipo de turismo recai na sua interligação direta e cruzada com outros segmentos, como o turismo cultural, de natureza ou de spa (Novotná & Kunc, 2019).

De acordo com Correia, et al. (2020), “os consumidores de turismo de luxo procuram novas experiências e preferem pagar quantias enormes de dinheiro por serviços que não só lhes permitam umas férias de sonho, mas também e talvez mais importante, distingui-los de outros turistas em status”. Outra tendência associada ao turismo de luxo diz respeito à experiência de luxo circular/de ponta a ponta, em que o serviço de luxo tem início não no primeiro contacto direto com o consumidor, mas desde o momento que este apanha o táxi para se deslocar; até ao momento em que retorna a casa, e não apenas no momento em que deixa o destino turístico (Dykins, 2016).

Acompanhando a mudança de paradigma do conceito de luxo, o mercado correspondente foi alterado e adaptado a nível global e deixou de ser um nicho exclusivo para um segmento de elevado capital (Thi Cam Le & Quy, 2020). O domínio de consumo tornou-se polarizado e demarcado por dois extremos que surgem em exponencial crescimento: o consumo “budget” e o consumo de luxo (Dykins, 2016). Embora algumas conceções sobre as gerações de maior consumo turístico atualmente indiquem uma maior procura por descontos ou menores custos nas suas viagens, estas gerações (como a geração *Millenials* – 1981 a 1996) estão altamente conectadas e informadas, procuram autenticidade e valores pessoais – atributos de luxo –, o que causa alguma dificuldade no posicionamento dos serviços de luxo (Heyes & Aluri, 2018) e origina tendências como “*Accessible Luxury*” ou “*Green Luxury*”.

Este último tipo de turismo vai de encontro a outra tendência mais específica e atual no mercado de luxo: a sustentabilidade. Os consumidores estão cada vez mais conscientes do contexto ambiental e alguns segmentos exigem cada vez mais opções sustentáveis (Peng & Chen, 2019). Um exemplo desta dimensão são as medidas sustentáveis aplicadas na hotelaria de luxo, apesar dos riscos para a qualidade de serviço, para acompanhar a tendência do setor (Peng & Chen, 2019), sendo a hospitalidade o terceiro fator de crescimento do mercado de luxo.

1.2. O Luxo na Hotelaria

De acordo com o regulamento jurídico de empreendimentos turísticos em Portugal (Decreto-Lei n.º 80/2017), são considerados estabelecimentos hoteleiros “os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”.

A dispersão internacional deste tipo de estabelecimentos e de outros com propósito semelhante (alojamentos locais, aldeamentos turísticos, resorts) faz com que exista uma elevada competição no mercado de hospitalidade e que os hotéis encontrem formas de aumentar a sua vantagem competitiva através de melhorias na qualidade dos serviços providenciados (Maroudas, et al., 2008). Sendo que esta indústria engloba tanto a perspetiva do produto, como do serviço, a criação e entrega da identidade e valor para o consumidor recai sobre os colaboradores da unidade hoteleira (Maroudas, et al., 2008) e a diferenciação assenta na formação dos recursos humanos, para além da qualidade dos produtos.

Depois dos produtos e carros de luxo, a hospitalidade representa a terceira maior quota de mercado do segmento de luxo (Peng & Chen, 2019) e a indústria da hotelaria de luxo tem verificado um crescimento gradual em volume, tanto de vendas como de oferta (Dykins, 2016).

Peng & Chen (2019) definem “hotel de luxo” como uma unidade hoteleira única e superior em qualidade, que providencia excelente serviço e reflete a riqueza e status dos seus consumidores, enquanto Leal (2011) afirma que os hotéis de luxo surgiram do conceito de estadias de sonho e têm como objetivo proporcionar experiências que correspondam às expectativas dos clientes e satisfaçam as suas necessidades, estabelecendo um ideal impressionante e atrativo. A literatura engloba recorrentemente os termos “hotéis de quatro ou cinco estrelas” ou “hotel de topo/*upscale*” como pertencentes e/ou equivalentes à hotelaria de luxo, dada a sua caracterização semelhante em termos de estilo, conforto, serventia e atenção, entre outros fatores que diferenciam o serviço de luxo (Baloglu & Bai, 2021).

Na hospitalidade de luxo, o serviço detém uma posição de destaque não só por potenciar esta diferenciação, mas também porque a indústria exige uma abordagem exclusiva e personalizada que possa tornar-se significativa para os consumidores, correspondendo aos seus desejos e perceções de valor para a qualidade esperada (Thi Cam Le & Quy, 2021). Segundo os padrões da marca Ritz-Carlton – internacionalmente conhecida pelo seu perfil de luxo – o serviço de luxo em hotelaria deve ir para além dos standards e da atenção generalizada para todos os clientes e centrar-se em antecipar as suas preferências sem um pedido explícito,

adequando a resposta às suas necessidades individuais (Menoux, 2019). Estas interações entre o hotel e o consumidor devem ser aperfeiçoadas e acompanhar a evolução do mercado de forma a estabelecer ligações emocionais, criar experiências memoráveis e personalizadas e transformar a estadia em mais do que uma transação comercial (Thi Cam Le & Quy, 2021).

1.2.1. Evolução e Tendências da Hotelaria de Luxo

Acompanhando a evolução do segmento, a hotelaria de luxo revelou um grande crescimento e foi adaptada desde a sua conceção tradicional até ao “novo luxo” e à procura por diferenciação e personalização, detendo agora um domínio relevante no rendimento da indústria hoteleira (Thi Cam Le & Quy, 2021) e um papel importante na sua recuperação pós-crise económica, e demonstrando uma das maiores taxas de ocupação da década (Yang & Mattila, 2016), com um potencial de crescimento um terço maior que as restantes perspetivas turísticas do segmento (Dykins, 2016).

Tradicionalmente, a hotelaria de luxo era demarcada pela sua superioridade de infraestruturas e serviços, existindo uma óbvia diferenciação pela grandiosidade dos edifícios, pela elevada qualidade da serventia e pela forte orientação para o hóspede (Maroudas, et al., 2008), porém estes grandes hotéis apalaçados, de reputação de renome (como a marca Ritz-Carlton previamente mencionada), geridas por cadeias internacionais de grande dimensão e em locais privilegiados estão a ser rapidamente ultrapassados na perceção de luxo dos consumidores por conceitos mais inovadores, pioneiros na área do design, em localizações diferentes e mais incomuns e detentoras de serviços e experiências fora da comodidade do tradicional (Heyes & Aluri, 2018).

Na hotelaria de luxo tradicional, existem muitas expectativas pré-concebidas do tipo de serviços e comodidades que estarão disponíveis, sendo algumas instalações tomadas como garantidas e integrantes deste segmento, não conferindo qualquer tipo de vantagem competitiva pois são necessárias para justificar o preço elevado, como restaurantes, piscinas, ginásios e até lojas de souvenirs, em certas culturas (Keshavarz, et al., 2019). O estudo realizado por Walls, et al. (2011) revelou que os consumidores da hotelaria de luxo detêm um foco específico pelo contexto físico de acordo com diferentes categorias:

- **Ambiente** – conforto, limpeza, elegância, paisagens, qualidade do ar, segurança, iluminação, cor, odor, temperatura, humidade, ruído e música;

- **Multissensorial** – aspeto visual, textual, auditivo, olfativo e tátil;
- **Espaço e funcionalidade** – planta e disposição arquitetónica, mobiliário conservado, ambiente socialmente funcional;
- **Símbolos** – qualidade dos materiais, decoração, sinalética.

Estes fatores físicos e espaciais expostos como importantes para os hóspedes do mercado de luxo não são centrados na ostentação das infraestruturas ou no status que conferem, mas sim no potencial sensorial e experiencial que podem providenciar durante a estadia e que podem influenciar o seu conforto. Isto significa que edifícios luxuosos já não serão suficientes para caracterizar um hotel como luxo, pois os consumidores esperam cada vez mais serviços específicos para além do tangível e que não faziam parte da oferta hoteleira anteriormente (Heyes & Aluri, 2018).

A mudança no paradigma da procura é um dos principais motores para a evolução da hotelaria de luxo, sendo o próprio conceito muito subjetivo e em constante alteração de acordo com a exposição do mercado às novas tecnologias, culturas e serviços que acrescentam pequenos luxos ao quotidiano e aumentam o desafio para a hospitalidade exceder as suas expectativas (Heyes & Aluri, 2018). Surgem assim novas tendências que procuram ir de encontro ao luxo de experiências e de informação, como a fragmentação do mercado em tipos mais específicos de clientes com interesses mais semelhantes, a gestão de expectativas e o aumento da personalização de serviços (Baloglu & Bai, 2021).

Uma das principais tendências na hotelaria de luxo, facilitada pela integração de tecnologia no relacionamento com o cliente, centra-se na proatividade de serviço – antecipar as necessidades do hóspede sem que este tenha de efetuar o pedido, reconhecê-lo pelo nome, providenciar serviços inesperados e demonstrar atenção e sensibilidade para com as suas questões pessoais e individuais (Baloglu & Bai, 2021). Embora este seja um ideal da hospitalidade de luxo tradicional, os avanços tecnológicos permitem um contacto com os clientes antes e após a sua estadia, pelo que é possível obter informação e prever necessidades de serviço antes da chegada física ao destino. A vertente digital agora presente na hotelaria diminuiu uma porção relevante do trabalho logístico dos colaboradores, sendo cada vez mais prático dar resposta às expectativas dos hóspedes e personalizar o serviço (Menoux, 2019).

Atualmente, outra tendência relevante diz respeito à sustentabilidade, que representa um desafio na hospitalidade de luxo, pois algumas das práticas hoteleiras que são expectáveis num empreendimento de luxo têm inerentemente um impacto negativo a nível ambiental, surgindo muitas vezes hesitação e falhas na implementação de medidas ecológicas que são vistas como

problemáticas para a qualidade do serviço (Peng & Chen, 2019). Não obstante, este tipo de medidas têm tido mais evidência na hotelaria de luxo por constituírem uma forma de gestão de serviços e poupança de custos através de eficiência de recursos de limpeza e manutenção (Keshavarz, et al., 2019), para além de que um número crescente de consumidores apresenta uma preocupação com a vertente sustentável da sua estadia e inclui essa atenção no seu processo de decisão de estabelecimento hoteleiro (Peng & Chen, 2019).

A última tendência identificada como relevante para a análise em questão refere-se à própria conceptualização de hotel de luxo, que tem sido adaptada à medida que o restante mercado evolui. Herstein, et al. (2018) definem um hotel de luxo como diferenciado pelas infraestruturas superiores e elaboradas, pelos serviços personalizados e pelo custo mais elevado que outras opções de alojamento turístico, mas apontam também que são usualmente classificados como cinco estrelas. Atualmente, a classificação não é uma condição obrigatória para o contexto de luxo, pois os consumidores procuram cada vez mais simplicidade e convergência dos luxos do seu dia-a-dia com as suas experiências hoteleiras (Heyes & Aluri, 2018) e muitos turistas acabam por valorizar mais os serviços personalizados de hotéis de quatro estrelas do que o serviço equivalente de cinco, dado que esperam muito mais serviço consoante a maior classificação e ficam mais facilmente impressionados quando as expectativas são mais reduzidas (Keshavarz, et al., 2019).

1.2.2. Contextualização da Hotelaria de Luxo

É muito recorrente associar os hotéis de cinco estrelas ao segmento de luxo, principalmente porque a maior parte destes empreendimentos se posiciona como tal, contudo nem todas as unidades com a maior classificação são consideradas de luxo (Leal, 2011). A contextualização do tipo de atributos ou propriedades que podem conferir o carácter de luxo a um hotel é de extrema importância para perceber quais as perceções sobre a indústria, estabelecer uma linha comparativa de estudo e delinear a abrangência do conceito.

Leal (2011) defende que são os atributos e serviços extraordinários que caracterizam a diferenciação entre hotéis de cinco estrelas e hotéis de luxo e, mais do que a sua integração na oferta, a verdadeira relevância diz respeito à exploração adequada destes serviços e atividades, para que definam a identidade de luxo e originem experiências exclusivas e detalhadas. Por outro lado, existe outra perspetiva que afirma que, para serem considerados hotéis de luxo, é necessário que as unidades hoteleiras correspondam a todos os requisitos mínimos obrigatórios para a classificação de cinco estrelas; que tenham características físicas próprias,

impressionantes e distintivas; que os serviços sejam personalizados, abrangentes e adequados às necessidades e expectativas dos consumidores; e que os trabalhadores tenham formação específica na área ou elaboradas capacidades de comunicação e atendimento, de forma a prestar um serviço atento, cuidado e prestável (Leal, 2011).

Esta dualidade de percepções sobre a hotelaria de luxo faz com que, muitas vezes, a contextualização do conceito seja centrada nos elementos físicos das propriedades, dado ser mais prático avaliar elementos objetivos e tangíveis do que serviços intangíveis e classificações subjetivas. Os consumidores de hotelaria de luxo podem ser impressionados pelas infraestruturas, pelo design e pela arquitetura e obter satisfação apenas pela vertente física de qualidade do hotel (Thi Cam Le & Quy, 2021), pois as experiências neste segmento são muitas vezes associadas ao caráter e personalidade das propriedades (Heyes & Aluri, 2018). Shahin & Dabestani (2010) defendem ainda que, numa indústria em que os consumidores esperam receber serviço de hospitalidade, a dimensão tangível deve ser evidenciada de forma a criar diferenciação e aumentar a satisfação. Este destaque pode ser implementado na promoção e no posicionamento do hotel no mercado, realçando comodidades como piscinas, spas, ginásios ou campos de golfe, ou fatores visuais extraordinários como exposições de arte, espaços desenhados por designers ou elementos arquitetónicos históricos.

Neste sentido, e de acordo com o estudo realizado por Leal (2011), os hotéis apresentam dois motivos principais para serem considerados de luxo: os seus equipamentos e infraestruturas de qualidade aliados a um design único, ou a personalização e o detalhe dos serviços disponibilizados aos consumidores. O mesmo estudo estabelece que a diferenciação entre hotéis de cinco estrelas e hotéis de luxo recai sobre a superioridade de serviços e experiências (quer em quantidade, quer em diversidade) e dos recursos humanos que os providenciam (Leal, 2011). No segmento de luxo, caracterizado principalmente pela sua exclusividade, é expectável que os recursos humanos e a vertente de serviço ganhem relevância, pois constituem um aspeto de difícil standardização (Maroudas, et al., 2008). Habitualmente, os hotéis de cinco estrelas de grandes cadeias primam por estabelecer um determinado padrão de serviço que se torne característico para a marca e seja reconhecido como serviço de qualidade, porém esta uniformização pode custar-lhes a designação de luxo por não integrar a individualidade dos trabalhadores e a personalização que conferem à hospitalidade.

A análise dos diferentes elementos que podem conferir o caráter de luxo a uma unidade hoteleira criam um desafio acrescido à medida que surgem novos segmentos no mercado, como os hotéis boutique. Este tipo de hotel tem geralmente um número reduzido de unidades de alojamento, mas é caracterizado por um eminente sentido de estética e design, por ser único e exclusivo devido à sua capacidade, e por providenciar serviço de elevada qualidade, mais

familiar e altamente personalizado: atributos que correspondem à qualificação de luxo, embora não exista uma associação clara destes hotéis ao segmento (Heyes & Aluri, 2018). Os hotéis boutique (pequenos hotéis urbanos de charme), como os hotéis de luxo, priorizam a personalização dos serviços, mas distinguem-se das grandes cadeias de cinco estrelas por evidenciar a sua particularidade, em vez de padronizar o conceito do serviço de luxo (Herstein, et al., 2018). É necessário ter em conta a progressão destas tipologias no contexto da hotelaria de luxo, pois estas variantes irão desenvolver novas expectativas para o mercado e adaptar as perceções sobre os serviços e as infraestruturas disponíveis nestas unidades hoteleiras.

Como estas perceções vão sendo alteradas, as necessidades e exigências dos consumidores evoluem e torna-se quase impossível determinar definições consensuais para hotéis boutique ou hotéis de luxo (Herstein, et al., 2018) o que, consequentemente, faz com que não seja estabelecido um sistema de classificação específico para a hotelaria de luxo. Atualmente, a designação de luxo é atribuída não por um sistema de avaliação oficial e estruturado que considere tanto os aspetos tangíveis e intangíveis da oferta, mas através da subjetividade dos consumidores associada ao posicionamento estratégico das unidades hoteleiras como tal – de acordo com os seus próprios padrões, comparação com a concorrência e plano de marketing (Leal, 2011).

1.2.3. A relação entre o Luxo e a Classificação de unidades hoteleiras

Segundo a UNWTO (2015), a classificação de unidades hoteleiras constitui a categorização dos hotéis de acordo com uma escala numérica e/ou de símbolos, normalmente “estrelas”, na qual uma estrela corresponde a serviços e infraestruturas básicas e cinco estrelas corresponde a serviços e comodidades de luxo, tendo como objetivo principal informar e orientar as expectativas dos consumidores de forma a reduzir a lacuna entre o serviço esperado e o serviço providenciado. Estes sistemas de classificação são utilizados na indústria hoteleira sobretudo como indicadores do nível de serviço ou de instalações que é expectável encontrar em determinadas unidades utilizando símbolos simples e transversais, mas também como justificação para preços praticados e como ferramenta de benchmarking, permitindo que os hotéis aloquem fundos para áreas de investimento com maior retorno (UNWTO, 2015).

Existem vários tipos de sistemas de classificação, sendo o tradicional baseado em critérios objetivos de carácter obrigatório com complemento de critérios voluntários que acrescentam valor à avaliação, e uma versão adaptada que constitui uma classificação com garantia de qualidade e engloba tanto os critérios objetivos, como uma avaliação da qualidade da entrega

do serviço (um hotel não é avaliado apenas pelos seus equipamentos e infraestruturas, mas também pela forma como providencia esses serviços) (UNWTO, 2015). A maioria dos sistemas aplicados atualmente baseiam-se no modelo tradicional e avaliam apenas os critérios objetivos em termos de presença e ausência de serviços e instalações, obtendo uma contagem que estabelece a classificação final da unidade hoteleira. O facto de elementos subjetivos não serem considerados nos modelos de avaliação faz com que cada vez mais os consumidores procurem feedback e comentários de outros hóspedes para desenvolver perceções sobre uma unidade hoteleira (UNWTO, 2015).

No contexto internacional, cada país tem liberdade para implementar o seu modelo de classificação hoteleira, embora o estudo realizado pela UNWTO (2015) tenha revelado um elevado nível de congruência entre as exigências dos modelos analisados num grupo global internacional e em determinados países europeus, o que demonstra algum consenso geral sobre a estruturação das categorias de qualidade. Contudo, em termos de hotelaria de luxo, não existe nenhum padrão internacional estipulado para diferenciar o carácter de luxo da classificação por estrelas, colocando esta definição nas mãos dos consumidores e das suas interpretações (Heyes & Aluri, 2018). Pode ser discutido, neste sentido, que existem algumas organizações internacionais que conferem a classificação de luxo a unidades hoteleiras através de um modelo objetivo de avaliação, como é exemplo a The Leading Hotels of the World, que tem um sistema de 800 pontos para assegurar a qualidade do serviço dos hotéis membros, porém esta avaliação é determinada pela própria organização e, embora abranja atualmente 400 hotéis em 80 países, não é reconhecida como o standard internacional para hotelaria de luxo, principalmente por constituir uma entidade privada de marketing que apenas avalia propriedades recomendadas por outros membros e que apresentem uma candidatura formal (LHW, s.d.).

No contexto português, a classificação hoteleira é regularizada pelo Regime Jurídico de Empreendimentos Turísticos (RJET), publicado no Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho, do Diário da República, que “estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos” (RJET, 2017). O artigo 34º deste documento determina que “a classificação destina-se a atribuir, confirmar ou alterar a tipologia e, quando aplicável, o grupo e a categoria dos empreendimentos turísticos e tem natureza obrigatória”. Em Portugal, a classificação é estabelecida de uma a cinco estrelas, de acordo com a qualidade do serviço e das infraestruturas das unidades hoteleiras, sendo aplicado um modelo de cerca de 135 requisitos obrigatórios e opcionais presente na Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro, incidente nas características das instalações e equipamentos, dos serviços de receção, limpeza, alimentação e qualquer serviço complementar disponível (RJET, 2017). A avaliação dos empreendimentos turísticos e hoteleiros a nível nacional é levada a cabo pelo Turismo de

Portugal I. P. e deve ser revista a cada cinco anos para assegurar que são mantidas as condições para a classificação atribuída, de acordo com o artigo 38º (RJET, 2017). Excecionalmente, pode ser considerada a dispensa de requisitos em conformidade com o disposto no artigo 39º, ou seja, caso o seu cumprimento possa afetar características arquitetónicas ou estruturais protegidas por contexto histórico, nacional ou municipal, entre outras escassas exceções (RJET, 2017).

Neste enquadramento, a implementação de um sistema de classificação internacional para estabelecimentos turísticos e hoteleiros torna-se especificamente complexo não só devido ao aumento de tipologias e à sua diversidade de características, mas também porque os contextos socioculturais, ambientais e económicos de cada região exercem influência sobre o tipo de expectativas e de critérios a aplicar (UNWTO, 2015). Da mesma forma, os hotéis de luxo têm alcançado tal calibre e multiplicidade, que a sua categorização nos sistemas de classificação nacionais e internacionais da atualidade gera alguns desafios de terminologia, especificamente nos casos em que o luxo é utilizado em associação à categoria de cinco estrelas (Heyes & Aluri, 2018). O estudo acima mencionado da UNWTO (2015) revela que, para a maioria dos critérios estabelecidos nos sistemas analisados, existe muito pouca a nenhuma diferença entre os aplicados para as categorias de quatro e cinco estrelas, recaindo a distinção meramente na dimensão ou no calibre dos atributos.

O desafio da nomenclatura nos sistemas de classificação é agravado pela constante alteração das exigências e expectativas dos consumidores, que tornam obsoletos os critérios tecnológicos que eram relevantes há dez anos, por exemplo (UNWTO, 2015). Adicionalmente, a classificação hoteleira encontra também dificuldades devido à grande diversidade de sistemas de avaliação, pois embora dois países considerem o mesmo tipo de critérios – como o conforto da cama –, os standards aplicados podem ser muito distintos (ibid.), fazendo com que um hotel de quatro estrelas em Espanha seja muito distinto de um hotel da mesma categoria em Portugal. Por este motivo e pela desatualização de alguns dos critérios tradicionais dos sistemas de classificação em vigor atualmente, os consumidores direcionam-se cada vez mais para as avaliações independentes em websites de partilha de experiências ou em plataformas de reserva online, de forma a encontrar uma classificação mais aproximada das suas expectativas e dos seus padrões de consumo (UNWTO, 2015).

1.3. O Consumo da Hotelaria de Luxo

O consumo de turismo e hotelaria de luxo tem observado um crescimento mais acelerado que os restantes segmentos da indústria (Dykins, 2016) e, de acordo com Novotná & Kunc (2019), em 2011, os turistas de luxo representavam 3% dos consumidores turísticos a nível mundial e correspondiam a 20% das despesas de consumo no setor.

Cada vez mais, os consumidores de turismo e hotelaria procuram experiências autênticas e mais centradas nos valores emocionais e individuais, afastando-se gradualmente dos pacotes de viagem standardizados e pré-estabelecidos (Dykins, 2016; Novotná & Kunc, 2019). O consumo de experiências de luxo é direcionado progressivamente para a personalização de ofertas, de forma a combater a comoditização através da individualidade e especificação de serviços com base nas preferências e perfis dos consumidores (Baloglu & Bai, 2021).

Em concordância com esta tendência, os empreendimentos hoteleiros apresentam esforços de aumento de qualidade dos seus serviços para conseguirem dar resposta às necessidades da procura, sendo um dos focos principais de investimento e desenvolvimento os recursos humanos (Shahin & Dabestani, 2010). Os estabelecimentos hoteleiros que consigam estabelecer serviços personalizados de excelência ou que tenham bases de consumidores mais restritas, terão também uma maior capacidade de determinar as preferências dos consumidores ao estabelecerem relações pessoais e de proximidade (Dykins, 2016) – apenas possível através de recursos humanos formados, com elevadas capacidades de comunicação, educação e resolução de situações, bem como aptidão para captar informações por interações verbais e não verbais (Shahin & Dabestani, 2010).

Os consumidores de luxo valorizam os serviços em que as suas preferências são ouvidas, analisadas e correspondidas, estando muitas vezes dispostos a pagar pelo conforto que esta atenção confere e que esperam encontrar em hotéis de quatro e cinco estrelas (Keshavarz, et al., 2019). Uma das vertentes mais relevantes nas experiências hoteleiras de luxo diz respeito à perceção dos consumidores de que as suas necessidades e desejos são compreendidos pelos empreendimentos que os acolhem (Dykins, 2016). Para este efeito, devem ser cuidadosamente analisados todos os pontos de contacto com o consumidor durante a sua experiência turística, para que possa ser atendido qualquer pedido explícito ou antecipado, de acordo com o seu comportamento, os hábitos, as conversas ou a linguagem corporal (Dykins, 2016). Este tipo de serviço possibilita a previsão de necessidades e adequação da oferta às preferências específicas dos consumidores, adaptando todos os aspetos ao perfil individual do cliente de forma a garantir a sua satisfação e o cumprimento das suas expectativas (Dykins, 2016).

A figura 2 representa um modelo baseado na Pirâmide de Necessidades, que ilustra as teorias de Abraham Maslow relativamente ao desenvolvimento psicológico humano, em que as necessidades humanas são estratificadas hierarquicamente em cinco categorias: Fisiologia, Segurança, Social, Estima e Auto-realização. Com base neste modelo psicológico, Dykins (2016) elabora uma outra estratificação dentro do último patamar, que define as diferentes necessidades dos consumidores nas viagens e no turismo de luxo. Cada estrato desta pirâmide diz respeito a um tipo específico de necessidades que não é genericamente aplicável a todos os consumidores de luxo, mas pode ser muito relevante na personalização de serviços para perfis particulares cuja definição de luxo seja diferenciada. O consumo de turismo e hotelaria de luxo vai então de encontro às expectativas criadas por cada consumidor de acordo com a sua noção de luxo e os serviços que espera encontrar numa experiência turística, desde elementos básicos como conveniência, suporte e informação, até exclusividade, privacidade e segurança de elite.

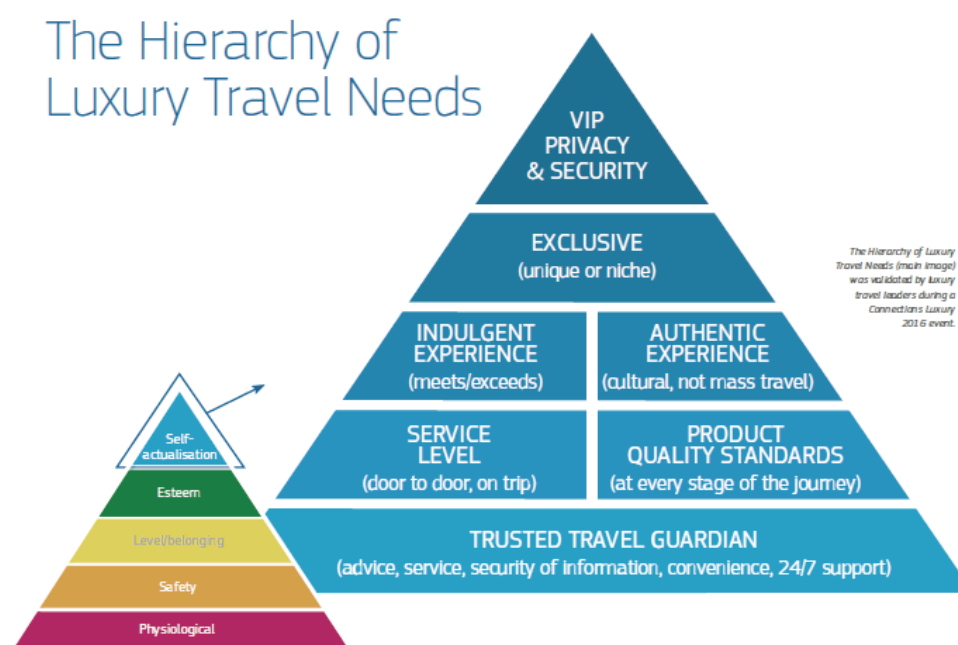


Figura 2 - Pirâmide das Necessidades do Turismo de Luxo
Fonte: Dykins (2016)

1.3.1. Evolução do perfil dos consumidores de Luxo

O perfil dos consumidores de luxo não detém uma definição clara, pois acompanha as alterações do conceito de luxo e é constantemente adaptado – ou pode ser inferido que é exatamente a mudança do perfil dos consumidores que causa uma adaptação do conceito. Neste sentido, a sua evolução segue as mesmas linhas da evolução do conceito de luxo, existindo uma

demarcada mudança no paradigma financeiro que outrora caracterizava este consumo, embora ainda seja influenciado por fatores sociodemográficos como a idade e o poder de compra (Yang & Mattila, 2017).

Um traço comum dos consumidores de luxo ao longo da história diz respeito ao seu interesse pelo reconhecimento social e pela visão exterior de que são diferenciados dos restantes pelas características personalizadas e luxuosas dos serviços que os rodeiam (Thi Cam Le & Quy, 2020). Comparados com o perfil tradicional de luxo, constituído pela alta sociedade com elevado nível de educação e poder financeiro, os novos consumidores têm habitualmente boas educações, carreiras estabelecidas e tendem a desejar sentir-se integrados no panorama internacional e a expressar-se de acordo com consumos de luxo, pagando valores elevados por serviços e experiências da melhor qualidade e conforto (Thi Cam Le & Quy, 2020).

Segundo Dykins (2016), os consumidores de turismo de luxo podem ser diferenciados de acordo com os seus comportamentos, intenções e o nível de influência. A mesma autora define seis tipos principais de perfis de consumidores do futuro que podem ser considerados neste segmento:

- ***Always Luxury – Sempre Luxo***

São os consumidores habituados ao luxo no seu quotidiano, pelo que os serviços de luxo surgem como um requisito mínimo e não como valor acrescentado.

Este tipo de perfil não apresenta entraves financeiros para atingir os seus objetivos turísticos e assume como base os serviços de maior qualidade. São estes consumidores que viajam em primeira classe e ficam alojados nos quartos de melhor categoria, procurando experiências personalizadas delineadas por terceiros, e tendo um elevado potencial de fidelização.

Torna-se mais difícil impressionar este segmento de consumidores, pois todo o seu estilo de vida é suportado em produtos e serviços de luxo, sendo muito relevante identificar características e desejos pessoais de forma a diferenciar a experiência turística. Estes consumidores terão uma ideia muito específica do tipo de serviço que desejam receber e terão também maior potencial de desilusão, caso a experiência não corresponda às suas expectativas.

- ***Special Occasion* – Ocasão Especial**

Os consumidores de Ocasão Especial viajam como forma de celebração e procuram experiências diferentes do seu cotidiano que vão além das suas expectativas.

Este perfil consome turismo tendo por base as categorias mais baixas da pirâmide de necessidades apresentada na Figura 2, pelo que existe um maior potencial de os surpreender ao oferecer serviços e *upgrades* correspondentes a níveis de luxo mais elaborados e que se apresentam muito distintos da sua realidade diária. Existe também uma maior suscetibilidade e predisposição a receber recomendações e sugestões para melhorar a sua experiência.

Por outro lado, estes consumidores têm, do mesmo modo, maior potencial de comprometer o seu conforto e sofrer conseqüentes disrupções, dando mais valor a certos serviços em detrimento de outros – como por exemplo, investir num resort de cinco estrelas para celebrar um aniversário de casamento, mas optar por voos em companhias aéreas *low-cost* que sofrem constantes atrasos ou perdas de bagagem.

- ***Bluxury* – Luxo Corporativo**

Os consumidores deste segmento têm como objetivo principal uma atividade laboral, contudo procuram luxo durante a sua estadia ou no seguimento da sua viagem.

Este perfil de consumidores procura muitas vezes antecipar ou prolongar a sua viagem com o intuito de usufruir de instalações e serviços de luxo fora do contexto corporativo, sendo bastante comum a junção de familiares ou parceiros nesta fase.

Os consumidores de luxo corporativo procuram ainda atividades e serviços que possam conciliar com o seu horário laboral, como ginásios, espaços de wellness, itinerários eficientes ou lazer no exterior, que possibilite relaxar e aproveitar o tempo que possam ter disponível durante a fase empresarial da sua estadia.

- ***Cash-rich, Time-poor* – Rico em dinheiro, Pobre em tempo**

Estes consumidores têm um elevado poder de compra, porém detêm responsabilidades que delimitam a sua disponibilidade para viajar e usufruir de serviços de luxo.

Este perfil é fortemente demarcado pela necessidade de planos flexíveis e, muitas vezes, de tarifas reembolsáveis para que possam alterar a sua viagem com mais facilidade, contudo, estes consumidores têm pouco tempo para gerir estas alterações e para estabelecer linhas de comunicação consistentes com os prestadores de serviços.

É então comum que todo o planeamento seja delegado a terceiros que possam gerir estas mudanças e o contacto com os diferentes prestadores, e que sejam também aceites encargos financeiros elevados para efetuar esta gestão.

- ***Strictly Opulent – Estritamente Opulento***

São consumidores que valorizam acima de tudo experiências ostentativas e deslumbrantes, que preferencialmente possam ser partilhadas em plataformas, como redes sociais, para demonstrar os produtos e serviços luxuosos que consomem e para ostentar o seu estilo de vida diferenciado.

Este perfil é mais passível de recorrer a informações obtidas pela partilha de experiências por personalidades de influência (celebridades, *influencers* digitais) para delinear os seus planos turísticos e é mais provável que opte por documentar e divulgar o seu consumo.

Os consumidores deste segmento procuram as experiências mais extravagantes, mas não pretendem necessariamente gastar quantias mais elevadas – desejam a visibilidade do consumo de luxo independentemente do valor.

- ***Independent & Affluent – Independente e Afluente***

Os consumidores independentes e afluentes são maioritariamente compostos por indivíduos que não têm obrigações sociais, como famílias ou parceiros, que possam restringir a sua disponibilidade para o consumo de luxo, e utilizam estas experiências como forma de recompensa pessoal, conforto ou novidade.

Este perfil tem um elevado poder de decisão e uma disponibilidade alargada, detendo também o poder de compra necessário para adquirir produtos e serviços que correspondam às suas expectativas.

Habitualmente, consomem produtos de luxo individualmente e procuram destinos apropriados para turistas individuais, experiências com uma vertente social mais demarcada e cuidados contínuos durante o planeamento e estadia, de forma a que

sintam uma atenção especial sobre as suas necessidades e para que seja proposta uma oferta adequada aos seus desejos através de conselhos, recomendações e assistência personalizada.

A identificação do perfil do cliente no exercício dos empreendimentos turísticos e hoteleiros de luxo é extremamente relevante para que seja possível providenciar os serviços adequados ao tipo certo de consumidor. Esta adequação resultará não só em maior eficiência do produto hoteleiro, mas também em maior satisfação do cliente, assumindo que é estipulada corretamente.

Como o conceito de luxo é apresentado como variável, as expectativas sobre serviços de luxo para um consumidor *Always Luxury* não serão as mesmas que para um consumidor *Special Occasion*, e é necessária especial atenção sobre o nível de contacto que cada um espera receber durante a sua experiência turística (Dykins, 2016).

Embora o conceito tradicional do luxo turístico seja determinado por um nível elevado de contacto, envolvendo assistência pessoal 24 horas por dia, o novo paradigma dos consumidores de luxo, aliado ao desenvolvimento da indústria turística e tecnológica, leva a que seja crucial estabelecer um equilíbrio entre prestar a devida atenção ao cliente para obter informações relevantes e oferecer um serviço percecionado como intrusivo e desnecessário (Dykins, 2016).

Para certos perfis de consumidores, esta atenção constante, serviço personalizado e acompanhamento contínuo são considerados requisitos mínimos para uma experiência de luxo, enquanto para outros consumidores, como os perfis *Bluxury* ou *Time-poor*, o consumo de luxo requer interação mínima e serviço proativo que não seja intrusivo na sua experiência, encontrando grande suporte nas soluções digitais (Dykins, 2016). É fulcral identificar a preferência de nível de contacto do consumidor e comunicá-la adequadamente, para que o serviço seja prestado de forma consistente pelos pontos de contacto, mas flexível aos diferentes momentos da experiência (Dykins, 2016).

A segmentação, identificação e comunicação dos perfis de consumidores de luxo é então de extrema relevância para o serviço dos empreendimentos hoteleiros e tem sido especialmente desenvolvida pelas grandes marcas e cadeias de luxo, que possuem sistemas integrados de análise de dados e tornam possível o reconhecimento e a adequação das preferências do mesmo consumidor em diferentes propriedades. Contudo, a estruturação destas mesmas cadeias e a consistência dos standards de serviço de luxo na indústria fazem com que muitos consumidores não identifiquem características diferenciadoras entre estas marcas (Baloglu & Bai, 2021).

À medida que são oferecidos no mercado de luxo produtos e serviços mais estandardizados, como as marcas e cadeias acima mencionadas, as unidades hoteleiras devem encontrar formas de diferenciar a sua oferta destes competidores (Walls, et al., 2011), afastando as preconcepções do serviço de luxo e implementando opções adequadas aos novos perfis de consumidores e às suas expectativas individuais.

1.3.2. Expectativas dos consumidores sobre produtos/serviços de Luxo

A segmentação dos consumidores de acordo com os seus perfis de consumo tem por base a noção de que indivíduos diferentes terão sensibilidades e necessidades distintas de acordo com as suas características pessoais, mas também conforme fatores inerentes à sua experiência turística (Walls, et al., 2011). Estes consumidores desenvolvem percepções influenciadas pela frequência com que participam em experiências turísticas de luxo e pela qualidade das mesmas, estabelecendo diferentes níveis de expectativas sobre produtos e serviços da indústria (Dykins, 2016).

Walls et al. (2011) afirma que, se as expectativas de um indivíduo forem atingidas ou ultrapassadas, existe potencial de satisfação; porém, caso este pressinta que as suas expectativas foram defraudadas, é muito provável que desenvolva percepções negativas sobre o serviço/produto recebido. No mesmo sentido, Baloglu & Bai (2021) defendem que a satisfação ocorre quando um estabelecimento hoteleiro corresponde às expectativas do consumidor, porém a sua excedência eleva o contentamento e pode dar origem a lealdade de consumo.

A satisfação dos consumidores é um fator crítico de sobrevivência para qualquer negócio, mas especialmente para empreendimentos turísticos e hoteleiros que providenciam serviços intangíveis que não podem ser experienciados antes da compra, pelo que sofrem impactos diretos pelas recomendações de clientes satisfeitos – que atraem novos consumidores e estimulam consumos futuros – mas também pelas críticas de clientes insatisfeitos – que exercem o efeito oposto (Herstein, et al., 2018). Os consumidores que compram uma experiência hoteleira estabelecem comparações contínuas entre o ambiente físico e estrutural, a disponibilização/entrega de serviços e as interações sociais praticadas ao longo da sua estadia face às expectativas criadas pela informação disponível *à priori* e pelas inferências desenvolvidas nas lacunas existentes, determinando se a qualidade do serviço é adequada à esperada e de que forma este nível de serviço influencia a sua satisfação (Walls, et al., 2011).

Neste contexto, a percepção de qualidade de serviço pode ser definida pela diferença entre as expectativas dos consumidores sobre um serviço e a prestação deste mesmo serviço quando providenciado e recebido pelos clientes (Herstein, et al., 2018). É, contudo, importante referir que a percepção de qualidade de serviço é estabelecida de acordo com uma variedade de experiências obtidas previamente e é dependente de variáveis contextuais, pelo que diferentes consumidores terão diferentes expectativas de serviço (Keshavarz, et al., 2019) – um exemplo relevante para este estudo diz respeito às expectativas geradas pelos hotéis classificados com quatro ou cinco estrelas, que vão influenciar diretamente a satisfação gerada e a percepção de qualidade da experiência hoteleira.

Os consumidores vão então determinar a qualidade de serviço comparando os serviços que recebem com o serviço idealizado e desejado segundo as suas preferências, sendo esta conceção crucial para estabelecer o valor acrescentado de uma experiência (Shahin & Dabestani, 2010). A percepção de valor acrescentado é extremamente relevante na indústria hoteleira para justificar custos mais elevados pelos serviços providenciados, por exemplo, e consiste na interpretação subjetiva da qualidade de um serviço por parte do consumidor, consoante as suas conceções emotivas, cognitivas e sociais associadas a um produto hoteleiro (Keshavarz, et al., 2019).

O estudo realizado por Shahin & Dabestani (2010) realça doze dimensões principais da qualidade de serviço, presentes na Figura 3, que podem ser analisadas de forma a determinar as falhas da mesma. Estas falhas de qualidade correspondem à diferença entre as expectativas dos consumidores sobre o que o serviço deve constituir e a sua percepção do que o serviço realmente providencia (Shahin & Dabestani, 2010), e devem ser identificadas e geridas pelas unidades hoteleiras como pontos críticos para a satisfação dos consumidores. As dimensões presentes na Figura 3 apresentam dois níveis, sendo o primeiro a denominação principal e o segundo o detalhe de fatores mais práticos do serviço, que podem ser avaliados para análise de falhas.

12 service quality dimensions in two levels (Shahin, 2007)

First level	Second level
(1) Reliability	(1) Performance (2) Accuracy and Dependability (3) Consistency (4) Completeness
(2) Responsiveness	(1) Willingness to help customer (2) Readiness, Promptness (Timeliness and speed) (3) Comfort
(3) Security and confidentiality	(1) Physical security (2) Financial security (3) Safety
(4) Access and approachability	(1) Ease of contact (2) Timely access
(5) Communication	(1) Word-of-mouth communication (2) Giving information
(6) Understanding the customer	(1) Comprehension (2) Individual attention
(7) Credibility	(1) Trustworthiness and Believability (2) Honesty (3) Reputation of service
(8) Tangibles	(1) Appearance (2) Tools or equipment used to provide the service (3) Availability of physical facilities
(9) Courtesy	(1) Politeness, respect and consideration (2) Empathy
(10) Price	(1) Discountable for money (2) Valuable for money
(11) Competence	(1) Skills, knowledge and professionalism of personnel
(12) Flexibility	(1) Specification and volume flexibility (2) Service delivery speed

Figura 3 – Doze dimensões da Qualidade de Serviço
Fonte: Shahin & Dabestani (2010)

Identificar os pontos críticos de expectativas dos hóspedes é essencial para determinar o sucesso na indústria da hospitalidade, pois esta área está fundamentalmente dependente das perceções dos consumidores: quer do valor acrescentado dos serviços disponíveis, quer da qualidade de serviço, quer dos esforços financeiros exigidos para experienciar uma unidade hoteleira de luxo (Keshavarz, et al., 2019). A dificuldade estratégica desta dependência centra-se no facto de que os consumidores terão diferentes perceções em relação a diferentes tipos de unidade hoteleira – as expectativas serão muito mais elevadas para consumidores de hotéis classificados como cinco estrelas do que para hotéis classificados como quatro estrelas (Keshavarz, et al., 2019), apenas pela preconcepção de que uma classificação mais elevada corresponde a melhor qualidade/quantidade de produtos e serviços e que um custo financeiro mais elevado é equivalente a um nível de serviço correspondente (Herstein, et al., 2018).

A gestão de expectativas por parte das unidades hoteleiras é obrigada a lidar com as perceções individuais dos consumidores aliadas às preconcepções existentes sobre os diferentes tipos de hotel e as características/serviços que esperam encontrar em tipologias específicas. No estudo realizado por Walls et al. (2011), os participantes (consumidores de hotelaria de luxo)

apontaram como serviços relevantes e indispensáveis à sua experiência hoteleira o serviço de *turndown* (segunda arrumação do quarto, que muitas vezes inclui a abertura da cama, o fecho de cortinados, a colocação de chinelos perto da cama e o clássico chocolate em cima da almofada); a abertura de portas do hotel – principalmente a porta de entrada, mas também do restaurante ou de outros espaços; o *check-in* atencioso e cuidado, incluindo recomendações e explicação dos diferentes serviços disponíveis; os serviços inesperados e proativos por parte da equipa hoteleira, que entendeu os desejos do hóspede sem que este necessitasse de os expressar.

Para além da expectativa sobre os serviços disponibilizados, a forma como estes serviços são prestados aos consumidores poderá ser diferenciadora na sua perceção de qualidade ao criar sentimentos imateriais associados à entrega do serviço, seja pela cortesia demonstrada ou pela eficiência da equipa (Keshavarz, et al., 2019). As interações sociais e humanas são uma parte fundamental das experiências de luxo e os consumidores que se sentem realmente cuidados e assistidos pelos colaboradores apresentam perceções mais positivas e melhores níveis de satisfação sobre os serviços recebidos (Walls, et al., 2011). Por outro lado, a estadia dos consumidores não é estática e diferentes momentos podem exigir diferentes níveis de serviço e interação; parte da experiência hoteleira de luxo poderá envolver um elevado nível de contacto, como recomendações ou assistência direta, enquanto outras instâncias serão mais adequadas sem perturbações e com maior privacidade, mesmo que impliquem assistência indireta ou tecnológica (Walls, et al., 2011).

A adequação do tipo e nível de serviço a cada consumidor e às suas expectativas vai de encontro à premissa de personalização, que consiste na criação ou ajuste de serviços para que correspondam às necessidades específicas de um indivíduo (Baloglu & Bai, 2021). As equipas hoteleiras de luxo devem formar relações personalizadas com os consumidores de forma a recolher dados relevantes para que a sua experiência possa ser adaptada a preferências que não tenham sido expressamente comunicadas e que façam a diferença na sua satisfação ao exceder as expectativas iniciais sobre o serviço (Baloglu & Bai, 2021). No mercado da hotelaria de luxo, a personalização aumenta o potencial de estabelecer relações de consumo a longo prazo e laços de fidelidade mais resistentes, desde que as expectativas dos consumidores sejam adequadamente ultrapassadas e que as suas perceções da qualidade de serviço sejam asseguradas consistentemente (Baloglu & Bai, 2021).

A atual tendência dos consumidores de hospitalidade de luxo indica que o serviço excepcional aliado à personalização da oferta é cada vez mais esperado e visto como critério essencial em vez de valor acrescentado, sendo exigidos serviços como contacto regular durante a estadia, assistência na fase de reserva e após a saída, tratamento especial e atenção a necessidades específicas, recompensas de fidelidade e ofertas para ocasiões especiais e, acima

de tudo, uma resposta imediata a qualquer situação problemática que possa surgir (Baloglu & Bai, 2021). A personalização pode ser fulcral na resolução de reclamações, pois embora seja impossível eliminar totalmente erros de serviço/equipamentos ou outras circunstâncias imprevisíveis que possam prejudicar a experiência hoteleira dos consumidores, a compensação adequada face às falhas pode reduzir o efeito negativo nas expectativas do cliente e aumentar o potencial de recuperar a sua satisfação e gerar uma percepção positiva do serviço (Dykins, 2016).

Em contrapartida, a personalização possui alguns riscos que podem ter o efeito oposto ao pretendido. Em vez de exceder expectativas pela positiva, é possível que as preferências do consumidor sejam divergentes das compreendidas pela equipa e que o serviço prestado seja desadequado ao seu perfil; os métodos de recolha de informação podem ser percebidos como invasões de privacidade ou como *spam* e comunicação abusiva, correndo o risco de incomodar o consumidor; a personalização da estadia de vários hóspedes em simultâneo pode revelar-se um encargo de trabalho que sobrecarrega a equipa e que dá origem a demoras nos serviços hoteleiros essenciais (oferecer um late check-out a um hóspede que tem uma reunião até mais tarde vai atrasar o check-in da entrada seguinte); a adição ou ajuste de serviços pode exigir custos adicionais que não estavam previstos pelo consumidor; e os desejos específicos dos clientes podem entrar em conflito com a identidade da marca hoteleira (expectativa de água corrente contínua e pressão nos chuveiros em hotéis que reduzem o caudal da água por motivos ecológicos e de sustentabilidade) (Baloglu & Bai, 2021).

É relevante para os empreendimentos hoteleiros ter consciência sobre as distintas expectativas e percepções que os consumidores do mercado de luxo podem deter sobre as diferentes tipologias de alojamento, para que seja possível elaborar um plano operacional estratégico e adequado a determinados segmentos de consumidores, que por sua vez facilita a aplicação de tarifas congruentes com a oferta e apelativas para novos clientes (Keshavarz, et al., 2019). A personalização de serviços constitui uma fonte de vantagem competitiva na indústria hoteleira, pois quanto mais personalizada for a oferta, mais difícil será de replicar e/ou substituir; contudo, para além de estabelecer um elevado potencial de satisfação para os consumidores, receitas mais elevadas e expansão (ou especialização) de mercado, a individualização dos serviços pode acarretar uma redução de eficiência e produtividade e aumentar os custos para a unidade hoteleira, quer por ser necessária uma maior força de trabalho – concierges especializados, por exemplo – quer por exigir uma flexibilidade de produtos e fornecedores adequados às necessidades (Baloglu & Bai, 2021).

Apesar dos riscos e possíveis custos, a criação de soluções personalizadas e acompanhamento *one-to-one* das necessidades e expectativas dos consumidores de luxo estimula acima de tudo benefícios para as unidades hoteleiras, potenciando a cobrança de tarifas

mais elevadas, o aumento da lealdade dos clientes e a diferenciação da oferta, mas fornecendo também vantagens para a procura ao criar valor acrescentado único, exclusivo e modelado às preferências individuais (Baloglu & Bai, 2021). Os consumidores de luxo esperam estes benefícios nos serviços hoteleiros devido à natureza experiencial e aprazente inerente ao produto hoteleiro, procurando particularmente experiências sensoriais, estimulantes e intrinsecamente enaltecedoras (Yang & Mattila, 2016).

1.3.3. Relevância da “experiência” hoteleira e do “*value for money*”

O estudo realizado por Keshavarz et al. (2019) destacou a emoção como o fator de influência mais relevante para a perceção de valor de hotéis de quatro estrelas, englobando neste termo as experiências agradáveis, o sentido de relaxamento, sentimentos positivos, satisfação e conforto como componentes de uma estadia hoteleira de luxo. A emoção individual é então o fator que determina a ligação dos consumidores às experiências, sendo estas derivadas da associação de respostas emocionais e pessoais a elementos físicos e a interações sociais, que são mutuamente influenciados e dependentes de fatores externos do foro turístico (Walls, et al., 2011). A Figura 4 relaciona estas dimensões num modelo conceptual proposto por Walls et al. (2011), que estrutura graficamente a experiência do consumidor de hotelaria de luxo, evidenciando a relação principal entre as estruturas físicas e as interações humanas (não só com os colaboradores, mas também com outros hóspedes), mas também demonstrando a influência das características pessoais, sensibilidade e expectativas dos consumidores aliadas aos fatores circunstanciais que motivam ou afetam a experiência.

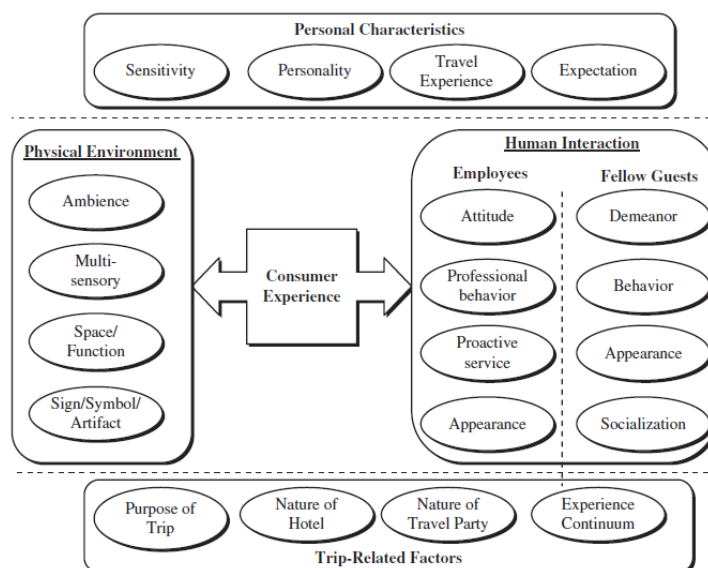


Figura 4 - Modelo Conceptual para a Estruturação da Experiência do Consumidor
Fonte: Walls, et al. (2011)

Este modelo conceptual demonstra também um aspeto importante na vertente hoteleira do consumo: dado que a dimensão pessoal é interpretada individualmente, mas exerce influência sobre a experiência, não é possível que dois indivíduos vivenciem a mesma experiência hoteleira – as suas características intrínsecas alterarão sempre a percepção de qualidade dos produtos e serviços (Walls, et al., 2011).

Neste contexto, Walls et al. (2011) defendem então que uma unidade hoteleira não tem capacidade para proporcionar uma experiência ao consumidor; consegue apenas providenciar o ambiente e as condições para que este possa experienciar a junção destes recursos para a finalidade que pretende, pelo que os hotéis devem investir em formas de criar as circunstâncias adequadas para os seus hóspedes e aplicá-las de forma a originar o maior efeito de satisfação e deslumbre possível na prestação de serviços. A natureza intangível e imaterial da experiência está diretamente ligada à personalização de serviços para que as condições sejam propícias à sua vivência e aproveitamento, desde o primeiro momento de preparação da viagem, a estadia em si e até aos serviços após saída do hotel (Novotná & Kunc, 2019). A forma como estes serviços são prestados continua a ser diferenciadora, no sentido em que o tratamento especial e a atenção genuína por parte da equipa geram uma maior satisfação pelas interações humanas e um consequente valor experiencial mais elevado para o consumidor (Walls, et al., 2011).

Para além da “experiência” como componente hoteleira, o consumo de hotelaria de luxo tem sido fortemente demarcado pela exigência de “*value for money*” por parte dos consumidores – desejam melhores serviços e infraestruturas a uma relação qualidade-preço adequada e compensadora (Maroudas, et al., 2008) e esperam valor qualitativo suficiente para justificar e compensar os custos (Yang & Mattila, 2016). Esta imposição entra em conflito com a preconceção de que um preço mais elevado equivale a um produto ou serviço de maior qualidade e com a estratégia de exclusividade implementada pelas unidades hoteleiras para evidenciar a sua diferenciação relativamente a aumentar os valores das tarifas, dado que os consumidores do mercado de luxo tendem a comprar os produtos mais caros como forma de ostentação (Yang & Mattila, 2016).

Os consumidores da hotelaria de luxo tendem a evitar unidades hoteleiras para as quais não obtenham informação suficiente para justificar as tarifas demasiado elevadas, para provar que os seus serviços são de qualidade superior, para enaltecer a imagem/status do consumidor ou para suscitar emoções e desejos de indulgência (Peng & Chen, 2019). De outro prisma, as tarifas elevadas podem ser vistas como exclusivas e a discrição face aos serviços providenciados pode ser retratada como ênfase de luxo e privacidade (Heyes & Minor, 2021). O preço implementado pelas unidades hoteleiras deixa de ser apenas uma questão de gestão financeira e torna-se também essencial para estabelecer a identidade e o estatuto do hotel no mercado de luxo, sendo

um valor demasiado baixo, possivelmente percebido como um decréscimo de comodidades, a deterioração de qualidade e perda do caráter único e privilegiado (Heyes & Aluri, 2018). Consequentemente, a diferenciação de tarifas irá estabelecer também as expectativas dos consumidores sobre os produtos e serviços que estarão disponíveis na experiência hoteleira e será esperada uma maior qualidade e quantidade de comodidades consoante o preço praticado.

As experiências hoteleiras encontram-se intrinsecamente ligadas à personalidade do consumidor, e as experiências do segmento de luxo tendem a desencadear a partilha do seu consumo no meio social em que se inserem independentemente da necessidade de status do indivíduo (Yang & Mattila, 2017). As experiências memoráveis são originadas quando o hotel proporciona todas as circunstâncias necessárias e dispõe os seus produtos e serviços de forma a que sejam associados a essa experiência a nível pessoal e emocional (Walls, et al., 2011), sendo cada vez mais relevante no novo paradigma de partilha em que a maioria das informações turísticas e culturais podem ser encontradas *online* (Menoux, 2019). No entanto, estas informações são partilhadas não pelos prestadores de serviço, mas maioritariamente pelos próprios consumidores que experienciam os serviços e partilham a sua opinião sobre a “experiência” e o correspondente “*value for money*”, evidenciando os produtos que marcaram a sua estadia a nível emocional – quer positiva, quer negativamente (Yang & Mattila, 2017).

1.4. *Guest Feedback* na Hotelaria de Luxo

As expectativas dos consumidores de hotelaria encontram-se em exponencial evolução principalmente devido à constante exposição a inovações e ao contacto diário com informações sobre produtos e serviços através de plataformas online, quer por websites das próprias empresas, quer por comentários de opinião de outros consumidores (Baloglu & Bai, 2021).

De acordo com a UNWTO (2014), o aumento do feedback online partilhado por consumidores na última década tem originado desafios na indústria hoteleira, especificamente nos sistemas de classificação, pois alguns críticos afirmam que os comentários derivados de clientes que já experienciaram os produtos e serviços poderão ser uma fonte mais fidedigna de avaliação e controlo de qualidade. Esta atividade online apresenta tendências de crescimento contínuo no futuro, não só pelo surgimento de várias plataformas, websites e redes sociais específicos para a indústria turística e hoteleira, mas também pelo aumento de tecnologias móveis e de conforto em utilizá-las por parte dos consumidores, o que significa que estarão mais conectados e terão maior acesso a informações comparativas, sendo imperativo então que a oferta hoteleira seja exposta e partilhada de forma congruente com as novas necessidades e formatos de pesquisa (UNWTO, 2014).

Atualmente, as partilhas de feedback online são uma parte fundamental do processo de decisão e compra dos consumidores, pelo que as unidades hoteleiras devem ter especial atenção a sua gestão e manutenção para que sejam facilmente integradas com as plataformas de reservas e OTAs (Online Travel Agencies) e podem até considerar a inclusão destas partilhas na sua estratégia de marketing como garantia de qualidade (UNWTO, 2015). Por outro lado, dada a vastidão da internet e a diversidade de utilizadores a nível internacional, o feedback partilhado nem sempre é percecionado pelos consumidores como genuíno, sendo muito complicado para um consumidor atestar a veracidade e autenticidade dos comentários: quer por serem demasiado positivos, pois podem aparentar ter sido elaborados pela própria unidade hoteleira, ou demasiado negativos, que podem ser provenientes de contas falsas ou clientes insatisfeitos, mas que não partilham a realidade da sua experiência (UNWTO, 2014).

A hotelaria de luxo detém a dificuldade acrescida de gerir as partilhas online mantendo a discrição e imagem de exclusividade, mas mantendo a perceção de qualidade e excelência ao comprovar este carácter através de comentários que descrevem experiências efetivas e características específicas dos seus serviços e produtos. A gestão cuidada do feedback dos consumidores e a noção das perceções e expectativas que este gera em eventuais clientes é potencialmente crucial para o sucesso do serviço hoteleiro da atualidade (UNWTO, 2014).

1.4.1. Percepções da partilha de experiências online

Para além de desenvolverem percepções sobre os produtos e serviços de uma unidade hoteleira de acordo com a informação disponível, os consumidores estabelecem percepções sobre as partilhas de feedback publicadas e estas exercem cada vez mais influência sobre as suas decisões turísticas, pois as opiniões e experiências de outros consumidores são percecionadas como fontes fidedignas de informação (Feng, et al., 2021).

Quando partilhado, o feedback positivo pode melhorar significativamente a atitude do consumidor face à unidade hoteleira e é altamente provável que influencie a sua decisão de compra, principalmente se o comentário for proveniente de um cliente visto como semelhante em termos pessoais, sociodemográficos ou económicos, o que confere maior fiabilidade à informação e maior relevância para o indivíduo que procura experiências que se adequem ao seu perfil (ibid.).

As percepções sobre o *guest feedback* assumem um papel de relevância pois, contrariamente aos sistemas de classificação hoteleira, cuja avaliação é determinada por fatores objetivos, por elementos quantitativos e principalmente incidentes nas comodidades e produtos, as partilhas de experiências apresentam perspetivas subjetivas sobre as interações com os serviços e estabelecem uma percepção mais realista da qualidade dos mesmos (UNWTO, 2014).

O estudo realizado pela UNWTO (2014) revela que 87% dos consumidores concorda com a afirmação “Feedback de consumidores no TripAdvisor ajuda-me a sentir mais confiança nas minhas decisões” e que 8 em cada 10 consumidores concorda que os comentários disponíveis no TripAdvisor ajudam a melhorar as suas viagens. Este estudo demonstra que, apesar do aumento de expectativas e de exigências por parte da procura, os consumidores precisam de um certo nível de confiança nos serviços que irão receber, sendo que 53% dos inquiridos afirma que não reservaria um hotel que não demonstrasse qualquer tipo de feedback disponível (ibid.).

Nos últimos anos, tem existido um aumento exponencial dos conteúdos gerados por clientes que expressam a sua opinião e descrevem os detalhes da sua experiência hoteleira quer em plataformas próprias para o efeito como o TripAdvisor, Booking.com ou Google Reviews, quer em grupos ou perfis pessoais nas redes sociais, mas existe também um aumento na procura destas opiniões como pesquisa sobre hotéis desconhecidos para os consumidores (UNWTO, 2014). Estas práticas de investigação pré-reserva têm influência direta sobre o serviço hoteleiro e a forma como este é apresentado, pois os consumidores estarão mais dispostos a pagar um produto que sintam que comprovadamente irá atingir as suas expectativas (ibid.).

1.4.2. Influência no serviço hoteleiro de Luxo

O impacto da evolução do *guest feedback* no processo de decisão dos consumidores tem sido especialmente evidente na indústria hoteleira, dado que os potenciais clientes suportam cada vez mais as suas intenções e ações de compra nos comentários disponíveis online, o que gera uma elevada dependência nestes conteúdos para a gestão de serviços (UNWTO, 2014). As classificações hoteleiras clássicas, que determinam a qualidade hoteleira entre uma e cinco estrelas, são mais utilizadas como mecanismos de filtro nos processos de escolha de um hotel, enquanto as *reviews* são analisadas para efetuar uma decisão final (ibid.).

Neste contexto, os gestores hoteleiros têm desenvolvido progressivamente estratégias de marketing que possibilitem angariar e publicitar o feedback positivo recebido, tentando também motivar os consumidores que usufruam do produto hoteleiro a partilhar as suas experiências favoráveis e desejáveis aos olhos de possíveis clientes (Feng, et al., 2021). A gestão hoteleira analisa também cada vez mais este feedback como forma de comparação e posicionamento de mercado, utilizando as classificações obtidas pela média das suas *reviews* online para potenciar os seus investimentos em produtos e serviços de qualidade e para estabelecer uma posição apropriada de acordo com os seus objetivos negociais (UNWTO, 2014).

Referenciando novamente o estudo realizado pela UNWTO (2014), a análise efetuada revelou que, antes de efetuar uma reserva de hotel online, os consumidores visitam cerca de 14 websites diferentes relacionados com viagens, turismo e hospitalidade, efetuam cerca de três visitas por website e realizam aproximadamente 9 pesquisas sobre estas áreas em motores de busca, o que se traduz em clientes mais informados e com maior termo de comparação em relação à concorrência e a tipologias hoteleiras/experiências semelhantes à que procuram. Este mesmo estudo denota que as *reviews* dos consumidores têm um impacto mensurável na performance hoteleira, como pode ser observado na Tabela 1.

Table 8. Impact of guest reviews on hotel performance – change in ADR, Occupancy and RevPAR (%) given a one change in review score (%)			
	Pricing Power (ADR)	Demand (Occupancy)	Performance (RevPAR)
All	0.80	0.20	0.96
Luxury	0.44	0.09	0.49
Upper upscale	0.57	0.30	0.74
Upscale	0.67	0.19	0.83
Upper midscale	0.74	0.42	1.13
Midscale	0.89	0.54	1.42

Tabela 1 - Impacto das *reviews* de consumidores na performance hoteleira
Fonte: UNWTO (2014)

A Tabela 1 demonstra os resultados da relação entre diferentes classes de hotéis e a influência que os comentários dos consumidores exercem sobre a ADR, a ocupação e o RevPAR – revelando que, em média, 1% de aumento na classificação obtida pelo *feedback* online é traduzido em 1% de aumento no RevPAR da unidade hoteleira, e os hotéis do segmento de luxo apresentam comparativamente um aumento de 0,49% no seu RevPAR (UNWTO, 2014). Estes resultados apresentam o poder efetivo que o *guest feedback* exerce atualmente sobre o serviço hoteleiro e a forma como ele deve ser apresentado e providenciado para que seja atingida uma determinada performance e para avaliar de que forma podem ser alcançados objetivos negociais superiores.

A análise cuidada do *guest feedback* torna-se então tão crítica, como valiosa para a gestão hoteleira, pois permite identificar não só os pontos fortes e as fontes de vantagem competitiva que devem ser enaltecidas na promoção da unidade hoteleira, como eventuais falhas no serviço e pontos críticos de melhoria, sendo que este diagnóstico apenas se torna possível ao estudar o processo de avaliação dos consumidores e compreender de que forma esperam que as suas expectativas sejam geridas (Shahin & Dabestani, 2010).

Neste sentido, o *guest feedback* influencia o serviço hoteleiro de luxo não só na vertente da procura e na fase anterior à decisão de reserva, mas também no decorrer da estadia nos consumidores e na fase posterior à sua saída do hotel: para garantir um serviço de excelência que vá de encontro às expectativas determinadas, a equipa deve assegurar um contacto contínuo com os hóspedes de forma a avaliar e monitorizar a sua satisfação antes da sua perceção ser partilhada online, de forma a que seja possível corrigir qualquer situação negativa e reverter uma opinião depreciativa (Dykins, 2016). A gestão da satisfação dos consumidores em diferentes pontos da sua experiência hoteleira é crucial para que possam ser providenciadas compensações por falhas no serviço e para acrescentar valor ao mesmo antecipando as necessidades dos clientes e oferecendo experiências para além das suas expectativas, podendo para este efeito ser utilizadas ferramentas tecnológicas e técnicas de relacionamento com clientes proporcionadas por equipas especializadas, que tornem viável a recolha de informações necessárias (Dykins, 2016).

É ainda essencial acompanhar a saída do cliente das unidades hoteleiras e avaliar o seu comportamento e atitude face à experiência recebida, dado que o momento de check-out é um dos últimos pontos críticos de contacto na estadia hoteleira e uma instância relevante em que podem ser efetuadas correções e compensações, de forma a tentar agradar o consumidor (Dykins, 2016). Quando efetuada corretamente, a gestão de satisfação potencia a fidelização de

clientes, que terão maior disposição para partilhar as suas experiências não só na sua rede de contactos direta, mas também nas plataformas online, para além de que hóspedes fidelizados apresentam menor sensibilidade aos preços e obtêm maior satisfação pelo reconhecimento e pela personalização de mensagens e ofertas, que por sua vez aumenta a probabilidade de partilharem *feedback* positivo e recomendarem uma experiência hoteleira (Baloglu & Bai, 2021).

1.4.3. Desafios da partilha de experiências online

Apesar do potencial de retorno positivo, o *guest feedback* partilhado online acarreta também alguns desafios a nível da sua credibilidade, veracidade e objetividade. Contrariamente aos sistemas de classificação quantitativos, que são avaliados por entidades externas à unidade hoteleira e baseados em valores mensuráveis de comodidades e serviços, os sistemas de classificação derivados de comentários dos consumidores são gerados através de conteúdos individuais e partilhados por partes independentes que descrevem uma opinião subjetiva, o que torna muito difícil averiguar a autenticidade da experiência e avaliar objetivamente os serviços disponíveis (UNWTO, 2014).

A grande maioria dos consumidores de hotelaria na atualidade depende do *feedback* online para escolher uma propriedade de alojamento e muitos afirmam que não reservariam um hotel que não apresentasse qualquer conteúdo externo partilhado (UNWTO, 2014), o que revela sérias dificuldades para novos hotéis que tentem emergir num mercado já saturado. Pesquisas efetuadas sobre este impacto do *feedback* online sugerem que, dada a nova relevância destas partilhas no processo de decisão dos consumidores, as unidades hoteleiras podem sentir-se incentivadas a criar avaliações positivas fictícias sobre os seus próprios produtos e serviços, e simultaneamente podem sentir a necessidade de gerar críticas negativas sobre a concorrência para denegrir o seu posicionamento no mercado, o que retira credibilidade tanto ao *feedback* demasiado positivo como ao seu oposto (ibid.).

De modo a combater o *feedback* fraudulento ou falsificado, a maioria das OTAs apenas aceita comentários por parte dos consumidores que tenham efetuado a reserva através da sua plataforma, garantindo assim que a *review* deixada parte de um indivíduo que tenha realmente experienciado a unidade hoteleira e os seus serviços – exemplo relevante é a Booking.com, que constitui a maior agência online a nível mundial, e detém mais de 30 milhões de comentários qualificados, utilizados para classificar e comparar os empreendimentos de alojamento (ibid.).

Um dos desafios mais evidentes do *feedback* online, contudo, diz respeito à subjetividade das avaliações e da sua interdependência com as características pessoais e expectativas dos consumidores. Este caráter tendencioso e particular das partilhas online faz com que diferentes tipologias de unidades hoteleiras sejam encaradas com estilos de avaliação distintos, pois um hotel de cinco estrelas será criticado com muito mais rigidez e pormenor do que um hotel de quatro estrelas que ofereça serviços de qualidade inferior, apenas porque as expectativas são tão mais elevadas quanto mais elevada for a classificação dos seus produtos e serviços (UNWTO, 2014). Neste sentido, é recorrente encontrar hotéis de cinco estrelas classificados nas plataformas online com menor qualidade que hotéis de quatro estrelas, dado que estes detêm um maior potencial para surpreender e exceder as expectativas dos consumidores, enquanto os cinco estrelas encontram uma maior dificuldade de ir além dos desejos dos seus clientes e têm maior potencial de desilusão em caso de falha de serviços (ibid.).

Esta dualidade de perceções e de métodos de avaliação faz com que se torne mais difícil decifrar qual das tipologias poderá ser considerada uma unidade hoteleira de luxo através do *feedback* dos consumidores, visto que uma unidade de quatro estrelas pode ser percecionada como mais luxuosa mesmo que apresente menos serviços e qualidade de produtos do que a classificação mais elevada, desde que ostente mais valor ou elevação de serviço do que o inicialmente percecionado (ibid.).

Capítulo 2

ENQUADRAMENTO PRÁTICO

SÃO VICENTE ALFAMA HOTEL

O presente capítulo enquadrará as características do São Vicente Alfama Hotel na vertente prática que foi desempenhada no decorrer do estágio curricular que motivou este estudo. Serão descritos não só os elementos objetivos que compõem a unidade hoteleira, mas também as observações recolhidas durante o período de serviço, que permitiram um conhecimento mais abrangente e representativo da realidade do hotel.

2.1. Caracterização da unidade hoteleira

O hotel São Vicente Alfama by TRIUS Hotels constitui uma pequena unidade hoteleira no antigo bairro lisboeta que o nomeia, inserido numa nova cadeia hoteleira portuguesa. Este boutique hotel de quatro estrelas começou a receber os primeiros hóspedes em regime de *soft opening* no dia 1 de setembro de 2021 (após vários atrasos na data oficial de abertura devido à situação pandémica internacional causada pela COVID-19). O edifício em que se incorpora constituía o antigo Instituto de Artes e Ofícios da Fundação Ricardo Espírito Santo, uma escola profissional para as Artes e Ofícios da Madeira e Pintura Decorativa (Diário de Notícias, 2015), e foi remodelado respeitando a fachada exterior do prédio – inteiramente recuperada (na figura 5) de forma a integrar o património cultural e artístico que há tantos anos caracteriza a propriedade histórica (TRIUS Hotels, s.d.).



Figura 5 - Fachada do São Vicente Alfama Hotel
Fonte: (TRIUS Hotels, s.d.)

O nome do hotel deriva do santo padroeiro de Lisboa, habitualmente confundido com Santo António devido às festas populares, e a unidade tem orgulho em partilhar este facto e a sua história com os seus clientes logo à entrada, onde é exibida uma estátua de São Vicente na área da receção, como pode ser observado na figura 6.



Figura 6 - Receção do São Vicente Alfama Hotel
Fonte: (TRIUS Hotels, s.d.)

O hotel é composto por apenas vinte e duas unidades de alojamento divididas em quatro categorias: Alfama Bronze, Alfama Silver, Alfama Gold e Alfama Platinum. Cada uma das tipologias de quarto difere das superiores maioritariamente a nível de dimensão e da vista disponível, oferecendo o mesmo tipo de *amenities* e serviços em cada um. Os quartos foram desenhados considerando o conforto e bem-estar dos seus clientes aliados à missão da unidade hoteleira, que promete “honrar e valorizar a conexão Humana através da arte, da criatividade e da gastronomia, todas integradas numa abordagem única de *wellness*” (TRIUS Hotels, s.d.).

Adicionalmente, o hotel é também formado pelo restaurante P.Tisco, que integra uma carta bem portuguesa e concilia pratos tradicionais simples com vinhos biológicos nacionais, proporcionando uma experiência autêntica da gastronomia de Portugal. Este espaço é utilizado para os pequenos-almoços, almoços e jantares, e é composto por uma área interior, onde se encontra também o espaço de bar e a cozinha, e um pátio exterior no centro do edifício, dotado de um canteiro natural e que acomoda uma árvore reconfortante no seio do bairro de Alfama.

A única comodidade adicional do São Vicente Alfama diz respeito à sua sala WellHouse que, contrariamente ao que pode ser perceptível pelo nome, não corresponde a um espaço de spa, mas sim a uma área versátil que tem como principal objetivo o conforto e relaxamento, onde podem ser desenvolvidas diversas atividades e workshops (TRIUS Hotels, s.d.). A WellHouse é utilizada então como local de repouso, de socialização, de eventos ou de aprendizagem, primando também pela partilha de artes de artistas portugueses nas suas paredes.

A Cadeia

“Com um legado no mercado da hotelaria de mais de trinta anos, surge a marca TRIUS Hotels.” (TRIUS Hotels, s.d.).

A TRIUS Hotels apresenta-se como uma cadeia hoteleira portuguesa que visa diferenciar as suas unidades através de conceitos únicos centrados na vertente histórica das zonas em que se posicionam, conjugando as necessidades atuais com uma visão alargada do futuro da hotelaria e visando uma oferta focada no estilo de vida moderno, mas também no bem-estar e no conforto em todas as suas vertentes (TRIUS Hotels, s.d.).

Atualmente, a cadeia formada por três irmãos que seguem as pisadas de um legado em hotelaria (estabelecido pelos seus progenitores), é constituída por cinco unidades hoteleiras com diferentes conceitos e classificações, das quais quatro se situam em Lisboa e uma na zona do Douro, existindo também planos para o desenvolvimento de uma nova propriedade em Sines. A oferta atual é composta pelos seguintes empreendimentos:

- The Twenties Rooms&Suites by TRIUS Hotels – uma *guest house* temática e baseada nos anos 20, caracterizada por tons neutros, detalhes geométricos e apontamentos de dourado em linhas e mobiliário, perto da área lisboeta de Arroios;
- Vila Sena by TRIUS Hotels – um hotel de três estrelas situado estrategicamente perto do Aeroporto de Lisboa, na zona dos Olivais, posicionando-se como opção prática para os viajantes corporativos, oferecendo um espaço minimalista, moderno e descontraído;
- The ICONS by TRIUS Hotels – um hotel de três estrelas nas Avenidas Novas, diferenciado pela sua homenagem a diferentes personalidades históricas internacionais em cada um dos quartos e demarcado pelos apontamentos geométricos e de iluminação intercalados com a simplicidade dos elementos em madeira;
- São Vicente Alfama by TRIUS Hotels – um hotel de quatro estrelas posicionado no coração do bairro lisboeta e centrado na experiência autêntica da zona, que destaca a sua singularidade e as vivências únicas do lado histórico da cidade;
- MW Douro Wine&Spa by TRIUS Hotels – um novo hotel de cinco estrelas localizado nos socacos nortenhos e estabelecido no segmento de luxo, detendo

piscina interior, spa e restaurante, para além de uma vista alargada sobre o vale do Douro.

O grupo hoteleiro define como lema “*a new meaning of hospitality*” (um novo significado de hospitalidade) e apresenta o São Vicente Alfama como prova da sua estratégia na indústria, que pretende implementar um estilo de serviço adaptado ao futuro e às necessidades dos mercados que pretende atrair para as suas unidades hoteleiras ao promover modelos únicos e diferenciadores (TRIUS Hotels, s.d.).

A Equipa

A equipa do hotel São Vicente Alfama responde diretamente à gestão familiar do grupo TRIUS Hotels, que compõe a administração da unidade hoteleira, e ao Diretor de Operações que gere a atividade dos cinco hotéis integrantes da cadeia. Sendo uma propriedade hoteleira de capacidade reduzida em termos de unidades de alojamento, é compreensível que a equipa seja também composta por um número de colaboradores mais diminuto e departamentos menos estruturados face ao habitual em hotéis de maior dimensão.

Na duração do período de estágio sobre o qual este trabalho incide o São Vicente Alfama era assegurado por um total de 15 colaboradores, desde o Diretor Geral até ao Copeiro, como exposto na figura 7. O departamento de *Front Office* assume o maior número de trabalhadores, com um Supervisor, três Rececionistas (um dos quais *Tournant*) e um *Night Auditor*. É seguido pelo departamento de *F&B*, composto por um Supervisor e dois Empregados de mesa a contrato, embora esta equipa exija reforços na forma de Extras¹ para conseguir assegurar o seu serviço. Ambos os departamentos de *Front Office* e *F&B* foram assistidos pela estagiária em formato de *cross-training*, como evidenciado na figura. Adicionalmente, o departamento de Cozinha é também composto por três elementos, um *Chef* de Cozinha, um Cozinheiro de segunda e um copeiro (contratado a meio do período de estágio, mas previamente assegurado por um Extra). O departamento de *Housekeeping* é suportado por duas Empregadas de Andares e por Extras em caso de necessidade, enquanto o papel de Governanta é assumido pela Assistente de Direção. Por sua vez, a Manutenção é desempenhada apenas por um colaborador, que é comum às quatro unidades hoteleiras da cadeia em Lisboa, pelo que não faz parte exclusivamente da equipa do São Vicente Alfama e divide o seu tempo pelas propriedades consoante necessidade e prioridade.

¹ Extras constituem trabalhadores temporários contratados a termo de horas e remunerados apenas de acordo com o trabalho efetuado

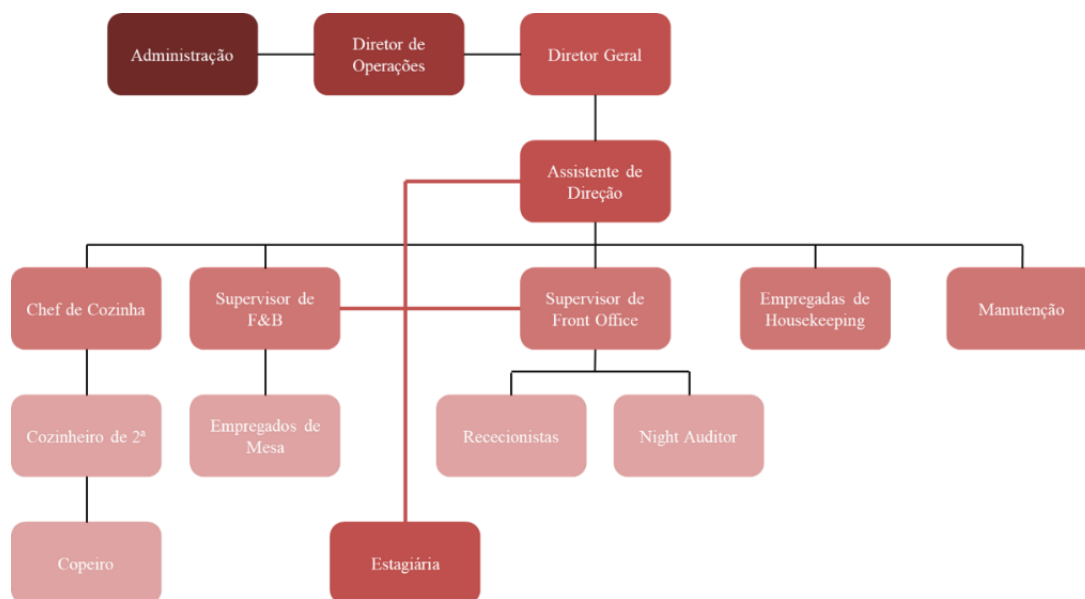


Figura 7 - Organograma do São Vicente Alfama Hotel
Fonte própria

Nesta unidade hoteleira, o Diretor Geral e a Assistente de Direção trabalham em conjunto de forma a corresponder o serviço às indicações do Diretor de Operações e da Administração, gerindo todos os departamentos do hotel em congruência com os objetivos estipulados. Durante o período de estágio, a Assistente de Direção (consequentemente, a Orientadora da Entidade de Estágio – Diana Gonçalves) coordenou diretamente o plano de ação e cronograma da estagiária, de modo a possibilitar um maior desenvolvimento nas áreas administrativas e um conhecimento mais holístico do funcionamento do hotel, pelo que a sua influência é também evidenciada na figura 7.

A equipa do São Vicente Alfama é incentivada a manter uma postura profissional, atenta e pronta a dar resposta a qualquer necessidade, mas apresentando também um certo grau de informalidade e de familiaridade para com os clientes. O uniforme dos colaboradores é clássico na apresentação de uma camisa branca e calças de sarja em tom de bege/caqui, porém o calçado é mais irreverente comparado com a hotelaria tradicional e são propostos ténis brancos simples, sem modelo definido, dando aso a demonstrar a personalidade de cada colaborador, mas também garantindo o seu conforto por permitir o uso de sapatos confortáveis. O objetivo da equipa é – citando o Diretor Geral Luís Casqueira – “espalhar charme” e partilhar o ambiente familiar da equipa com os hóspedes, para que estes se sintam recebidos num clima caseiro e íntimo.

A coesão da equipa e consistência de serviço por todos os departamentos é cultivada através de linhas de comunicação abertas dos objetivos e resultados da empresa, bem como das oportunidades e dificuldades que atravessa. A realização de um *briefing* diário após o horário

de pequeno-almoço permite integrar toda a equipa no estado de funcionamento do hotel e nas necessidades do dia em específico, para que todos os departamentos possam ajustar as suas tarefas de forma a prestar os standards de serviço estabelecidos e para que mantenham uma compreensão do volume de trabalho dos colegas, com o intuito de facilitar encargos que possam influenciar o mesmo.

O Público-Alvo

O São Vicente Alfama Hotel é especialmente atrativo para viajantes individuais ou casais que procurem uma estadia na zona histórica de Lisboa, fugindo da azáfama turística que caracteriza o centro da cidade. A Direção da unidade definiu como mercado alvo o intervalo etário entre os 35 e os 55 anos, assentes na classe média-alta a alta e cujo intuito da estadia seja predominantemente o lazer e a experiência, sendo muito comum a procura pelo Fado, pela história judaica e pela autenticidade do bairro e dos moradores. Os clientes neste segmento são predominantemente pertencentes aos estilos de perfil *Special Occasion*, *Cash-rich Time-poor* e *Independent & Affluent*.

O principal segmento-alvo para o hotel é composto pelos turistas que procuram uma *City/Short Break* e desejam visitar a cidade devido aos seus atributos diferenciais e qualificadores, definidos pelo Turismo de Lisboa (2019) como a Gastronomia e Vinho, as Compras, a Cultura e os Eventos, mas também pretendem fácil acesso aos produtos complementares característicos não só da cidade, mas do país, como o Sol e Mar, o Surf ou a Natureza, que permitem uma experiência turística mais completa e diversificada de acordo com as suas motivações pessoais.

O público-alvo do São Vicente vai de encontro ao novo mercado da procura em Lisboa, estabelecido no Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024 (Turismo de Lisboa, 2019) como turistas individuais pertencentes a segmentos com maior gasto médio e estadias mais longas, que aumentam o valor gerado a nível do desenvolvimento turístico e económico.

O mesmo plano refere como principais mercados emissores os Atlânticos (EUA, Canadá e Brasil) e os Europeus (Reino Unido, Irlanda, França, Alemanha, Suíça, Áustria, Espanha, BENELUX, Escandinávia e Itália) (Turismo de Lisboa, 2019). No caso do hotel São Vicente Alfama, os mercados mais evidentes correspondiam efetivamente aos EUA, Brasil, Reino Unido, França e Alemanha, existindo ainda uma forte atenção por parte da Espanha, Irlanda e Países Baixos.

Os Quartos

Os vinte e dois quartos do hotel São Vicente são, de acordo com o grupo, “um apelo à serenidade” (TRIUS Hotels, s.d.). O design e esquema dos quartos foi criado com o conforto dos hóspedes em mente, mas também tendo em atenção a elaboração de detalhes, a elegância do espaço e a qualidade dos materiais e mobiliário. A decoração dos quartos é composta por apontamentos a dourado e elementos em vidro/espelho que são característicos de ambientes luxuosos e minimalistas, mas envolve também estruturas em madeira, peças de azulejo tradicional português e *amenities* particulares que distinguem as unidades de alojamento e geram um meio mais acolhedor e confortável.

Seguindo a missão da cadeia de trazer o futuro da hotelaria para o presente, a tecnologia foi integrada em pontos chave do quarto com o intuito de tornar a experiência hoteleira mais prática e diferenciadora, facilitando alguns serviços e removendo gastos associados a outros elementos, como é exemplo o sinal de *Do Not Disturb* (Não Incomodar), em que o tradicional sinal de cartão colocado na porta é substituído por um painel luminoso em que o hóspede pode selecionar a opção de não ser incomodado ou de informar a equipa de *Housekeeping* que o quarto necessita de limpeza, refletindo o seu pedido no exterior do quarto através de uma luz vermelha (*DND*) ou azul (Limpeza).

Como referido anteriormente, estes vinte e dois quartos são divididos em quatro tipologias para seleção dos hóspedes, começando pelo Alfama Bronze, que tem três unidades disponíveis (sendo uma delas adaptada para hóspedes de mobilidade reduzida), distribuídas pelos três pisos do hotel. Esta categoria é seguida pelo Alfama Silver, que diz respeito aos cinco quartos acessíveis no piso do *lobby* do hotel e que possuem um pequeno varandim ou terraço. Os quartos Alfama Gold correspondem à tipologia mais alargada do hotel, contando com doze quartos distribuídos pelos segundo e terceiro pisos, e detendo a maior variedade de características entre si, desde dois lavatórios em vez de um a diferenças na quantidade/estilo de janelas e luz natural. Por fim, os Alfama Platinum são as duas unidades de alojamento de maior prestígio e promovidas como de maior dimensão, tanto na área de habitação, como da casa de banho.

Os fatores diferenciadores entre tipologias de quartos divulgados pela cadeia hoteleira dizem respeito apenas à dimensão e à vista proporcionada, contudo a tabela 2 demonstra outras distinções entre as características de cada unidade de alojamento. É possível consultar, por exemplo, que os quartos de maior área não correspondem diretamente à categoria Platinum e que alguns dos quartos Gold detêm camas de menor dimensão face a tipologias inferiores.

ROOM LIST							
Nº Quarto	Tipologia	Tamanho	Área (m2)	Cama	Observações	Vista	Varandim
101	ALFAMA SILVER	M	26,6	King	Pouca privacidade Muito barulho Muita luz	Rua beco	Sim
102	ALFAMA SILVER	M	25,05	King	Pouca luz Muito barulho	Rua principal	Sim
103	ALFAMA SILVER	S	23,25	Queen	Pouca luz	Rua principal	Sim
104	ALFAMA SILVER	M	23,68	Queen	Pouca luz	Rua principal	Sim
105	ALFAMA SILVER	M	22,49	King	Pouca luz Terraço	Pátio/Jardim vertical	-
106	ALFAMA BRONZE	S	24	Queen	Mobilidade reduzida Pouca luz WC estreita	Pátio/Restaurante	-
201	ALFAMA GOLD	M	25,05	King	Parede a separar # WC tamanho L	Pátio/Restaurante	-
202	ALFAMA GOLD	L	29,34	King/Twin	Cama twin Boa WC	Telhados	-
203	ALFAMA BRONZE	S	24,76	King	Luz q. b. WC tamanho S	Telhados	-
204	ALFAMA PLATINUM	L	27,67	King	Melhor # Muita luz	Telhados	Sim x2
205	ALFAMA GOLD	L	26,65	King	# e WC grande Luz q. b.	Telhados	Sim
206	ALFAMA GOLD	M	23,32	Queen	Bom #	Telhados	Sim
207	ALFAMA GOLD	M	24,03	King	Bom # Boa luz	Telhados	Sim
208	ALFAMA GOLD	S	22,61	King	Pouca luz Boa WC	Pátio/Restaurante	-
301	ALFAMA GOLD	M	24,37	King	Parede a separar # WC tamanho L	Pátio/Restaurante	-
302	ALFAMA GOLD	L	30,1	King	Pouca luz Boa WC	Vista céu	-
303	ALFAMA BRONZE	S	25,01	King	Pouca luz 1 janela	Vista céu	-
304	ALFAMA PLATINUM	L	27,82	King	Muita luz Boa vista	Vista céu	-
305	ALFAMA GOLD	L	26,83	King	Luz q. b. Boa vista	Vista céu	-
306	ALFAMA GOLD	M	23,42	Queen	Boa vista	Vista céu	-
307	ALFAMA GOLD	M	23,74	Queen	Boa luz Boa vista	Vista céu	-
308	ALFAMA GOLD	M	23,12	King	Sem vista Boa WC	Pátio zona superior	-

Tabela 2 - *Room List* do São Vicente Alfama Hotel
Fonte: São Vicente Alfama Hotel

As observações presentes na tabela 2 são utilizadas para uso interno da unidade hoteleira, para que a equipa de *Front Office*, que comporta a responsabilidade de alocar os quartos a cada reserva, consiga ajustar o planeamento de acordo com as necessidades expectáveis dos hóspedes. O mesmo acontece com a referência de tamanho dos quartos, distinguida por S (*Small*), M (*Medium*) ou L (*Large*), que auxilia a comparação entre o espaço disponível para cada unidade de habitação. O quarto que apresenta a maior área por m² não corresponde necessariamente ao quarto mais espaçoso, pois a disposição do mobiliário e dimensões da cama, roupeiro e casa de banho alteram a área que está efetivamente disponível para mobilidade do hóspede.

Adicionalmente, a vista que é promovida no website do São Vicente Alfama Hotel encontra algumas disparidades com a realidade presente nas unidades de alojamento. Um dos casos diz respeito à tipologia Alfama Bronze, cuja informação disponível refere uma “vista direta para o

centro histórico de Lisboa” (TRIUS Hotels, s.d.), quando na realidade, o quarto #106 é situado no piso do *lobby* e tem apenas uma janela que é direcionada para o pequeno terraço do Alfama Silver #105. Por sua vez, os quartos da segunda categoria promovem a disponibilidade de uma “pequena varanda sobre uma rua ou pátio” (TRIUS Hotels, s.d.), contudo não especificam que estão posicionados num piso térreo – apesar de ser referido que se encontram no piso do lobby – e que o mencionado varandim está apenas a alguns centímetros da calçada, em alguns casos, o que induz muitos hóspedes em erro no momento da reserva. A tipologia Alfama Gold é descrita como detentora de “janelas inundadas de luz natural” (TRIUS Hotels, s.d.), porém a figura 7 demonstra que alguns dos quartos são internamente referidos como tendo pouca luz, para além de que apenas três dos doze quartos da categoria possui o varandim visível nas fotografias disponíveis online. Para referência do acima mencionado, as figuras 8, 9, 10 e 11 representam as imagens promocionais das unidades de alojamento do hotel São Vicente Alfama e as suas respetivas categorias:



Figura 8 - Quarto Alfama Bronze
Fonte: (TRIUS Hotels, s.d.)



Figura 9 - Quarto Alfama Silver
Fonte: (TRIUS Hotels, s.d.)



Figura 10 - Quarto Alfama Gold
Fonte: TRIUS Hotels, s.d.



Figura 11 - Quarto Alfama Platinum
Fonte: TRIUS Hotels, s.d.

Apesar das várias diferenças entre as unidades de alojamento do hotel, todos os quartos encontram consenso no tipo de *amenities* e comodidades disponibilizadas, que procuram amenizar a estadia dos hóspedes e providenciar o maior nível de conforto. A tabela 3 lista e descreve sumariamente tudo o que um cliente do hotel São Vicente poderá encontrar durante a sua estadia, quer diretamente no seu quarto, quer a pedido à equipa da receção, de acordo com o website da unidade (TRIUS Hotels, s.d.), no entanto, certos elementos da figura nunca se encontraram disponíveis no período de estágio, como a aromaterapia ou o serviço de engraxamento de sapatos; outros não eram comunicados corretamente (não só ao cliente, mas também à equipa), como o menu de almofadas – a equipa de *Housekeeping* muitas vezes não sabia diferenciar a oferta; e alguns não chegaram a ser configurados na totalidade, como a tecnologia de *Chromecast*, que, contrariamente ao sistema de *Bluetooth*, não se encontra protegida por password, o que significa que um hóspede pode conectar-se à televisão de qualquer um dos quartos em alcance, para além do seu.

Comodidades dos Quartos	
Acesso rápido à Internet	Minibar totalmente português
Adaptadores (a pedido)	Porta eletrônica sem chave
Air condicionado individual	Produtos de higiene “Benamôr”
Aromaterapia (a pedido)	Quarto de Não fumadores
Cadeirão	Roupão e chinelos
Cama King, Queen ou Twin	Secador de cabelo
Carregador Wireless para telefones	Secretária executiva
Chuveiro	Serviço de engraxamento de sapatos (durante a noite e mediante pedido)
Espelho de maquilhagem	Sistema Bluetooth de som integrado
Fechadura de cofre digital	Smart TV
Ferro/tábua de passar a ferro (a pedido)	Tecnologia Chromecast (conexão com HBO, Netflix disponível)
Lençóis de algodão premium	Telefone
Máquina de café expresso e chá no quarto	Toalhas de algodão premium
Menu de almofadas (a pedido)	Tomadas USB

Tabela 3 - Comodidades dos Quartos do São Vicente Alfama
Fonte própria a partir da informação disponível (TRIUS Hotels, s.d.)

Todos os clientes têm à disposição um telefone no quarto com conexão para a receção e são informados no momento de chegada dos serviços disponíveis e que a equipa se encontra ao dispor para qualquer pedido. No mesmo sentido, foi criado um diretório de serviços (cuja elaboração será aprofundada no ponto 4 do presente capítulo), presente nos apêndices I e II, que apresenta todas as facilidades que podem ser coordenadas para a experiência hoteleira.

O alojamento no hotel São Vicente Alfama diferencia-se acima de tudo por oferecer um cocktail de amêndoa amarga no quarto, com uma receita facultada que inclui grãos de café e sumo de limão (na figura 12); pela televisão ser camuflada por um vidro circular espelhado em frente à cama; e por utilizar como decoração e prato de serviço azulejos desenhados por uma cerâmica local e que podem ser adquiridos pelos hóspedes.



Figura 12 - Receita de Cocktail de Amêndoa Amarga
Fonte própria

O Restaurante P.Tisco

O restaurante da unidade hoteleira, denominado P.Tisco Food&Wine Bar, é descrito pelo grupo como “um espaço de restauração com uma matriz bem portuguesa, onde hóspedes e clientes vão poder petiscar a qualquer hora do dia, sempre acompanhados com bons vinhos biológicos” (TRIUS Hotels, s.d.), e corresponde ao espaço onde também são servidos os pequenos-almoços incluídos na estadia dos hóspedes do hotel.

A zona do restaurante, dividida pela área aberta do pátio e pelo interior acolhedor como observável na figura 13, pretende proporcionar momentos de partilha de petiscos tradicionais portugueses, acompanhados da oferta de vinhos nacionais biológicos ou cocktails clássicos. A carta, disponível para consulta no anexo I, apresenta uma proposta delineada pelo Diretor Geral em colaboração com a *Chef* de Cozinha, partindo dos pratos mais leves da gastronomia portuguesa e fornecendo um toque mais moderno, com especial ênfase na qualidade dos alimentos e conferindo sempre preferência sobre os fornecedores locais (TRIUS Hotels, s.d.). A oferta do restaurante torna-se então uma versão simples e variada da cozinha nacional, ideal para um almoço ou jantar mais leve e propositadamente criada para estimular a partilha de experiências e sabores.



Figura 13 - Restaurante P.Tisco
Fonte: (TRIUS Hotels, s.d.)

Por outro lado, a proposta matinal do restaurante foi delineada tendo em conta as necessidades energéticas e nutritivas exigidas para explorar o terreno irregular de Alfama, pelo que foi desenhado um pequeno-almoço composto não só por um buffet de opções frias e pastelaria, mas foi criado também um menu *à la carte* de pratos quentes para que todas as opções cuja qualidade seja dependente da temperatura fossem confeccionadas no momento e levadas para a mesa diretamente saídas do forno. A carta de pequeno-almoço, consultável no anexo II, compreende tanto os alimentos frios, como os pratos quentes, e acrescenta ainda a

oferta de bebidas disponível, composta por águas e sumos naturais presentes no buffet, mas também por chás e cafés servidos à mesa.

As diretrizes do restaurante P.Tisco estipulam um horário de pequeno-almoço entre as 8h e as 10h30 e um de serviço de almoços, petiscos e jantares entre as 12h30 e as 22h30, detendo durante ambos os horários a opção de *room service* a uma taxa de 5€ por pedido. Todavia, a situação pandémica causada pela COVID-19 exerceu algumas pressões sobre empreendimentos de restauração e o P.Tisco não foi exceção, pelo que durante grande parte do período de estágio o restaurante esteve disponível apenas para pequenos-almoços ou adicionalmente para jantares, tendo este condicionamento sido agravado pela falta de pessoal qualificado para trabalhar o horário repartido. O efeito da pandemia foi sentido também durante uma fase mais restringida, em que a ocupação do hotel não compensava a montagem de um buffet e o serviço de pequeno-almoço era preparado individualmente para levar a cada mesa, o que demonstrou uma elevada capacidade de adaptabilidade e criou uma oportunidade de elevadíssima personalização.

A WellHouse

Segundo a divulgação do São Vicente Alfama, a WellHouse “apresenta-se como um espaço polivalente, adaptável para a realização de eventos de menor escala, onde se privilegie a descrição, a proximidade e maior atenção a todos os participantes” (TRIUS Hotels, s.d.). Com uma área de 70m² composta por vários sofás, uma grande mesa de trabalho e uma lareira elétrica que divide o espaço (visível na figura 14), esta sala é dotada de um perfil altamente modelável e personalizável para as necessidades específicas dos clientes.



Figura 14 – WellHouse
Fonte: (TRIUS Hotels, s.d.)

A WellHouse surge no São Vicente como palco para a partilha de cultura, para o desenvolvimento de workshops (especialmente de olaria, pintura e cerâmica), para momentos de aprendizagem e de conexão, mas também como comodidade adicional que pode ser preparada para pequenas reuniões e eventos íntimos, proporcionados numa área acolhedora e conjugável com outros serviços. A sala dispõe ainda de uma máquina de café expresso de uso gratuito, que adiciona conforto às chegadas antecipadas ou saídas tardias em que os hóspedes desejem descansar um pouco quando não é possível usufruir do quarto.

Este espaço é utilizado também como galeria de arte, disponibilizando as suas paredes a artistas locais sem qualquer encargo financeiro e possibilitando a venda das suas obras aos clientes hospedados no hotel. A parceria com artistas portugueses que pretendam exhibir as suas peças para um mercado internacional torna-se muito vantajosa, pois acrescenta valor e interesse ao hotel, embeleza e completa a sala e ainda atrai outros consumidores à propriedade.

Embora o espaço se encontrasse disponível e apto para atividades externas, não foi realizado nenhum workshop ou evento corporativo na duração do período de estágio – devido também em parte às restrições de ajuntamentos de pessoas durante uma porção considerável desse tempo – contudo, foram realizadas diversas sessões de inauguração das exposições de arte e variados eventos internos, desde formações a convívios festivos.

2.2. Contextualização geográfica e da oferta concorrente

Para compreender a posição do hotel São Vicente Alfama no mercado, é essencial contextualizar o seu posicionamento geográfico e a oferta concorrente presente na sua localização. O bairro lisboeta de Alfama tem sido alvo de uma pressão turística agravada no seguimento de um crescimento exponencial do turismo em toda a capital do país, no entanto este efeito é mais sentido em áreas autênticas que foram recuperadas com a vertente turística em mente e que lidam agora com fenómenos de *overtourism* (Yubero, et al., 2021). A localização estratégica de Alfama como epicentro da zona histórica e da zona urbana – destacada a cor na figura 15 – aliada a uma rede de transportes bem estabelecida e conectada aos polos turísticos mais relevantes da cidade, faz com que esta seja uma área privilegiada e procurada não só pelos consumidores, mas também por novos concorrentes (Yubero, et al., 2021).

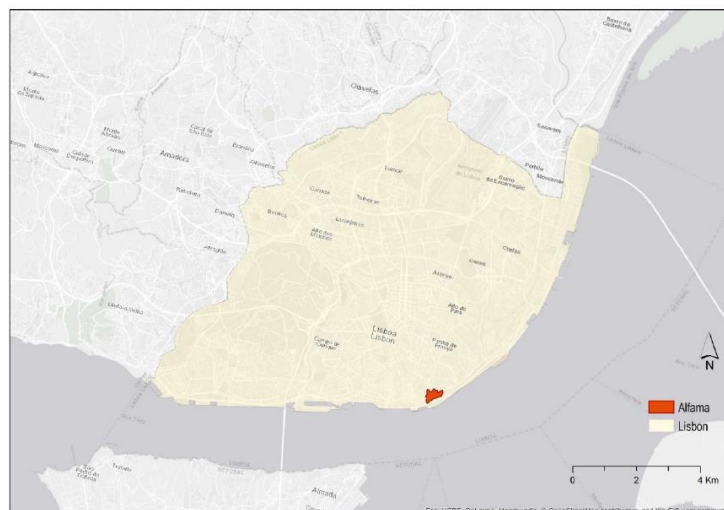


Figura 15 - Mapa de Lisboa
Fonte: (Yubero, et al., 2021)

Marques (2020) define os limites da localização e descreve a área da seguinte forma:

“Com cerca de 0,78 km², o bairro de Alfama (ou da Alfama) constituiu-se bem antes da ocupação romana, na encosta sul da cidade de Lisboa, entre as margens do rio Tejo (Alfama do mar) e do Castelo de São Jorge (Alfama do alto) e cresceu até aos limites laterais atuais que vão da Baixa a São Vicente de Fora.”

O grupo TRIUS implementou neste local a sua nova unidade hoteleira pois afirma que “Alfama é coração, é bairrista e é onde a tradição e a história se movem de mãos dadas” (TRIUS Hotels, s.d.), identificando esta zona como autêntica e diversificada, fortemente demarcada pelo carácter humano, familiar e relacional que existe entre os moradores, mas também pela arquitetura tradicional, envolvida no típico azulejo português, nas fachadas coloridas e nas cordas de roupa a secar à janela. O hotel é ainda favorecido pela sua posição na Calçada de São Vicente, a escassos metros de um dos meios de transporte mais conhecidos pelos turistas que visitam Lisboa – o Elétrico 28. Alfama é ainda apresentado como um dos bairros mais antigos da cidade, reconhecido como um berço do Fado e do tradicional português, inclusive pelas festividades dos Santos Populares a Santo António, que decorrem nas ruas estreitas e conferem ainda mais personalidade à calçada que as percorre (TRIUS Hotels, s.d.).

Alfama mantém até hoje uma parte considerável da sua morfologia original e histórica, como as escadarias apertadas e pequenas ruas que envolvem a zona do Castelo de São Jorge, as colinas que dão lugar aos miradouros de Santa Luzia e das Portas do Sol e às suas vistas panorâmicas sobre a cidade e o rio, as infraestruturas antigas como a Sé de Lisboa ou a Igreja de São Vicente de Fora e todos os museus, jardins e praças que tornam o bairro verdadeiramente autêntico (Yubero, et al., 2021).

A contextualização geográfica de Alfama exige não só a descrição da atratividade da área para os turistas, mas também evidências do impacto do turismo e dos empreendimentos turísticos desenvolvidos no bairro. A tabela 4 representa as estatísticas territoriais da região de Lisboa como valores representativos da evolução do número de hóspedes em estabelecimentos de alojamento turístico, o número de dormidas no mesmo tipo de alojamento e, de forma mais relevante para o estudo em questão, o número de estabelecimentos de alojamento turístico entre 2017 e 2021, considerando hotéis e a totalidade de tipologias de alojamento.

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Tipo (alojamento turístico)	Período de referência dos dados	Nº de Hóspedes em estabelecimentos de alojamento turístico (Anual)	Nº de Dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico (Anual)	Nº de Estabelecimentos de alojamento turístico (Anual)
			N.º	N.º	N.º
Lisboa	Total	2021	2162615	5138469	487
		2020	1519280	3481886	378
		2019	5980014	13985262	713
		2018	5510934	13184470	576
		2017	5218386	12553476	497
	Hotéis	2021	1662397	3695995	177
		2020	1142708	2447851	124
		2019	4475932	10239146	203
		2018	4277013	10058159	189
		2017	4206920	9909977	185

Tabela 4 - Estatísticas Territoriais da zona de Lisboa entre 2017 e 2021
Fonte: INE (2022)

Os valores presentes na tabela apresentada demonstram um crescimento nas três categorias de 2017 até 2019, não só a nível de hotéis, mas também de outras tipologias de alojamento turístico, contudo, a queda abrupta observável em 2020 reflete a realidade causada pela pandemia e o seu efeito nos empreendimentos de alojamento, existindo um sério decréscimo não só em hóspedes e dormidas, mas também no número de estabelecimentos disponíveis. Por outro lado, o aumento dos valores verificado de 2020 para 2021 fornece algum alento aos prestadores de serviços turísticos de alojamento, embora revele também uma janela de oportunidade para novos concorrentes que aproveitem a redução da oferta face ao retorno gradual da procura numa fase pós-pandémica.

Na situação do hotel São Vicente Alfama, a oferta concorrente é vasta tanto em quantidade (verificável nos números de estabelecimentos de alojamento da figura 18), como em qualidade. Não só tem existido um aumento exponencial de propriedades de Alojamento Local no bairro (Yubero, et al., 2021), como a oferta hoteleira disponível em Lisboa é alargada e apresenta um elevado grau de qualidade e de standards. Num universo já saturado como é o caso de Alfama

e da cidade de Lisboa, é fulcral definir o *Competitive Set*, composto pelo grupo de hotéis de concorrência mais direta, cujo sucesso negocial influenciará diretamente a atividade da unidade, mas acima de tudo, será o grupo de hotéis a que será estabelecida uma linha de comparação por parte dos consumidores, o que por sua vez, irá determinar o *benchmark* e as melhores práticas a implementar.

A tabela 5 representa então o *Competitive Set* definido para o hotel São Vicente Alfama, considerando não só a localização e preço médio dos hotéis, mas também a sua classificação online, o tipo de comodidades e serviços que disponibilizam e até o estilo de design e decoração das propriedades, para que o público-alvo seja o mais semelhante possível e torne verosímeis as comparações desenvolvidas.

Hotel	Categoria	nov/21		Ranking Booking
		Semana	FDS	
Média S. Vicente Alfama Hotel semana/fds	-	158 €		
S. Vicente Alfama Hotel	4	145 €	190 €	9,6
Média compset semana/fds		148 €		
Média compset por dia		133 €	187 €	
Memmo Alfama Design Hotels	4	158 €	189 €	9,2
Hotel da Baixa	4	166 €	233 €	9,5
International Design Hotel	4	118 €	152 €	8,9
Browns Central	4	132 €	249 €	9,2
Rossio Boutique Hotel	4	74 €	164 €	9,4
Corpo Santo	5	148 €	135 €	8,1
Orçamento revisto com PA		158 €		
Orçamento revisto vs media competitive set		7%		

Tabela 5 - Competitive Set do São Vicente Alfama Hotel
Fonte própria

Os seis hotéis realçados como concorrência direta surgem na tabela 5 tanto com a sua classificação hoteleira (Categoria), como com a sua pontuação na plataforma Booking.com (Ranking). Adicionalmente, é feita uma relação entre os preços médios de cada uma das unidades para dias úteis e para o fim de semana, estabelecendo uma comparação de tarifas que permite verificar a percentagem de diferença entre os preços praticados pelo São Vicente Alfama e pelos restantes concorrentes para ajustar os valores e as estratégias de vendas.

O acompanhamento da concorrência é importante para qualquer negócio hoteleiro, mas torna-se especialmente necessário no período de abertura de uma nova unidade, dado que as expectativas criadas pelos consumidores terão como base a oferta pré-existente tanto a nível de preços, como de serviços e infraestruturas. Enquanto cinco dos hotéis definidos como concorrência são classificados igualmente com quatro estrelas, o hotel Corpo Santo, de cinco estrelas, é considerado para análise pela relativa proximidade e por implementar os padrões de serviço que a Administração do São Vicente Alfama pretende alcançar.

2.3. O Estágio Curricular

O estágio que motiva o presente estudo foi desempenhado no São Vicente Alfama Hotel entre 18 de outubro de 2021 e 30 de abril de 2022, completando as 480 horas requeridas de 1 de Janeiro a 30 de Abril após três meses iniciais extracurriculares. As atividades realizadas no decorrer do estágio foram definidas num âmbito polivalente e de compreensão holística do funcionamento de um hotel, pretendendo desenvolver um leque mais abrangente de competências no serviço hoteleiro.

O desempenho do trabalho efetuado foi acompanhado pela Direção do hotel e assistido pelos Supervisores de *Front Office* e de *F&B*, responsáveis pelos departamentos nos quais foram desenvolvidas funções. O regime implementado foi de oito horas diárias, divididas entre o departamento de *F&B* (das 8h até às 12h) e o departamento de *Front Office* (das 12h30 até às 16h30), apoiando também qualquer tarefa administrativa necessária.

Para que as tarefas fossem executadas em congruência com os objetivos negociais da unidade, foram especificadas desde o início do estágio as metas a atingir e as expectativas sobre a prestação dos serviços, de modo a estabelecer uma relação lógica e prática entre o trabalho realizado e os resultados da empresa.

2.3.1. Conceito de serviço e objetivos da unidade hoteleira

O São Vicente Alfama apresenta como ideal de serviço um conceito muito simples: viver a experiência. Desde a conceptualização do projeto, a Administração e a Direção elaboraram este conceito de serviço de forma a estabelecer um princípio de qualidade e uma diretriz do que é suposto a equipa providenciar aos consumidores. Todas as funções e tarefas no hotel São Vicente foram delineadas considerando um ideal de prestação de serviços cuidados, centrados no conceito de charme, que impressionem os hóspedes desde o primeiro momento até retornarem a casa e que providencie uma sensação de luxo e relaxamento em todos os pontos de contacto.

O manifesto de serviço divulgado pelo hotel assume precisamente a missão de proporcionar vivência de experiências autênticas, únicas e diferenciadas ao “honrar e valorizar a conexão humana através da arte e da gastronomia, todas integradas numa abordagem única” (TRIUS Hotels, s.d.). O grupo TRIUS desenvolve esta unidade hoteleira e o seu conceito de serviço

como originais, criativos, informais e familiares, capazes de gerar laços e momentos marcantes que levam os hóspedes a descobrir o coração de Alfama e o caráter do bairro em que o hotel é posicionado (TRIUS Hotels, s.d.).

De forma a determinar se o conceito de serviço é posto em prática e transmitido para os consumidores consistentemente, mas também a verificar se o mesmo vai de encontro às suas expectativas e desejos, a Direção definiu três objetivos principais a alcançar no primeiro ano de atividade da unidade hoteleira como controlo de qualidade de serviço:

- Manter uma pontuação de 9.5 ou superior na Booking.com;
- Alcançar a posição de 10º melhor hotel em Lisboa no TripAdvisor;
- Terminar o primeiro ano de atividade com um preço médio de 200€.

De igual modo, foram também estipuladas outras metas mais genéricas e de difícil caráter mensurável, contudo necessárias para assegurar a manutenção de qualidade de serviço e, consequentemente, garantir a satisfação dos consumidores:

- Aumentar o número de parcerias do hotel;
- Dinamizar eventos culturais e workshops na WellHouse;
- Determinar um plano de formação e Standard Operating Procedures para novos colaboradores e extras;
- Melhorar a comunicação com os clientes.

Estes objetivos eram constantemente recordados e a sua evolução discutida nas reuniões diárias de equipa para que todos estivessem a par do progresso do serviço e do caminho a percorrer no ano de abertura. Enquanto os objetivos específicos correspondem a um encargo de esforço coletivo por toda a equipa, os mais genéricos foram delegados individualmente para permitir um trabalho contínuo e acompanhado, tornando-se assim parte do plano de atividades de estágio.

2.3.2. Descrição das funções desempenhadas

O plano de funções a desempenhar no estágio em questão foi alterado consideravelmente desde o momento da sua definição quer por necessidade da entidade, quer por evolução natural à medida que foram desenvolvidas e demonstradas competências de gestão. Num momento inicial, as responsabilidades de estágio recaíam apenas em dois departamentos, *F&B* e *Front Office*, no papel de *Hostess* e *Concierge/Guest Relations* respetivamente, porém, o conhecimento obtido na fase extracurricular e as dificuldades logísticas geradas pela pandemia levaram a que fossem assumidas também obrigações administrativas e de receção. Foi também realizado um módulo de *cross-training* nos departamentos de Cozinha, *Housekeeping* e Manutenção tanto para utilidade da estagiária, como para benefício da empresa ao formar uma equipa mais polivalente e preparada para resolver qualquer situação de urgência.

As tarefas realizadas no âmbito do estágio foram constantemente acompanhadas pela Assistente de Direção Diana Gonçalves, que sempre assegurou um elevado nível de autonomia no desempenho, mas que salvaguardou a orientação e encorajamento para ir mais além dos trabalhos propostos. A sua monitorização e auxílio foram providenciados de forma gradual e sem interferir com a independência essencial para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

Cada uma das responsabilidades exercidas acabou por se tornar útil para o presente estudo ao permitir uma visão mais generalista do funcionamento da unidade e dos problemas e das oportunidades que surgem em cada vertente do negócio, mas principalmente ao proporcionar mais pontos de contacto com os consumidores e com a avaliação das suas experiências e do grau de expectativas criadas e cumpridas. O contacto consistente com os hóspedes do hotel em diferentes departamentos possibilitou interações mais elaboradas sobre a experiência hoteleira, sobre as necessidades e desejos dos clientes e também sobre as suas perceções do hotel São Vicente Alfama e de outras unidades em que tivessem pernoitado, fornecendo dados qualitativos inestimáveis para um estudo sobre posicionamento no segmento de luxo.

Hostess

Uma das principais funções pretendidas para desenvolvimento durante o estágio consistia na posição de *Hostess* nos horários de pequeno-almoço. A Direção do São Vicente Alfama considerou que, dada a dimensão relativamente reduzida do restaurante P.Tisco (capacidade para vinte e duas pessoas no espaço interior e para dez pessoas no pátio exterior) e o conceito de serviço delineado, seria importante posicionar um colaborador na entrada do serviço de pequeno-almoço para que acompanhasse os clientes à mesa e efetuasse o controlo dos quartos,

estabelecendo também uma relação de proximidade e interesse sobre os hábitos e planos dos hóspedes de forma a fornecer recomendações e planos de atividades personalizados, mas do mesmo modo, verificar a satisfação do cliente e pontos críticos de expectativas que pudessem ser suplantadas.

Para este efeito, diariamente, no início do serviço, eram disponibilizados documentos essenciais para implementar o serviço de acordo com os objetivos delineados, sendo estes compostos pela **folha diária de serviço** (anexo III), que continha as informações relevantes sobre o movimento do hotel, como as entradas e saídas, mas também os pedidos especiais efetuados, aniversários e celebrações ou outras notas relevantes; o **registo das ocorrências** do dia anterior (anexo IV), onde eram descritas as reclamações dos hóspedes ou situações de influência negativa na experiência hoteleira, para que pudessem ser averiguadas com brevidade e permitindo a gestão adequada da insatisfação; uma **lista de reservas** de restaurantes, *transfers* ou *tours*, para que fosse questionada a qualidade da experiência e adicionalmente, para demonstrar interesse e atenção sobre a estadia do cliente; as **confirmações para a Walking Tour** matinal, de forma a verificar a participação dos hóspedes, explicar um pouco do percurso e informar o guia; a **lista de residentes in-house** (exemplificada no anexo V), onde podiam ser verificados os números dos quartos, nomes dos hóspedes e as datas de entrada e saída, que permitiam efetuar o controlo do serviço de pequeno-almoço, mas também tratar os clientes pelos seus nomes, acompanhar o decorrer da estadia e disponibilizar serviços adequados à fase da experiência e registar possíveis pedidos, reclamações ou planos a realizar para que pudessem ser questionados no dia seguinte.

Esta função foi condicionada em determinadas fases do período de estágio pelas exigências logísticas e de recursos humanos da unidade hoteleira, principalmente no pico de reagravamento da pandemia por COVID-19, em que era efetivamente mais prático aproveitar os colaboradores disponíveis para o serviço de mesa e de cafetaria e conferir um papel mais suavizado de *hostes*, em que os controlos e interações eram efetuados, mas não tão aprofundados como idealizados numa fase inicial. Esta mudança permitiu colmatar alguns aspetos do pequeno-almoço realçados por hóspedes como menos positivos ou incomodativos durante a sua estadia, como a demora no serviço, a falta de reposição do buffet, os tempos de espera para obter uma mesa livre, limpa e preparada e a fraca fluidez do serviço e da equipa, que eram maioritariamente gerados pela falta de pessoal, de formação e de procedimentos pré-estabelecidos. O serviço de mesa, porém, acabou por se tornar uma boa ferramenta para entender os gostos gastronómicos dos hóspedes e providenciar recomendações de restauração e cozinha portuguesa mais adequados ao paladar específico de cada cliente.

Às responsabilidades de *Hostess* foram então acrescentados não só o serviço à mesa, mas também as preparações do buffet, como apresentado na figura 16, as atualizações do sistema de pedidos consoante necessidade, a elaboração na sinalética identificativa dos produtos observável na figura 17 e todos os processos de desmontagem e limpeza da sala, incluindo ainda a preparação das mesas para o serviço de almoços ou jantares.



Figura 16 - Buffet de Pequeno-Almoço
Fonte própria



Figura 17 - Sinalética para o Pequeno-Almoço
Fonte própria

A Direção do São Vicente Alfama era especificamente exigente com o departamento de *F&B* por consistir na principal comodidade adicional do hotel, logo existia um cuidado demarcado com os detalhes dos produtos e serviços. Todo o *set up* das mesas era considerado tendo em vista a primeira impressão do hóspede ao chegar ao pequeno-almoço, desde o guardanapo de pano meticulosamente dobrado e colocado sobre o prato até à disposição dos pacotes disponíveis no açucareiro (açúcar branco intercalado com açúcar mascavado e saquetas de adoçante lateralmente).

Apesar da estrutura zelosamente criada para os serviços de restauração, a Direção mostrou-se sempre à disposição para considerar sugestões de melhoria por parte da equipa que desempenhava o serviço efetivo e para alterar qualquer elemento que aperfeiçoasse o produto final para o hóspede. A nível pessoal, foram propostas algumas modificações na disposição do buffet, de modo a melhorar a eficiência das reposições, evidenciar os alimentos e facilitar o self-service; a adição de focos de luz, que permitissem uma maior visibilidade da área de serviço; a implementação de *Standard Operating Procedures* (SOPs – disponíveis para consulta no apêndice III) para melhorar a consistência do serviço prestado e ainda a sugestão

de ajustes a quantidades de alimentos, pois muitas das opções eram servidas em demasia à partida, o que era sistematicamente traduzido em desperdício ou redução de qualidade/frescura.

O objetivo de desenvolvimento de atividades externas na WellHouse criou também uma necessidade logística de gestão e acolhimento de pequenos eventos, que foi colocada em prática durante o período de estágio através da coordenação das exposições de artistas nacionais e dos seus respetivos eventos de inauguração, cuja responsabilidade recaiu sobre a *Hostess*. As tarefas associadas envolveram a comunicação direta com artistas para efetuar propostas de colaboração e definir os termos das mesmas; a coordenação do posicionamento das obras (resultado final na figura 18) e respetiva manutenção; a organização interna da equipa para proporcionar um evento artístico com serviço de bebidas de oferta pelo hotel; a receção e serviço no decorrer das inaugurações e ainda o controlo de vendas e a organização de linhas de comunicação entre hóspedes consumidores e artistas produtores.

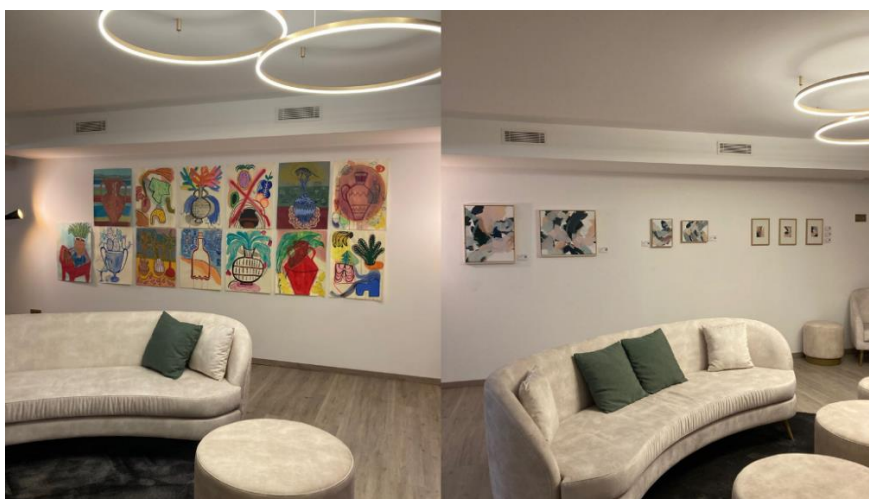


Figura 18 - Exposições de Arte na WellHouse (Elisa Ochoa e Rita Matos)
Fonte própria

Embora a função de *Hostess* tenha sido tecnicamente alargada para tarefas que não se enquadravam nesta incumbência, a realidade prática da pluralidade de tarefas desenvolvidas no âmbito do departamento de *F&B* permitiu a interação direta com os consumidores dotada de uma proximidade mais evidenciada pela presença em momentos chave da experiência hoteleira.

Concierge

Relativamente interligado com o papel de *Hostess*, o trabalho de *Concierge* também foi apresentado como proposta integrante do plano de estágio do hotel São Vicente Alfama. De acordo com Menoux (2019), os *concierges* existem desde a conceção da hotelaria de luxo e têm como principais funções supervisionar a chegada e partida de hóspedes, gerir o espaço do *lobby* e auxiliar os clientes com qualquer serviço que possa ser necessário no exterior do hotel, desde

marcar restaurantes a arranjar transportes. O mesmo autor refere ainda que o *Concierge* deve manter um contacto pessoal e familiar com os hóspedes colaborando com as diferentes comodidades do hotel para prestar um serviço que vá de encontro às necessidades expressas pelos clientes, mas adicionalmente elaborar esforços conversacionais de modo a encorajar a partilha de desejos e demonstrar interesse sobre a informação providenciada para ultrapassar as suas expectativas proactivamente (Menoux, 2019).

Neste sentido, e conjugando os conhecimentos obtidos ao desempenhar o papel de *Hostess* e iniciar o dia com os hóspedes alojados no hotel, era possível efetuar um acompanhamento contínuo do percurso experiencial do hóspede e apontar os detalhes na sua ficha de cliente para que fossem feitas recomendações adequadas. Por exemplo, obtendo a informação de que um hóspede visitou a área de Sintra e gostou particularmente dos palácios, no dia seguinte seriam providenciadas dicas de outra zona lisboeta ou possivelmente mais distante que fosse composta por infraestruturas do mesmo estilo ou totalmente distintas para diversificar a sua visita, consoante as preferências percebidas do cliente. Da mesma forma, se um hóspede partilhasse uma experiência dececionante de um restaurante de Fado altamente turístico, seriam recomendadas casas de Fado mais tradicionais e de garantida qualidade por parte da equipa.

Para que as recomendações fossem consistentes entre toda a equipa e para que fossem sugeridos estabelecimentos legítimos e dotados de *feedback* positivo pelos colaboradores ou por outros hóspedes, foi construída uma lista de conselhos de restaurantes consultável no apêndice IV, que compreende o tipo de espaço, uma breve descrição da zona de restauração e da gastronomia, o horário de abertura, a distância a pé partindo do hotel, a morada e o contacto para reservas, mencionando também se confere comissão por reserva efetuada. Destacados a **bold** neste apêndice encontram-se os restaurantes mais frequentemente recomendados e com melhor retorno dos clientes que partilharam a sua experiência, pelo que era de inteiro interesse do hotel estabelecer parcerias com estes estabelecimentos e criar relações proveitosas para ambos os lados, conferindo satisfação aos hóspedes e aumentando as reservas dos empreendimentos. A utilidade desse documento revelou-se tal, de especial modo para novos colaboradores, que foram elaboradas também listas de cafés, museus, supermercados, lojas portuguesas, locais de interesse na área e *tours* recomendadas.

O auxílio com a reserva de restaurante e marcação de transportes, como *transfers* privados, ou de *tours*, quer em grupo quer privados, motorizados ou a pé, consistia numa parte essencialmente relevante da função de *Concierge*. A unidade hoteleira já detinha algumas parcerias implementadas neste sentido aquando o início do estágio com empresas de confiança e relação de longa data com a Direção, sendo as principais colaborações a empresa de *transfers* personalizados em carros de marca Tesla e que efetuava os serviços de e para o aeroporto (Tesla

Portugal Tours); a empresa de tours motorizados privados até quatro pessoas, que também realizava as *Walking Tours* diárias oferecidas pelo hotel (InLisbon); a empresa de aluguer de carros que entregava e recolhia a viatura no hotel (PortugalRent); a empresa de *tours* de barco em veleiros e catamarans de luxo com experiências gastronómicas (Tagus Cruises); e negócios locais de menor dimensão que prestavam serviços personalizados de acordo com os pedidos dos clientes, como era o caso da florista em parceria para as ocasiões especiais e decorações do hotel (Fleurs à Lisbonne). Os detalhes destas relações comerciais entre o hotel e os parceiros encontravam-se detalhadas em ficheiros consultáveis no anexo VI para que as informações passadas aos hóspedes relativamente aos custos e aos serviços prestados fosse consistente, fidedigna e imediata. A colaboração e o contacto direto com estas empresas foram efetuados durante todo o período de estágio como forma de prestação de serviço e valor acrescentado para as estadias dos clientes, quer no decorrer da mesma, quer nas fases prévias de planeamento e reserva, em que todos os conselhos e assistência eram concedidos através de meios de comunicação online ou telefónicos.

Além do trabalho de *Concierge* desenvolvido diretamente com hóspedes, recaiu também sobre esta função a elaboração de cartões informativos sobre diferentes recomendações sobre a cidade de Lisboa. Estes pequenos folhetos tinham como intuito ser colocados no quarto diariamente aquando da limpeza do mesmo, de forma a oferecer uma recomendação nova a cada dia e surpreender o cliente com uma dica inesperada para a sua visita. Sob orientação da direção, foram criados dezoito cartões denominados “*Local Tips*” (presentes no apêndice IV), que exigiram pesquisa extensa e capacidades de síntese e design, e apresentam uma breve descrição do local e um pouco da sua história na cultura lisboeta, a morada e distância a pé ou de carro e ainda qualquer informação adicional necessária para usufruir da experiência, como custos de entrada. As *Local Tips* referem áreas, atividades, iguarias e espaços de diversos âmbitos, desde museus a jardins, consistidos pelas seguintes sugestões:

- Aqueduto das Águas Livres;
- Cerâmicas de São Vicente e Vista Alegre;
- Fábrica dos Chapéus, Feira da Ladra e LX Factory;
- Museu Calouste Gulbenkian, Museu do Azulejo, Museu do Fado e Museu dos Coches;
- Parque Eduardo VII e Jardim Botânico;
- Pastéis de Belém e Ginjinha;
- Pavilhão Chinês e Pensão Amor;
- Portas do Sol e Rio Tejo.

A aprovação destes cartões de recomendações despoletou interesse em criar folhetos semelhantes para a celebração de ocasiões e dias relevantes como forma de manter os hóspedes informados dos acontecimentos de importância na cidade e de os envolver um pouco na cultura portuguesa de festejo dos mesmos. Para este efeito, foram criados cartões informativos para a mudança para a hora de Inverno, para o dia de São Martinho, para o Dia de São Valentim e ainda para a Páscoa, consultáveis no apêndice VI, porém, em vez de apenas colocados no quarto em adição às *Local Tips*, estes folhetos foram também colocados em locais estratégicos do hotel, como na receção ou no pequeno-almoço, junto a ofertas de bolos ou artigos tradicionais que marquem as respetivas datas. Enquanto no São Martinho foram disponibilizadas castanhas assadas enroladas no típico jornal e vinho tinto para receber os hóspedes, como na figura 19, na Páscoa foi servido ao pequeno-almoço um pão de ló caseiro e foi colocado na receção um foliar de boas-vindas.



Figura 19 - Oferta de São Martinho do São Vicente Alfama Hotel
Fonte própria

Por fim, recaiu também sobre a Concierge elaborar as ofertas de Natal, de Ano Novo, de São Valentim e de Páscoa a colocar no quarto dos hóspedes que passassem cada uma das noites no hotel, designados internamente como “VIPs festivos”. Estas surpresas foram compostas em direta comunicação com a Direção para que fossem encomendados os elementos necessários e para originar o maior “wow factor” possível. Assim sendo, os VIPs desenvolvidos para estas ocasiões especiais formados pelas seguintes ofertas, visíveis na figura 20:

- Natal – cartão escrito à mão e assinado pelo Diretor Geral, chocolate em forma de árvore de Natal com o logótipo do hotel, vinho tinto do parceiro Vallado;

- Ano Novo – cartão escrito à mão e assinado pelo Diretor Geral, voucher de 50% de desconto para uma noite de uma estadia em 2022 (apêndice VII), chocolate em forma de relógio com o ano de 2022, sacos com doze passas para cada hóspede, vinho tinto do parceiro Sonante (e espumante servido à meia-noite na recepção do hotel);
- São Valentim – folheto informativo da lenda de São Valentim, travessa de chocolates e frutos vermelhos, garrafa de espumante para os casais em celebração;
- Páscoa – folheto informativo sobre as tradicionais amêndoas, saco com amêndoas de três sabores para cada hóspede, ovos de chocolate para crianças presentes no hotel.

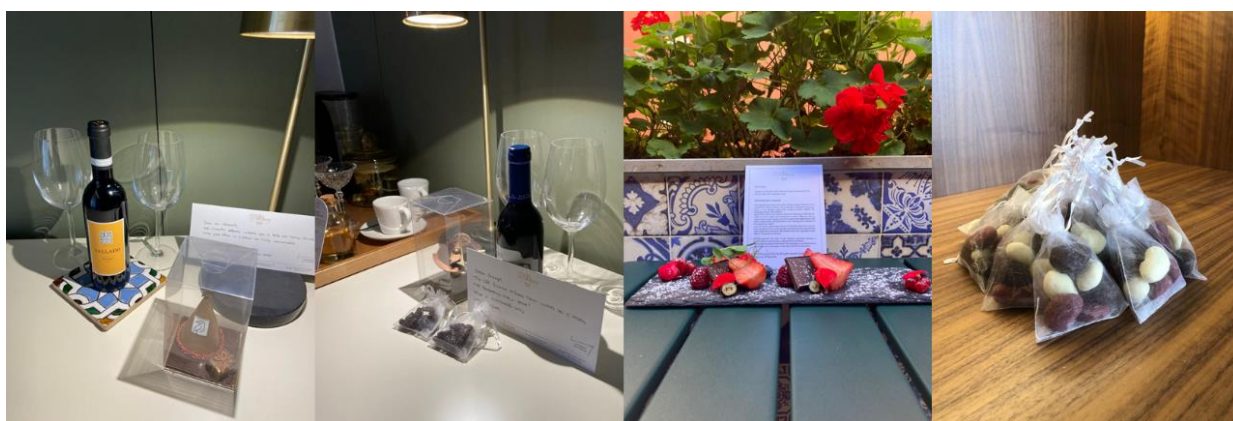


Figura 20 - VIPs festivos do São Vicente Alfama Hotel
Fonte própria

Guest Relations

A função de *Guest Relations* surgiu no plano de estágio como naturalmente interligada com as duas posições descritas anteriormente, pretendendo estabelecer um padrão consistente de comunicação com os hóspedes na fase prévia da sua estadia (*Concierge*), no decorrer da mesma (*Hostess*) e na fase posterior, onde é efetuada a avaliação da experiência (*Guest Relations*).

A principal tarefa associada a este cargo diz respeito à análise e resposta dos comentários deixados nas plataformas online, que neste caso eram recebidos através da Booking.com, do TripAdvisor, do Google Reviews e da Expedia. As duas primeiras plataformas correspondem às mais valorizadas pela Direção para análise da perceção da experiência hoteleira, existindo um elevado controlo e atenção sobre a pontuação quantitativa na Booking e na posição entre hotéis em Lisboa no TripAdvisor, apesar das melhores classificações serem encontradas nas restantes plataformas mencionadas. De modo a dar resposta de forma atempada a todos os comentários recebidos no dia a dia, foi definido que seriam criados modelos genéricos a utilizar

para *feedback* providenciado nas plataformas de reserva ou na Google, pois são maioritariamente compostos por *reviews* curtas, muitas vezes apenas de avaliação quantitativa sem qualquer descrição por escrito, e correspondem também aos websites com maior afluência e quantidade de comentários diários. Por outro lado, sendo o TripAdvisor uma plataforma onde é comum encontrar *reviews* mais extensas, com descritivos elaborados das experiências hoteleiras e adjacentes que influenciam a estadia de um hóspede, foi designado que cada um destes comentários deveria receber uma resposta personalizada e adequada aos elementos mencionados, idealmente dotando a mesma de memórias referenciais do tempo no hotel.

Neste sentido, foram gerados cinco modelos de comentários generalistas, sob a orientação da Assistente de Direção, para dar resposta ao *feedback* incidente sobre o hotel na sua generalidade, os colaboradores, o pequeno-almoço/restaurante, a localização e os detalhes de serviço e recomendações, como consultáveis abaixo:

- **Hotel**

Dear guest,

Thank you for your lovely review, we take great pride in our beautiful hotel, complete breakfast and incredible staff that is always prepared to help and deliver above and beyond service.

We look forward to welcoming you again!

- **Colaboradores**

Dear guest,

Thank you for your wonderful review, we're glad you enjoyed your stay and that our incredible staff managed to exceed your expectations, as we always strive to provide above and beyond service.

We look forward to welcoming you on your next visit!

- **Pequeno-almoço/Restaurante**

Dear guest,

Thank you for your kind review, it is always our pleasure to serve a plentiful breakfast, with both a complete buffet and a hot dish menu à la carte, and delicious Portuguese delicacies at our restaurant!

We hope to welcome you on your next visit.

- **Localização**

Dear guest,

Thank you for your thoughtful review, we're glad you enjoyed your stay and our great location right in the center of the Alfama, it was our pleasure to deliver every detail and assistance.

We look forward to welcoming you in the future!

- **Detalhes e Recomendações**

Dear guest,

Thank you for your sweet review, it was our pleasure to deliver every detail and assistance.

We warmly appreciate your recommendations and we'll be here to welcome you next time!

Adicionalmente, foram também desenvolvidas algumas respostas a atribuir a comentários menos positivos e reclamações de falhas de serviços, produtos ou infraestruturas durante a estadia com o intuito de assegurar os clientes de que as críticas são consideradas pela equipa de gestão para implementar melhorias e soluções. Alguns exemplos apresentados de seguida constituem expressões delineadas como apropriadas para uma situação de descontentamento sobre uma nova unidade hoteleira ainda considerada em *soft opening* quando partilhado nas plataformas Booking, Google ou Expedia.

- **Expressões de reclamação/feedback negativo**

Dear guest,

Our sincere apologies for your less than perfect experience, we understand the inconvenience caused during your stay and we regret not being able to provide an immediate solution, yet your feedback is very important to us and we'll be sure to pass on your comments for future improvements.

We appreciate your feedback on our service, we're always striving to exceed expectations and we're disappointed you had a less than perfect experience. Worry not, as we are just getting started, and we'll have perfected every service detail on your next visit.

Para criar uma oferta mais versátil e uma aparência de personalização nas respostas, cada um destes modelos poderia ser adaptado ou conjugado para ir de encontro aos assuntos abordados no comentário do cliente. Esta personalização gradual serviu como base de partida para o desenvolvimento das respostas mais alargadas e providenciar no TripAdvisor, nas quais a Direção do hotel exigia especial atenção e cuidado, mas também uma descrição mais elaborada dos impactos do *feedback* partilhado, quer positiva, quer negativamente, e das possíveis soluções e melhorias a implementar. Um exemplo de resposta para o TripAdvisor encontra-se abaixo como referência de comparação face aos modelos mais genéricos utilizados nas restantes plataformas, abordando os mesmos assuntos num formato diferenciado:

“Dear guest

We're overjoyed to know how welcomed you felt from start to finish, thank you so much for your wonderful review and for taking the time to share the details.

Our amazing staff has excellent service at heart and is always motivated to personalize your stay by providing great recommendations, tips and a warm welcome. We thank you for all your lovely compliments, as it's our pleasure to ensure you have a superb Lisbon experience.

Our WellHouse lounge will always remain available for a restful moment after long trips.

We can't thank you enough for choosing São Vicente Alfama for your stay, and we look forward to welcoming you back in the future.

Sincerely (and filled with saudade), Patricia Matos /Guest Relations”

Tendo a noção que uma grande parte dos consumidores acaba por não fornecer qualquer tipo de comentário online depois da sua estadia, o São Vicente Alfama decidiu implementar os cartões de *Guest Feedback*, na figura 21, que eram entregues no momento de check-out para que o hóspede pudesse avaliar a sua experiência ainda na propriedade e para que fosse possível questionar quais as suas perceções sobre os colaboradores, limpeza e restauração e, consequentemente, quais seriam as sugestões de melhoria.

Figura 21 - Cartão de *Guest Feedback*
Fonte própria

Estes cartões eram analisados a nível pessoal, apontando na parte de trás a nacionalidade, número de noites da estadia e o canal de reserva para posterior análise por parte da Direção, o que permitia ajustar as estratégias de venda e entender quais os mercados que desenvolviam maior satisfação sobre o hotel e, acima de tudo, quais os mercados de risco cujas expectativas eram mais elevadas e necessitariam à partida de maior atenção.

No mesmo sentido, foi elaborado em conjunto com a equipa da receção um ficheiro onde fossem incluídos os hóspedes a quem deveria ser prestado serviço especialmente atencioso devido à sua possível importância para o desenvolvimento do hotel, como clientes VIP ou repetidos, denominando este conteúdo como “*Show Me You Know Me*” – no apêndice VIII. Este ficheiro inclui uma fotografia do hóspede, o nome e a informação relevante sobre o seu percurso, o que o faz ser considerado VIP, o que foi disponibilizado como oferta e qualquer outro comentário ou exigência necessário para garantir o seu conforto. Para que toda a equipa estivesse a par destas situações de influência, cada ficha informativa era impressa e colocada na área de staff, também como modo de reconhecer o indivíduo pela fotografia, e era referido no briefing matinal nos dois dias anteriores à chegada para potenciar a preparação. No decorrer do estágio, foram elaborados oito *Show Me You Know Me*’s para personalidades VIP do turismo e hotelaria, de cultura e de influência digital, que visitaram o hotel por motivos de promoção e parceria, mas apenas dois para hóspedes repetidos.

Apesar de alguns hóspedes serem considerados de maior relevância negocial pelo potencial de divulgação, o conceito de serviço do São Vicente Alfama pretende que todos os clientes sejam tratados como VIP e que se sintam recebidos com extrema atenção e cuidado independentemente das suas características pessoais. Para este propósito, foi implementado que todos os hóspedes iriam receber um VIP – neste contexto, uma oferta a colocar no quarto – diferenciados de acordo com a motivação da sua visita, caso esta fosse percebida antes da chegada. A oferta mais comum (e atribuída em caso de motivo não discriminado) foi apelidada de VIP Autêntico, e era composta por uma travessa de quatro pastéis de nata acompanhados de um cartão de boas-vindas escrito à mão; acresceu-se o VIP Romântico, delineado para estadias de lua de mel, de noivado ou de celebração de aniversários de namoro/casamento, e composto por uma travessa de trufas de chocolate com um fio de azeite, uma garrafa de espumante em frappé com gelo e um cartão de parabéns escrito à mão; o VIP Aniversário, para dias de nascimento como o próprio nome indica, que incluía um pequeno bolo (*vegan e gluten free*) servido com uma vela, guardanapos e talheres, uma garrafa de espumante em frappé com gelo e um cartão de parabéns escrito à mão; o VIP Welcome Back, para hóspedes que retornavam ao hotel para uma estadia repetida, composto por uma travessa de fruta fresca da época; e por fim, o VIP Reclamação, oferecido em situação de queixa ou de situação desagradável como pedido de desculpas e compensação, formado por uma travessa de bombons de chocolate variados, uma garrafa de vinho tinto e um cartão escrito à mão pedindo sinceras desculpas pelo incómodo causado.

A título pessoal, foi atribuída a responsabilidade de distribuição dos mencionados VIP pelas reservas, para que fosse efetuada uma gestão das celebrações especiais e para que as ofertas fossem adequadas às motivações dos hóspedes, sendo muitas vezes também incumbida a comunicação com a cozinha e a distribuição pelos quartos, de forma a garantir que todas as surpresas se encontravam já colocadas no momento de entrada dos clientes. Adicionalmente, foi conferida responsabilidade total para efetuar a gestão de reclamações e insatisfação e providenciar estas ou outras ofertas com o intuito de mitigar o descontentamento e tentar reformular quaisquer perceções negativas do serviço hoteleiro.

Por último, foi requerida a criação de uma comunicação prévia à chegada para que fosse efetivamente possível determinar as motivações da viagem, tentar averiguar as expectativas e estabelecer uma linha de comunicação inicial com o cliente: um email *Pre-Arrival*. O conteúdo deste email deveria integrar os principais serviços do hotel São Vicente Alfama na tentativa de captar maior consumo interno, quer no restaurante, quer através dos serviços complementares de *transfer* e *tours*. O email *Pre-Arrival* no apêndice IX foi elaborado pessoalmente neste sentido, contudo não chegou a ser implementado no serviço na duração do período de estágio.

Administração

As tarefas administrativas surgiram gradualmente no decorrer do estágio, à medida que o conforto e confiança no trabalho desenvolvido eram estabelecidos. Inicialmente, foi proposta a identificação do *Competitive Set* do hotel e a criação de uma plataforma manual de *Revenue Management*, ou seja, uma base de dados composta pelos preços praticados pela concorrência num determinado mês, para que pudessem ser comparados às tarifas aplicadas pelo São Vicente ao estabelecer a média de preços do *Competitive Set* e a percentagem diferencial dos valores médios do hotel. A tabela 5 anteriormente apresentada constitui o ponto de partida desta tarefa, em que mensalmente eram analisadas as tarifas disponíveis na plataforma Booking.com de cada tipologia de quarto para cada hotel considerado no *Competitive Set*, de acordo com o modelo na tabela 6. Estes dados eram utilizados para completar a tabela 5 e, conseqüentemente, permitir o ajuste das tarifas do hotel São Vicente ao mercado em que se encontra inserido.

Booking dia 24/10						FDS	FDS
Memmo Alfama Design Hotels	1/nov	2/nov	3/nov	4/nov	5/nov	6/nov	7/nov
Quarto Duplo ou Twin c/ Vista Cidade/Rio	312 €	-	312 €	-	272 €	-	222 €
Quarto Duplo ou Twin c/ Vista Pátio	-	-	-	272 €	232 €	-	182 €
Quarto Duplo ou Twin c/ Terraço	342 €	-	-	342 €	-	-	-
Quarto Duplo ou Twin Superior	-	-	-	-	-	-	272 €
Quarto Duplo Mansarda	-	-	-	272 €	-	-	182 €
Suíte Junior	402 €	-	-	-	362 €	352 €	312 €

Tabela 6 - Análise das Tarifas da Concorrência
Fonte própria

Uma das principais funções administrativas da estagiária tornou-se então efetuar esta análise da concorrência e sugerir alterações de subida ou descida de preços à Direção que, em contacto com a Administração, avaliava e delegava as mudanças a efetuar na plataforma central de reservas Guestcentric, para que fossem alterados os valores em todos os pontos de venda simultaneamente. O trabalho com a Guestcentric, um motor central de reservas que faz a conexão entre os canais diretos e as OTAs, permitindo a gestão de reservas, *revenue management*, atualização imediata de preços e disponibilidades e ainda a gestão de contactos recebidos, foi desenvolvido de forma consistente no período de estágio.

Neste seguimento, foram também propostas algumas tarefas a desempenhar na vertente de Recursos Humanos da unidade hoteleira, visto que não constituía um departamento diferenciado, que levou à elaboração dos horários da equipa, das folhas de ponto para registo da assiduidade, das fichas de informação e contactos de emergência dos colaboradores e ainda

dos mapas de férias dos mesmos. Outras tarefas administrativas envolveram a estruturação de inventários e a preparação de pedidos de encomenda a fornecedores, bem como a formalização de requerimentos para a obtenção de acesso turístico pontual à Calçada de São Vicente, restringida pela empresa EMEL como bairro histórico e acessível apenas a residentes, e ainda a coordenação de recolhas de lixo e materiais de construção no seguimento de obras de remodelação na área de staff e nos pontos de canalização do hotel.

De forma mais relevante para o estudo em questão, e ainda sob a alçada do trabalho administrativo, foram atribuídas duas funções de relevância para o serviço diário do hotel e para a apresentação do mesmo aos hóspedes: o papel de *Duty Manager* nos fins de semana em que a Supervisora de *Front Office* não se encontrasse presente no hotel e a responsabilidade de Supervisão dos quartos, para que todos fossem inspecionados após a limpeza, o que permitia qualquer correção necessária ou limpeza adicional. A função de *Duty Manager* assumia especial pertinência pelo acompanhamento da equipa em dias de trabalho sem Supervisão hierárquica e pela elaboração de relatórios para a Direção apresentando a realidade e ocorrências do fim de semana, que permitiam identificar os pontos fortes e fracos do serviço quando o suporte não era tão evidente. No mesmo sentido, a inspeção dos quartos era fulcral para assegurar a qualidade da limpeza e para fazer em parte o papel de Governanta, estabelecendo a comunicação entre os departamentos de *Housekeeping* e *Front Office* na monitorização dos quartos ocupados, limpos e preparados para entregar ao cliente.

Front Office

O cargo de agente de *Front Office* foi proposto principalmente por necessidade logística de apoio à equipa reduzida do departamento, dado que o trabalho de *Concierge/Guest Relations* já era desenvolvido na área da *Front Desk* e muitas vezes acabava por ser prática a assistência em diversas tarefas. Sendo assim, foram assumidas progressivamente no decorrer do período de estágio, iniciando pelo auxílio nos procedimentos de *Front* e de *Back Office*, que englobavam a verificação dos dados e pedidos especiais das reservas, a preparação das suas chegadas – ficha de confirmação da reserva e política de proteção de dados, chaves do quarto, folheto informativo e voucher de oferta de uma garrafa de vinho num jantar para dois no restaurante P.Tisco – e a elaboração dos cartões de boas-vindas, mas também a resposta a emails, a composição dos postais de despedida e a organização das saídas do dia seguinte e dos cartões de *Guest Feedback* a entregar.

Uma das funções de maior utilidade prática para a atividade hoteleira dizia respeito ao *Daily Report* apresentado no briefing diário e providenciado pelo departamento de *Front Office*. Este curto relatório informava toda a equipa do movimento do hotel nesse dia e dos resultados do dia anterior, informando o total de quartos vendidos, percentagem de ocupação e o preço médio da véspera, e do dia atual o número de saídas e de chegadas (com informação detalhada de *early check-ins* e *late check-outs*), a quantidade de hóspedes *in-house*, o número de VIP a entregar, pedidos especiais a providenciar e, a pedido da direção, a posição no TripAdvisor entre hotéis em Lisboa, o número de novos comentários nas plataformas de avaliação e os assuntos apontados como positivos e negativos.

Cozinha/Housekeeping/Manutenção

O cross-training realizado nos restantes departamentos do São Vicente Alfama foi mais esporádico e baseado em situações de urgência que pudessem despoletar a necessidade do conhecimento obtido. A nível da Cozinha, foi efetuada uma formação de HACCP e de preparação dos alimentos para o serviço de pequeno-almoço, incluindo o embalamento e identificação de datas de validade e de abertura dos recipientes. A nível de *Housekeeping*, foram realizados três dias de acompanhamento do serviço de limpeza, em que foi facultada uma instrução breve e prática dos métodos para fazer uma cama, limpar adequadamente os espaços e promover o arejamento rápido e a frescura do quarto. A nível da Manutenção, foram fornecidos alguns vídeos explicativos de diagnósticos e arranjos simples para equipamentos como o ar condicionado, a caldeira, o alarme de incêndios e os quadros elétricos, contudo, este departamento exige conhecimentos mais técnicos, pelo que foi elaborada a tabela 7 para que as questões de manutenção fora do âmbito da formação fossem encaminhadas para o seu responsável e resolvidas com celeridade e idealmente com retorno imediato para o hóspede ou colaborador que efetuou a reclamação.

DATA	#	RECLAMAÇÃO DE MANUTENÇÃO	SOLUÇÃO	ESTADO	ASS
ABRIL					
09/abr	COZINHA	PLACA CONTINUA A FALHAR	João acha que pode ser falha da corrente e não da placa	PENDENTE	MJ
15/abr	203	PEÇA DO CHUVEIRO PEQUENO CAIU ESTÁ NA RCP	PEÇA ESTÁ NA RCP	PENDENTE	MJ
15/abr	101	CAIU SUPORTE PAPEL HIGIÉNICO	SUPORTE ESTÁ NA RCP	PENDENTE	PM
17/abr	103	AC APITA		PENDENTE	MJ
17/abr	104	AC APITA		PENDENTE	MJ
21/abr	REST	PORTA DE ACESSO DO REST-->COZINHA TEM QUE APERTAR AS DOBRADIÇAS		PENDENTE	MJ
21/abr		Precisamos de Mangueira pistola pressão Medidas..		PENDENTE	MJ
22/abr	COZINHA	QUANDO CHOVE, CHOVE TAMBÉM DENTRO DA COZINHA		PENDENTE	MJ
22/abr	204	HÓSPEDE INFORMOU QUE COLUNA NÃO FUNCIONA DE UM LADO DO #		PENDENTE	PM

Tabela 7 - Registo de Reclamações de Manutenção
Fonte própria

Capítulo 3

ESTUDO DE CASO

3.1. Metodologia de investigação

A metodologia do relatório elaborado foi predominantemente baseada em informação qualitativa recolhida através de observação direta no decorrer do estágio e de entrevistas estruturadas realizadas ao staff do hotel, para que fosse possível avaliar a evolução do nível de serviço do hotel pela perspetiva interna de quem o providencia, tendo como principal objetivo averiguar se a própria equipa considera o trabalho desempenhado como pertencente à categoria de Luxo.

Para uma análise da perspetiva externa dos consumidores, foram também recolhidas as *reviews* nas plataformas TripAdvisor e Booking, tanto em termos de comentários como de avaliação quantitativa, de forma a acompanhar a relação *value for money* no período de estágio e a evolução das perceções partilhadas, analisando estes dados comparativamente aos preços praticados para estabelecer a relação de causalidade entre estes e a correspondência à expectativa dos hóspedes.

Os dados qualitativos foram analisados através de interpretação das respostas e raciocínio indutivo sobre a sua comparação, enquanto os dados quantitativos foram tratados através de software de análise estatística disponível no programa Microsoft Excel.

3.1.1. Objetivos e questões de partida

Como referido no Capítulo I de enquadramento teórico, o Luxo na hotelaria é uma temática analisada com alguma consistência, mas com muitas limitações na definição concreta de conceitos devido à sua variabilidade. Embora exista bastante literatura incidente sobre o tema, poucos são os trabalhos dedicados a determinar o papel do luxo em entidades de menor classificação ou com menos recursos, que não são apresentadas como opções óbvias comparativamente aos concorrentes que têm capacidade de providenciar o ‘luxo tradicional’ para além das novas vertentes.

Este trabalho tem como intuito colmatar essa lacuna no estudo sobre o Luxo através de uma abordagem prática de implementação de procedimentos numa unidade hoteleira real e que demonstra essa motivação e conceito de serviço, sendo assim possível desenvolver um relatório de investigação fundamentado em dados concretos derivados diretamente da observação e aplicação das hipóteses teóricas num contexto real, com influência direta sobre consumidores que apresentam *à priori* uma expectativa centrada no atendimento de luxo.

Como descrito acima, o principal objetivo da investigação consistiu em analisar a possibilidade de implementar um atendimento de luxo numa unidade hoteleira de 4 estrelas, de forma a que esta possa ser considerada no segmento de Hotelaria de Luxo, determinando os fatores que contribuem para esse nível de serviço – através da observação da organização, formação e funcionamento da entidade de estágio.

A nível mais específico, surgiram objetivos concretos a elaborar no decorrer do estágio que possibilitem uma melhor compreensão da temática, nomeadamente:

- Análise crítica do funcionamento e procedimentos implementados no departamento de *Front Office*;
- Formalização de linhas gerais de formação, para que seja possível assegurar a qualidade do serviço independentemente da rotatividade da equipa;
- Estudo da interpretação do staff sobre o nível de atendimento e serviço providenciados, tendo em consideração as condições fornecidas pelo hotel;
- Análise das práticas de *Revenue Management* e da sua consequente influência na expectativa do consumidor;
- Análise da avaliação dos consumidores em plataformas online e estruturação de respostas correspondentes ao posicionamento desejado.

Pretendeu-se ainda que, no final da elaboração do relatório, fosse possível dar resposta às seguintes questões de forma contextualizada no ambiente em que o hotel está inserido e considerando nas respostas as suas limitações:

1. Estará o luxo reservado para hotéis que providenciem serviços complementares (spas, piscinas, golf)?
2. Quão estruturada deve ser a formação inicial para garantir o nível de serviço desejado? (devem ser estabelecidos padrões linguísticos, de postura e atitudes, por exemplo?)

3. Deve existir tolerância por parte dos consumidores para erros numa unidade categorizada como dentro do segmento de luxo? (a partir de que posicionamento/preço a expectativa exige tolerância zero?)
4. Existe alguma tendência obviamente demarcada pela pandemia por COVID-19 nas exigências dos consumidores para o segmento de luxo? (maiores critérios de limpeza, distanciamento, serviços?)

3.1.2. Métodos de recolha de dados

A recolha de dados para elaboração do presente estudo mostrou-se trabalhosa em diversos sentidos. Na conceção do projeto do relatório, tinha sido considerada a realização de entrevistas no início e no final do período de estágio, de forma a realçar algum tipo de linha evolutiva ou de distinção após seis meses de trabalho, e a análise dos comentários das quatro plataformas de avaliação consideradas pela unidade: Booking.com, TripAdvisor, Expedia e Google.

As entrevistas foram escolhidas como método de pesquisa qualitativa para a vertente interna do hotel em estudo por representar uma técnica que explora as percepções e experiências dos entrevistados e permite a análise e representação das respostas de forma estruturada, apesar de não possibilitar a testagem de hipóteses, tratamento estatístico das informações ou a definição precisa da amplitude/recorrência de um fenómeno. Para a recolha de dados relevantes para o relatório, foi optado por realizar entrevistas em profundidade entre dois intervenientes, um entrevistador (tarefa pessoal) e um entrevistado (os colaboradores do São Vicente Alfama), baseada num guião estruturado de respostas abertas, disponível no apêndice X, composto por uma introdução de enquadramento ao estudo, pelas perguntas a colocar (incluindo algumas sugestões de reformulação, se necessárias), e pelas questões sobre as características pessoais do entrevistado para contexto. As entrevistas realizadas foram gravadas, com um tempo máximo pré-estabelecido de quinze minutos, e posteriormente transcritas para análise.

Contrariamente ao inicialmente planeado, as entrevistas acabaram por não ser realizadas no começo do estágio, pois estando a unidade hoteleira em funcionamento apenas um mês e meio antes do início da atividade, a maioria dos colaboradores ainda não detinha qualquer opinião formada pelo serviço, afirmando que muitos deles ainda se encontravam em adaptação. Deste modo, optou-se por realizar apenas um momento de entrevistas no final do estágio, que consequentemente dizia respeito ao início da época alta, e foram realizadas seis entrevistas, equivalentes a um membro por departamento e um membro de Supervisão.

A recolha dos dados derivados das plataformas online de avaliação sofreu igualmente alterações face ao plano original, pois a consulta das diferentes plataformas revelou que tanto a Google (54 comentários) como a Expedia (33 comentários) apresentavam apenas avaliações com a máxima classificação (5 em 5 para Google; 10 em 10 ou 5 em 5 para Expedia) e comentários muito genéricos e totalmente positivos, o que não possibilitava qualquer tipo de termo de comparação quantitativo ou qualitativo. Por outro lado, apesar da Booking.com e TripAdvisor também exibirem uma certa monotonia quantitativa, ambas as plataformas contêm comentários escritos diversificados, tanto positivos como negativos, referindo diferentes áreas do hotel e elementos a melhorar, pelo que foram consideradas como fontes de dados relevantes para o estudo em questão.

Deste modo, os dados a submeter a análise foram recolhidos em duas fases: em primeira mão, foi efetuado o registo das pontuações quantitativas de cada avaliação deixada nas plataformas entre outubro de 2021 e abril de 2020 (1 a 10 na Booking.com; 1 a 5 no TripAdvisor); de seguida, foram consultados todos os comentários escritos das mesmas e retirados excertos qualitativos de utilidade para o estudo. O tratamento destas informações foi realizado de forma distinta entre as duas plataformas, pois a Booking.com assegura que todos os comentários são fidedignos e realizados por indivíduos que efetivamente experienciaram o hotel São Vicente Alfama; dado que o TripAdvisor é uma plataforma aberta, em que qualquer utilizador pode deixar um comentário mesmo que não tenha efetuado qualquer compra ou reserva no estabelecimento, optou-se por aceitar uma margem de risco e ressaltar apenas palavras-chave das categorias mais mencionadas em cada texto, descritas na tabela 8 para esclarecimento dos conceitos, de forma a gerar uma apreciação mais abrangente e não tão especificada, sendo considerada também a evolução da posição do hotel na hierarquia de Hotéis em Lisboa da plataforma. Todos os dados foram inseridos em tabelas consultáveis nos apêndices, que permitiram a análise estatística e gráfica da informação obtida.

Categoria	Descrição
Espaço	Engloba todas as propriedades físicas e de ambiente do hotel (decoração, mobiliário, atmosfera)
Localização	Remete para a zona geográfica onde se encontra o hotel, bairro de Alfama, e todas as suas características topográficas, morfológicas, culturais e sociais
Equipa	Inclui todos os comentários realizados sobre a prestação e serviço da equipa (sem discriminação de departamentos) ou colaboradores individuais
Pequeno-Almoço	Compreende qualquer menção do serviço de pequeno-almoço, desde a qualidade dos alimentos à rapidez do serviço, ao conforto do restaurante ou qualquer detalhe que afete a experiência da refeição matinal
Quarto	Abrange todos os detalhes dos quartos e da sua disposição, mobiliário, decoração, conforto, comodidades e amenities
Limpeza	Envolve toda a limpeza das áreas do hotel, incluindo os quartos, restaurante e espaços comuns interiores e exteriores
Receção	Constitui as boas-vindas e o sentimento de ser bem recebido, considerando também a descrição do momento de entrada no hotel
Personalização	Refere todos os pontos personalizáveis da estadia, desde recomendações de restaurantes, a auxílio com tours, resolução de situações de urgência ou detalhes proativos de encontro às expectativas
Ofertas/VIP	Composto pela alusão às ofertas disponíveis nos quartos e na receção e aos VIPs atribuídos durante a estadia
Relação Qualidade/Preço	Relacionado com o reconhecimento do diferencial entre a qualidade do serviço e o custo da estadia

Tabela 8 - Categorias de comentários
Fonte própria

3.2. Análise dos dados recolhidos e apresentação de resultados

A recolha descrita no ponto anterior providenciou a informação necessária para a análise de dados explícita no presente capítulo. Este estudo foi realizado assumindo alguns preceitos iniciais sobre os dados de base, passíveis de influenciar os resultados apresentados. Para as entrevistas realizadas, é compreensível que as perguntas diretas de resposta aberta possam inibir o indivíduo entrevistado e retirar alguma objetividade, pois sugere uma temática, mas não mantém um fio condutor para estruturar a resposta e cingi-la apenas ao assunto inicial, podendo o comentário final acabar por ser inútil para a pesquisa a realizar. Para as plataformas de avaliação, é assumido que a dualidade de positivo e negativo corresponde à intenção com que o conteúdo foi partilhado na descrição da experiência e que uma categoria pode ser considerada positivamente num comentário e negativamente no outro, consoante a perceção dos indivíduos. Adicionalmente, é relevante realçar que o mesmo comentário pode ser considerado para diferentes categorias em análise caso mencione mais do que uma, sendo possível também que o mesmo cliente tenha efetuado avaliações em ambas as plataformas e que, tecnicamente, a sua opinião seja considerada para estudo em duplicado, e que a data de publicação das reviews pode não corresponder ao mês em que a estadia foi experienciada e, consequentemente, ser considerada como dado num período distinto do que deveria.

Em suma, ao todo foram utilizadas seis entrevistas presenciais com guião estruturado e um total de 314 avaliações na Booking.com e 57 comentários no TripAdvisor para elaborar a análise que compõe este relatório e para representar os subseqüentes resultados e conclusões.

3.2.1. Entrevistas

De forma a facilitar a análise das entrevistas, as respostas de cada entrevistado foram transcritas e organizadas de acordo com cada questão nas grelhas consultáveis no apêndice XI. Devido à extensão das respostas, foi necessário encurtar as declarações apenas para o conceito chave de modo a estabelecer um termo de comparação mais prático e demarcado.

A tabela 9 representa as opiniões dos inquiridos sobre a primeira questão, “Qual a sua definição de Luxo?”, em que cada colaborador, de forma expectável e de acordo com a literatura revista, apresentou uma resposta e um conceito diferente de Luxo, contudo todos mencionam características relacionadas com serviços em detrimento de produtos e infraestruturas, priorizando aspetos como a personalização, o detalhe, a atenção e a distinção.

1.	SP	Serviço personalizado
	FO	Depende da pessoa; Serviço
	F&B	Conforto
	COZ	Detalhes
	HSK	Atenção; Informação sobre serviços
	MANUT	Qualidade; Diferente; Especial

Tabela 9 - Conceitos chave da primeira questão da Entrevista
Fonte própria

A segunda questão, cujos elementos-chave se encontram presentes na tabela 10, indaga “Quais são os aspetos essenciais para um hotel de luxo?”, fornecendo como exemplo as comodidades, infraestruturas e serviços. Nesta pergunta, os inquiridos encontram um pouco mais de sintonia e destacam mais as facilidades físicas, como piscinas, spas, restaurantes e quartos confortáveis como elementos cruciais para considerar uma unidade hoteleira de luxo. Apenas um dos entrevistados menciona a personalização e só dois realçam o serviço nesta fase.

2.	SP	Atendimento personalizado; Recepção familiar
	FO	Quartos confortáveis; Spa, ginásio, piscina, garagem, concierge, bagageiro
	F&B	Detalhes; Piscinas, elevadores, minibares; Vista
	COZ	Spa, piscina, ginásio, restaurante; Serviços de conforto
	HSK	Depende da localização; Spa, piscina, pequeno-almoço abundante
	MANUT	Piscina, spa, bom restaurante, quartos confortáveis

Tabela 10 - Conceitos chave da segunda questão da Entrevista
Fonte própria

Na terceira pergunta, os colaboradores são confrontados com uma das questões de base para o estudo em questão: “É possível um hotel de quatro estrelas ser considerado de Luxo? Porquê?”. A tabela 11 demonstra um total consenso sobre esta possibilidade, afirmando que uma unidade de quatro estrelas pode posicionar-se no segmento de luxo, e apresenta uma concordância geral sobre o que é necessário para garantir essa percepção: os serviços. Somente um entrevistado mencionou outras características, como a localização, e o fator preço também foi realçado nesta questão.

3.	SP	Sim; Complementos de serviço
	FO	Sim; Serviços de acordo com o mercado
	F&B	Sim; Serviços prestados
	COZ	Sim; Serviços completos
	HSK	Sim; Localização; Preço; Tranquilidade
	MANUT	Sim; Preço; Serviços

Tabela 11 - Conceitos chave da terceira questão da Entrevista
Fonte própria

A quarta questão da entrevista confrontou os entrevistados com a realidade do seu próprio trabalho e da unidade hoteleira que os acolhe, tentando perceber se “Considera o serviço do São Vicente Alfama de Luxo? Porquê?”. Ao considerar esta hipótese, surgiu um único colaborador que não percecionava o hotel como integrante do segmento de luxo (pela dimensão e preços praticados em relação à qualidade dos serviços), face aos restantes inquiridos que respondem de forma afirmativa, justificando as suas opiniões com as características descritas na tabela 12. Apesar da resposta afirmativa, dois dos entrevistados apresentam condicionantes à sua resposta afirmativa, mencionando alguns problemas estruturais que contrariam o ideal de luxo.

4.	SP	Sim; Hotel pequeno e personalizado; Maior capacidade para superar expectativas; Para além dos serviços e infraestruturas
	FO	Não; Quartos pequenos, hotel pequeno, preços elevados face aos serviços que têm
	F&B	Sim, mas; Problemas impedem luxo; WC desconfortáveis; Falta de vista; Falta termo de comparação; Pequeno-almoço de qualidade; Luxo nos detalhes
	COZ	Sim, mas; Cuidados com cliente
	HSK	Sim; Comparado com outros, quartos de luxo; Pessoal e atendimento fazem o luxo
	MANUT	Sim; Preços mais baixos que outras zonas; Serviço 5 estrelas

Tabela 12 - Conceitos chave da quarta questão da Entrevista
Fonte própria

Por fim, a quinta pergunta integrante da entrevista recai sobre a qualidade dos serviços e infraestruturas do hotel de Alfama, questionando “O que melhorava no serviço do São Vicente?”, visando de que modo o serviço poderia ser considerado de Luxo ou quais os aspetos a melhorar no caso de já o ser. As respostas abreviadas na tabela 13 corresponderam às mais longas e aprofundadas, em que várias sugestões de melhoria foram apresentadas, mas também contrabalançadas com pontos positivos que podem ser retirados desses aspetos. Foram realçados o difícil acesso ao hotel, a sua dimensão, a consistência do serviço e a falta de recursos humanos acima de todos os outros elementos que influenciam a perceção de Luxo.

5.	SP	Acesso ao hotel; Vista; Dar serviço para compensar as falhas
	FO	Tamanho do hotel, expansão impossível; Serviço do restaurante e pequeno-almoço; Aumentar parcerias
	F&B	Acesso à rua do hotel; Melhorar serviço; Estacionamento; Falta de termo de comparação para identificar mais falhas
	COZ	Falta de infraestruturas de apoio ao staff; Falta de ginásio/piscina; Serviço inconsistente e simplificado por falta de recursos
	HSK	Falta de recursos humanos causa pouco tempo para serviço
	MANUT	Melhorar a zona de staff; Falta de recursos humanos

Tabela 13 - Conceitos chave da quinta questão da Entrevista
Fonte própria

As respostas às cinco questões elaboradas nas entrevistas com os colaboradores do São Vicente Alfama demonstram que, apesar dos seus contextos de Luxo pessoais diferirem dos serviços e infraestruturas disponíveis no hotel, ainda consideram que a unidade deve ser posicionada no segmento de Luxo devido à qualidade do seu serviço, à personalização proporcionada e aos detalhes conferidos pela equipa.

Estas declarações foram comunicadas a partir de uma perspetiva de providenciar serviço, mais do que de o receber, pelo que é relativamente compreensível que as questões de opinião pessoal sejam distintas dos argumentos profissionais. Para além disso, os colaboradores do São Vicente Alfama inquiridos não se enquadram exatamente no mercado alvo do mesmo, pelo que as expectativas de possíveis consumidores surgem como diferenciadas. A relação entre as respostas fornecidas e as características pessoais de cada entrevistado não podem ser dissociadas, quer pela idade (que por norma influencia diretamente expectativas e necessidades de conforto) quer pelo departamento ou experiência no ramo (que alteram a exigência de serviço ao aumentar os termos de comparação na área), pelo que foram recolhidas estas informações na tabela 14, contudo, a dimensão da amostra de inquiridos não é suficiente para estabelecer padrões de resposta influenciados pelos dados pessoais.

Género	Idade	Residência	Grau de Escolaridade	Departamento	Anos de Experiência
M	33	Almada	12º	Supervisor (FO)	7
M	29	Almada	Licenciatura	Front Office	4
F	27	Alameda	Licenciatura	F&B	< 1
F	27	Lisboa	12º	Cozinha	8
F	52	Reboleira	8º	Housekeeping	22
M	32	Mem Martins	10º	Manutenção	5

Tabela 14 - Características pessoais dos inquiridos
Fonte própria

3.2.2. Evolução das plataformas de avaliação

Booking.com

Os dados recolhidos a partir da secção de avaliação da Booking.com para o São Vicente Alfama foram organizados de acordo com a tabela disponível no apêndice XIII. Foram registadas todas as classificações quantitativas recebidas na plataforma de acordo com o mês em que foram partilhadas, e calculadas no final da tabela as médias mensais de classificação, que podem ser observadas graficamente (gráfico 1). Entre outubro de 2021 e abril de 2022, o São Vicente Alfama recebeu 314 comentários na Booking.com, dos quais 72,3% correspondem a uma avaliação de 10 em 10, porém, de acordo com o relatório parcialmente apresentado no

anexo VII, nesse mesmo período o hotel acolheu 1032 reservas (contando com as chegadas dadas em sistema), o que significa que apenas 30,4% dos hóspedes partilhou o seu *feedback*

na plataforma. Apesar de nem todas as reservas contabilizadas terem sido efetuadas a partir deste motor de reserva, o que significa que grande parte não poderia deixar o seu comentário por este meio, esta percentagem representa genericamente a quantidade de retorno online que é deixado face à quantidade de serviço que é prestado, o que confere ainda maior relevância ao cuidado com a gestão de partilhas online, pois nem sempre os indivíduos que partilham a sua experiência correspondem aos clientes mais satisfeitos ou insatisfeitos.

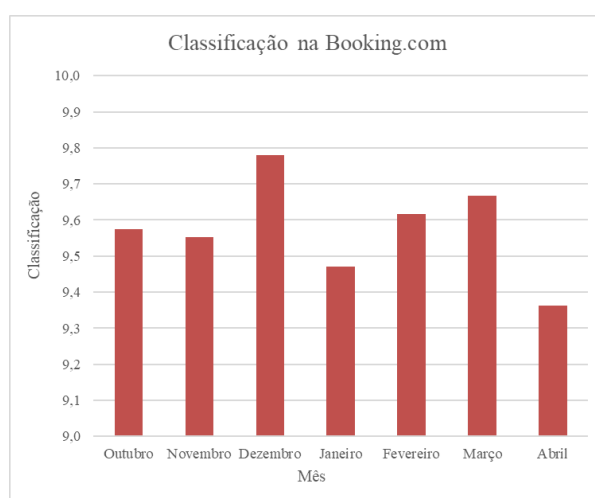


Gráfico 1 - Classificação Mensal na Booking.com
Fonte própria

De forma a ser possível estabelecer uma linha de comparação entre as avaliações e os resultados hoteleiros, foram adicionados à tabela também o preço médio e a percentagem de ocupação, que permitiram calcular o RevPAR. Em concordância com o início da atividade hoteleira e os efeitos sentidos pela pandemia e pelas restrições associadas nos primeiros meses do ano, os resultados entre outubro e janeiro não podem ser considerados especialmente representativos. No entanto, entre fevereiro e abril é possível verificar um aumento gradual na ocupação e no preço médio mas, principalmente, um aumento fortemente demarcado no RevPAR para março e abril, no seguimento de um crescimento da classificação na Booking.com nos meses de fevereiro e março. Estes resultados vão de encontro crescimento expectável no estudo realizado pela UNWTO (2014), que evidencia o relacionamento direto entre a pontuação de avaliação online e o aumento da receita por quarto disponível. Contrariamente a esta situação, é possível observar ainda que as avaliações mensais sofreram de forma inversamente proporcional ao crescimento do preço médio no mês de abril, que poderá revelar também uma ligação entre as expectativas dos consumidores cujas tarifas foram mais

elevadas quando comparados com os consumidores que obtiveram a mesma experiência a mais de metade do preço.

A avaliação qualitativa dos comentários deixados na plataforma Booking.com, por sua vez, foram segmentados de acordo com três categorias principais e mencionadas repetidamente: a Equipa, o Pequeno-Almoço e a Localização. Estes comentários foram divididos em tabelas com duas colunas: Positivos e Negativos, disponíveis nos apêndices XIII, XIV e XV. A variedade dos comentários e das expressões utilizadas dificultou a representação gráfica de palavras-chave, pelo que foram apenas contabilizados os números dos comentários que cada perceção e relativizados de acordo com a totalidade de comentários. Neste sentido, 17,8% das avaliações com descrições por escrito menciona a equipa, 31,5% referem o pequeno-almoço e 21,7% abordam a localização do hotel. Destes 223 comentários contabilizados, apenas 10,8% são considerados negativos, sendo a localização a categoria com mais reclamações (14 comentários) e o pequeno-almoço com as queixas que mais impactaram a experiência dos clientes negativamente (9 comentários com pontuações abaixo de 10). Neste mesmo sentido, foram agrupados todos os comentários que evidenciavam reclamações recorrentes no apêndice XVI, com o intuito de entender quais os pontos fulcrais de desagrado realçados nesta plataforma, sendo os principais assuntos o barulho da zona envolvente, as falhas nos serviços de tecnologia, os problemas no ar condicionado e nos chuveiros e o excesso de luz de presença nos quartos.

TripAdvisor

De forma semelhante à contabilização efetuada para a Booking.com, foi efetuado o registo das avaliações quantitativas no TripAdvisor para o São Vicente Alfama, contudo, nos 57 comentários disponíveis, apenas dois são de 4 em 5 e os restantes correspondem à pontuação máxima, como consultável no apêndice XVII, o que resulta em médias mensais pouco representativas. No entanto, dado que o TripAdvisor constitui uma plataforma aberta, a percentagem de *feedback* recebido por reserva acolhida no hotel pode ser considerada mais abrangente (tendo em conta, claro, que constitui também um meio de avaliação mais elaborado), revelando que apenas 5,5% das reservas partilha um comentário neste fórum.

Sendo uma das métricas utilizadas pela Direção do São Vicente Alfama a posição do hotel na hierarquia de hotéis na cidade de Lisboa de acordo com a qualidade atribuída por quem os avalia, a mesma foi registada ao longo do período de estágio, que tornou exequível a elaboração do gráfico 2, apresentando a evolução até à data de término de funções. A dia 30 de abril de

2022, o hotel encontrava-se então na posição número 22, apenas a 12 lugares do seu objetivo anual para este indicador.

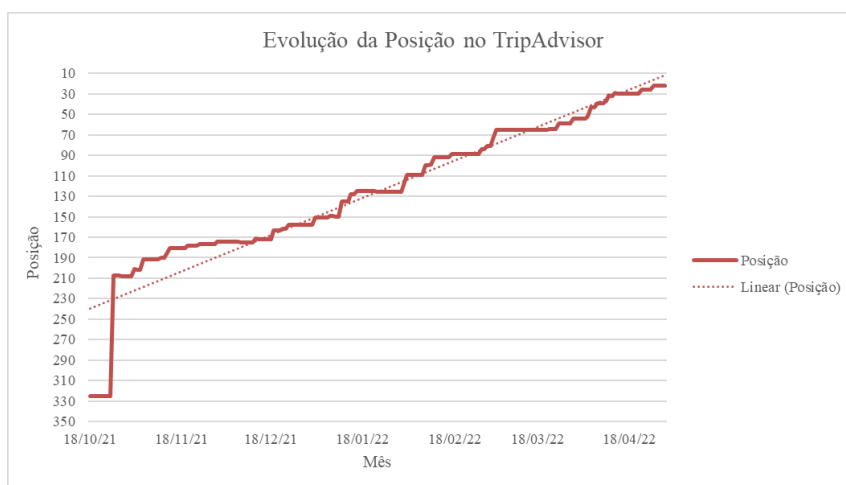


Gráfico 2 - Evolução da Posição de Hotéis em Lisboa no TripAdvisor
Fonte própria

A análise qualitativa dos comentários do TripAdvisor revelou a necessidade de segregar a informação de cada um pelas categorias estruturadas na tabela 8. Cada uma das avaliações foi identificada com palavras-chave do seu conteúdo de acordo com a tabela no apêndice XVIII, na qual foi também dividido o caráter positivo ou negativo dos termos identificados. Esta análise demonstrou que apenas 8 dos 57 comentários refere aspetos negativos sobre a sua estadia, mencionando a velocidade do pequeno-almoço, a vista, o barulho da zona, o ar condicionado, a falta de estacionamento e o acesso condicionado à localização (especialmente a indivíduos com mobilidade reduzida). As restantes *reviews* descrevem positivamente diversas categorias do serviço e comodidades do hotel, como representado graficamente no gráfico 3, ressaltando especialmente o pequeno-almoço, a equipa e a localização. Adicionalmente, foram identificadas em menor quantidade críticas positivas sobre o restaurante, o conforto do hotel, a tranquilidade do ambiente, a *Walking Tour* gratuita oferecida diariamente e o *Transfer* privado.

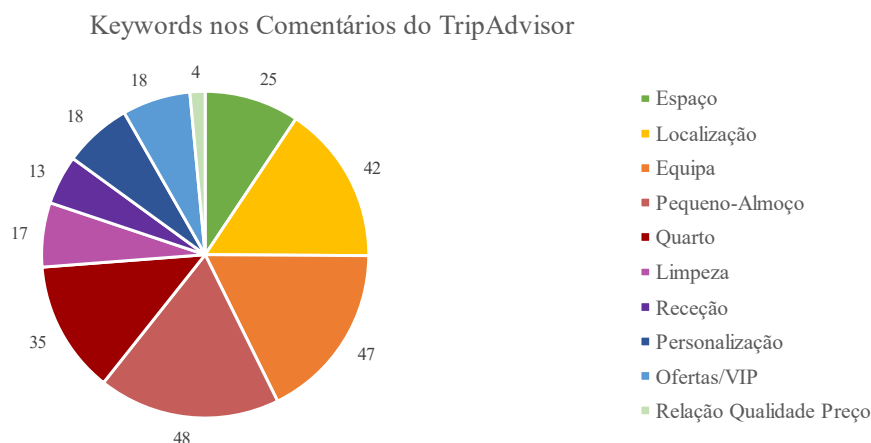


Gráfico 3 - Palavras-chave nos Comentários do TripAdvisor
Fonte própria

Capítulo 4

CONCLUSÕES

4.1. Considerações finais

O presente relatório foi elaborado com base numa questão essencial: Quais os fatores de diferenciação para que uma unidade hoteleira seja considerada como pertencente ao segmento de Luxo e de que forma se enquadra o São Vicente Alfama no mesmo?

A opção de realização de um estágio curricular e consequente relatório na fase final do curso de Mestrado recaiu principalmente sobre a sua utilidade futura, visto que a Hotelaria consiste numa área profissional altamente demarcada pela sua vertente prática e pela necessidade de experiência para colmatar as áreas em que o conhecimento teórico se demonstra insuficiente, contudo a escolha de um hotel de quatro estrelas com menos de um mês de atividade como base de uma investigação teórico-prática sobre Hotelaria de Luxo pode considerar-se arriscada.

Na realidade, e como evidenciado pela revisão literária elaborada, o conceito de Luxo é absolutamente subjetivo e dependente das características pessoais de cada indivíduo que consome os seus produtos e serviços. Na Hotelaria, estas características foram desenvolvidas ao longo dos anos e o que era considerado um hotel de luxo no passado, poderá não corresponder à perceção da atualidade. O novo paradigma de consumo de Luxo procura as experiências, o *value for money* e a personalização em detrimento da ostentação, superfluidade e magnitude, criando oportunidades para as unidades hoteleiras estabelecerem um posicionamento adequado às expectativas de Luxo do seu mercado alvo. No universo ultra conectado da atualidade, os sistemas de classificação tradicionais já não são suficientes e os consumidores depositam a sua confiança nas partilhas online dos seus semelhantes.

O estudo do São Vicente Alfama Hotel demonstrou como uma pequena unidade hoteleira no pitoresco e acidentado bairro lisboeta, preparada e inaugurada em plena fase de pandemia, decidiu utilizar os seus recursos no sentido de um posicionamento como hotel de charme e de serviço de Luxo, desenvolvendo valor acrescentado e diferenciado numa propriedade composta apenas pelos seus vinte e dois quartos, um restaurante e um espaço de repouso. Foi exatamente esta motivação e conceito de serviço que estabeleceram o São Vicente como caso de estudo ideal, especialmente por não existirem quaisquer preconceções fundamentadas sobre a nova unidade no mercado. As funções englobadas no plano de estágio, desempenhadas com elevada

autonomia e confiança por parte na jovem Direção, potenciaram a prestação de um atendimento 360° aos clientes e o crescimento a nível pessoal e profissional. Todas as tarefas realizadas nos departamentos de ação, *F&B* e *Front Office*, foram integradas na estratégia negocial e de posicionamento do hotel, ao acrescentar serviço delineado para suplantar expectativas dos consumidores e atingir as suas perceções de luxo.

Os resultados obtidos pela análise dos dados recolhidos no decorrer do estágio e nas plataformas de avaliação online demonstram uma clara perceção de qualidade por parte dos clientes que experienciam a unidade hoteleira, tanto a nível quantitativo, como qualitativo, e em todas as plataformas exploradas para consideração. Os comentários descritivos na Booking.com e no TripAdvisor referem consistentemente o carácter de Luxo, de qualidade e de detalhe da equipa, do pequeno-almoço e da localização, realçando os esforços de personalização, de assistência e de superação de expectativas. A apresentação de resultados comprova um aumento contínuo das perceções de qualidade do hotel e dos seus serviços e a valorização dos serviços de valor acrescentado providenciados para diferenciar a unidade hoteleira face à sua concorrência, verificado também pelo aumento do preço médio e do RevPAR, embora seja evidenciada de igual modo a mudança da exigência e de expectativas.

De outro modo, as entrevistas realizadas aos colaboradores da equipa São Vicente apresentaram uma dualidade de perceções, quer enquanto consumidor, quer enquanto prestador de serviços, e a forma como esta distinção pode alterar os aspetos diferenciativos a nível pessoal para a consideração do segmento de Luxo. O consenso geral da equipa do hotel afirma que deve ser considerada uma unidade hoteleira de luxo, apesar das infraestruturas irem contra as suas próprias expectativas e desejos para um serviço de Luxo. Os colaboradores entrevistados, contudo, evidenciam ainda áreas de melhoria para que o serviço seja mais completo, evitem falhas de consistência e se estabilizem os preços aplicados.

Relativamente aos objetivos iniciais e motivações para a elaboração do estudo, todos os cinco pontos delineados foram considerados no desempenho das funções e na análise dos dados recolhidos. Os procedimentos implementados no período de estágio acabaram por se estender para além do *Front Office* e o funcionamento interligado e em constante comunicação com os restantes departamentos possibilitou a oferta de serviços mais personalizados; os *Standard Operating Procedures* delineados, acrescidos aos modelos de resposta aos comentários online, iniciam a formalização de linhas gerais de formação que possam garantir alguma consistência de serviço que colmate a rotatividade das equipas, em especial no departamento de *F&B*; a interpretação do staff sobre o nível de atendimento e serviço foi elaborada na análise das entrevistas, da mesma forma que a avaliação dos consumidores foi revista através das plataformas online; o *Revenue Management* e a relação qualidade-preço foram estudados de

maneira a demonstrar como exercem pressão sobre as expectativas dos consumidores, verificado na demonstração de resultados e no decréscimo da pontuação na Booking.com face a um aumento do preço médio.

As perguntas de partida estabelecidas como linhas condutoras para elaborar as conclusões da investigação expõem que, de acordo com as perceções analisadas na perspetiva de consumo, o luxo em hotelaria não está centrado em serviços complementares baseados em infraestruturas; que a formação inicial da equipa é um ponto pouco relevante a nível da perceção de serviço de Luxo; que a maioria dos consumidores admite uma margem de erro para uma unidade que considerem luxuosa, desde que as suas reclamações sejam ouvidas e atendidas durante a estadia; que a única tendência demarcada pela pandemia nas exigências dos consumidores diz respeito à obrigação de providenciar testes para a COVID-19 e assumir uma maior flexibilidade nas datas da estadia.

Concluindo, apesar de ser classificado como quatro estrelas no sistema de avaliação hoteleiro português, o hotel São Vicente Alfama implementa o tipo de serviços que são considerados de Luxo na indústria hoteleira, desde a personalização da estadia à exclusividade pela localização privilegiada num bairro histórico. Todos os esforços de posicionamento do hotel vão de encontro ao segmento de Luxo e a opinião partilhada pelos seus consumidores nas novas plataformas de confiança remetem para a sua consideração como tal.

4.2. Limitações do estudo

Como qualquer trabalho de investigação, este estudo apresentou algumas limitações à sua realização segundo padrões académicos de viabilidade, principalmente causadas pelo impacto da pandemia pela COVID-19. Embora a fase de maior emergência não tenha afetado a abertura do hotel, as restrições implementadas a nível internacional para a época de Natal e Ano Novo em 2021 tiveram um efeito direto na atividade hoteleira. Desde voos cancelados a limitações de ajuntamentos de pessoas, a ocupação do hotel diminuiu drasticamente nos meses de dezembro e janeiro, influenciando diretamente os resultados obtidos na análise de dados e limitando os padrões a identificar e conclusões a retirar.

Adicionalmente, os dados disponíveis já se encontravam limitados tanto pela duração do estágio, que compõe um curto espaço de tempo para o tipo de estudo analítico a desenvolver, e

pelo acesso às plataformas que continham a informação, como a Expedia ou o PMS, que só poderiam ser consultadas no decorrer das funções, o que restringiu a continuidade da recolha de dados para análise. Para além disso, as fontes de informação fundamentadas sobre a temática do Luxo na hotelaria, especialmente no âmbito de menores classificações, provaram-se escassas desde o início, dificultando o acesso a estudos corroborados e, em especial atenção, que fossem elaborados em português. Consultar informação exclusivamente numa língua estrangeira levou a que muitas expressões ou transcrições não fossem apropriadas após tradução por perderem o sentido da frase, pelo que foi optado neste relatório empregar alguns estrangeirismos que correspondessem aos termos aceites para o efeito em contexto académico internacional.

Outra limitação diz respeito à utilização de partilhas online como base de dados, dado que esta amostra é muito reduzida comparativamente à quantidade de hóspedes que efetivamente experienciam o hotel. Este facto faz com que o *feedback* aplicado à investigação seja condensado e menos representativo que a análise de avaliações como o *Guest Feedback* providenciado aos clientes na sua saída do hotel. Para além disso, como previamente mencionado, existe o risco de receber comentários falsos ou que não correspondem à verdadeira experiência obtida nas plataformas online, que podem gerar dados pouco fidedignos.

Por fim, uma das maiores limitações do presente estudo recai nas falhas de serviço e problemas sistemáticos que não são refletidos nos métodos de recolha de dados e, consequentemente, não transparecem na análise de resultados. Um exemplo desta situação diz respeito a erros constantes nos sistemas de ar condicionado, que afetavam o seu funcionamento e causavam um aviso sonoro muito incómodo no quarto, porém a gestão de ocorrência efetuada na propriedade levava o hóspede a considerar o acontecimento como esporádico e inesperado, logo não demasiado impactante negativamente na sua estadia. A maior parte das reclamações recolhidas na plataforma Booking.com diz respeito a falhas de conhecimento por parte da Direção, mas para as quais ainda não foi possível obter solução, contudo acabam por ser percecionadas como pequenos acontecimentos incomodativos e de não surgirem de forma demasiado evidenciada nas métricas de avaliação online.

4.3. Recomendações para projetos futuros

Qualquer projeto desenvolvido atualmente sobre hotelaria de luxo e as suas características diferenciadoras terá obrigatoriamente de considerar a partilha de *feedback* online por parte dos consumidores como parte integrante da criação de perceções e expectativas.

Recomenda-se então a elaboração de estudos incidentes sobre os novos conceitos de Luxo na hotelaria e de que forma o mercado está a responder à constante variabilidade de desejos e necessidades, quer pela análise de plataformas de avaliação, quer pela influência de redes sociais.

O mais recente paradigma da hotelaria de Luxo não facilita a construção de sistemas de classificação estruturados que considerem tanto a vertente das infraestruturas e facilidades, como a dos serviços e comodidades, pela dificuldade de integrar variáveis físicas e emocionais no mesmo quadro avaliativo, contudo, um projeto neste âmbito pode ser interessante para compreender a importância da implementação de sistemas que permitam a diferenciação dos hotéis de luxo dissociados da classificação por estrelas.

Finalizando, um estudo elaborado nas mesmas linhas do presente caso deve ser estendido a um prazo mínimo de um ano para que seja possível estabelecer padrões de consumo, de avaliação e de distinção entre hipóteses testadas na prática para garantir a satisfação dos consumidores.

Referências Bibliográficas

- Ahn, J., Hyun, H. & Kwon, J., 2021. Perceived benefits and willingness to pay premium for luxury experiences: exploring perceived authenticity as a mediator. *Tourism Recreation Research*.
- Baloglu, D. & Bai, B., 2021. Devolving Relational Bonds with Luxury Hotel Guests through Personalization: A Subgroup Analysis of Generational Cohorts. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*.
- Bohne, H., 2021. Recruiting for luxury: Case studies of luxury hotel brands and their co-operative activities for recruiting. *Research in Hospitality Management*, 11(1), pp. 45-51.
- Booking.com, s.d. *Booking.com - São Vicente Alfama*. [Online] Available at: <https://www.booking.com/hotel/pt/sao-vicente-alfama.pt-pt.html> [Acedido em 18 Outubro 2021].
- Borges, I. M. C. F., 2018. *Turismo e dinâmicas de transformação em bairros históricos. O caso de Alfama (tese de mestrado)*. Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- Coelho, V., 2020. *Hotelaria de Luxo vs. Affordable Luxury: Uma análise comparativa à satisfação dos hóspedes através de online reviews (tese de mestrado)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Correia, A., Kozak, M. & Del Chiappa, G., 2020. Examining the meaning of luxury in tourism: a mixed-method approach. *Current Issues in Tourism*, 23(8), pp. 952-970.
- Decreto-Lei n.º 80/2017, d. 3. d. J., 2017. *Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET)*. 5ª alteração: Diário da República n.º 125/2017.
- Diário de Notícias, 2015. *FRESS: O labor de ser marceneiro (na era da técnica)*. [Online] Available at: <https://www.dn.pt/artes/fress-o-labor-de-ser-marceneiro-na-era-da-tecnica-4953287.html> [Acedido em 16 Junho 2022].
- Dykins, R., 2016. *Shaping the Future of Luxury Travel - Future Traveller Tribes 2030*, s.l.: Amadeus.
- Feng, W., Yang, M. X., Yu, I. Y. & Tu, R., 2021. When positive reviews on social networking sites backfire: The role of social comparison and malicious envy. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(1), pp. 120-138.
- Figueiredo, M. I., 2017. *O impacto do luxo na hotelaria - A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal (tese de mestrado)*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Gustavo, N., 2013. Marketing Management Trends in Tourism and Hospitality: Facing the 21st Century Environment. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), pp. 13-25.

- Herstein, R. et al., 2018. The Role of Private Label Brands in Enhancing Service Satisfaction in the Hotel Industry: Comparing Luxury and Boutique Hotels. *Services Marketing Quarterly*, 39(2), pp. 140-155.
- Heyes, A., 2021. What is luxury hospitality? A need to move towards a scientific understanding. *Research in Hospitality Management*, 11(2), pp. 67-69.
- Heyes, A. & Aluri, A., 2018. How millenials perceive leisure luxury hotels in a sharing economy?. *Research in Hospitality Management*, 7(2), pp. 75-79.
- Heyes, A. & Minor, K., 2021. Luxury hospitality - Is this the time to rethink the ethical stance?. *Research in Hospitality Management*, 11(1), pp. 5-7.
- Hwang, J. et al., 2014. The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), pp. 60-77.
- Keshavarz, Y., Aziz, Y. A., Jamshidi, D. & Ansari, Z., 2019. A comparative study of outcome quality, perceived value, and loyalty in four-star and five-star hotels. *International Journal of Tourism Cities*, 5(2), pp. 270-287.
- Kotur, A. S. & Dixit, S. K., 2022. *The Emerald Handbook of Luxury Management for Hospitality and Tourism*. 1st ed. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Kramar, R., 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), pp. 1069-1089.
- Leal, C., 2011. *Diferenciação entre Hotéis de Cinco Estrelas e Hotéis de Luxo em Portugal (tese de mestrado)*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H. & Buhalis, D., 2013. Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1), pp. 3-22.
- LHW, T. L. H. o. t. W., s.d. *The Leading Hotels of the World - About Us*. [Online] Available at: <https://www.lhw.com/corporate/about-us> [Acedido em 04 2022].
- Maroudas, L., Kyriakidou, O. & Vacharis, A., 2008. Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure*, 13(3-4), pp. 258-271.
- Marques, P. A., 2020. *Turismo Mudança Social no Bairro de Alfama (tese de doutoramento)*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- McGill, J. & Ryzin, G. V., 1999. Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science*, Volume 33, pp. 233-256.
- Menoux, T., 2019. Politics of Care in the Luxury Hospitality Industry: Hotel Concierges and the Reconfiguration of Care Gendering. *Care: Praktiken und Politiken der Fürsorge: Ethnographische und geschlechtertheoretische Perspektiven*, Volume 177.

- Novotná, M. & Kunc, J., 2019. Experiences matter! Luxury tourism consumption patterns and motivation of the Czech affluent society. *The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, 11(2), pp. 121-142.
- Peng, N. & Chen, A., 2019. Luxury hotels going green - the antecedents and consequences of consumer hesitation. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(9), pp. 1374-1392.
- Sabourin, V., 2021. *Strategic Management for the Hospitality and Tourism Industry: Developing a Competitive Advantage*. online ed. s.l.:CRC Press.
- Shahin, A. & Dabestani, R., 2010. Correlation Analysis of Service Quality Gaps in a Four-Star Hotel. *International Business Research*, 3(3), pp. 40-46.
- Swarbrooke, J., 2018. *The Meaning of Luxury in Tourism, Hospitality and Events*. 1st ed. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
- Thi Cam Le, N. & Quy, V. T., 2020. Personal Values of Luxury Services Consumption: A Confucian Culture Perspective. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(4), pp. 300-312.
- Thi Cam Le, N. & Quy, V. T., 2021. Dimensions of Luxury Hospitality Service Personal Values in Confucian Culture: Scale Development and Validation. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(3), pp. 303-318.
- TripAdvisor, s.d. *TripAdvisor - São Vicente Alfama*. [Online] Available at: https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g189158-d23328315-Reviews-Sao_Vicente_Alfama_by_TRIUS_Hotel-Lisbon_Lisbon_District_Central_Portugal.html [Acedido em 18 Outubro 2021].
- TRIUS Hotels, s.d. *São Vicente Alfama by TRIUS Hotels*. [Online] Available at: <https://www.TRIUShotels.com/saovicentealfama/> [Acedido em 18 Outubro 2021].
- TRIUS Hotels, s.d. *TRIUS Hotels*. [Online] Available at: <https://www.TRIUShotels.com/> [Acedido em 18 Outubro 2021].
- Turismo de Lisboa, 2019. *Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024*, Lisboa: Roland Berger.
- UNWTO, W. T. O., 2014. *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems - An Integrated Approach*, Madrid: UNWTO.
- UNWTO, W. T. O., 2015. *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*, Madrid: UNWTO.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. (. & Kwun, D. J.-W., 2011. Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), pp. 166-197.

- Yang, W. & Mattila, A., 2016. Why do we buy luxury experiences? Measuring value perceptions of luxury hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp. 1848-1867.
- Yang, W. & Mattila, A. S., 2017. The impact of status seeking on consumers' word of mouth and product preference - A comparison between luxury hospitality services and luxury goods. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(1), pp. 3-22.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B. & Chen, W., 2011. The influence of user-generated content on traveler behaviour: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behaviour*, Volume 27, pp. 634-639.
- Yubero, C., Condeço-Melhorado, A. M., Hernández, M. G. & Fontes, A. C., 2021. Comparing spatial and content analysis of residents and tourists using Geotagged Social Media Data. The Historic Neighbourhood of Alfama (Lisbon), a case study. *Investigaciones Turísticas*, 22(22), pp. 95-120.

Anexos

Índice de Anexos

Anexo I - Menu do Restaurante P.Tisco	94
Anexo II - Menu de Pequeno-Almoço do São Vicente Alfama Hotel.....	98
Anexo III - Folha Diária de Serviço	99
Anexo IV - Folha de Ocorrências (do mês de Abril).....	100
Anexo V - Lista de Residentes in-house (15/11/2021)	101
Anexo VI - Fichas Técnicas das Parcerias do São Vicente Alfama Hotel.....	102
Anexo VII - Relatório 150. Histórico e Previsão do São Vicente Alfama	104

Anexo I - Menu do Restaurante P.Tisco





PARA INICIAR

Cesto de pão, azeitonas marinadas, manteiga de sabores do chef com flor de sal, queijo de ovelha amanteigado 70g, Monte da Vinha e azeite virgem com alho e flor de sal

€7



PARA PARTILHAR

Peixinhos da horta com molho tártaro	€5
Croquetes cremosos de presunto de porco preto (4 unidades)	€7
Pasteis de bacalhau com maionese de azeitona (4 unidades)	€7
Chamuças de carne com compota de maçã verde (4 unidades)	€6
Salada de Polvo com pimentos salteados, tomate cherry e agrião	€12
Salada de queijo de cabra com compota de tomate e noz tostada	€14
Gambas picantes fritas com alho	€14
Pica Pau tradicional de novilho com pickles	€13
Prego do lombo em pão lêvedo com mostarda antiga	€14
Tábua de queijos portugueses	€14
Tábua de enchidos portugueses	€16
Tábua de queijos e enchidos portugueses	€16
Prato do Chef	

Das 12h30 às 22h30

IVA incluída à taxa legal em vigor. Este estabelecimento tem livro de reclamações. Nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluindo o caviar, pode ser cobrado ao não ter sido pedido pelo cliente, ou por este utilizado (DL n. 10/2015 de 16 de janeiro - art. 136). Declaração de alergénios: alguns dos nossos produtos poderão conter ingredientes alergénios, entre outros. Se desejar informação específica, consulte por favor um dos nossos colaboradores (Reg. UE 1169/2011).

VINHO BRANCO / WHITE WINE



LEVES, FRESCOS E AROMÁTICOS
LIGHT, FRESH AND AROMATIC

Sonante - Dão 4€ | 18€
Castas\Grapes: Bical, Cerceal-branco, Encruzado

Vallado Prima - Douro 27€
Castas\Grapes: Moscatel Galego

Dona Paterna - Vinho Verde 19€
Castas\Grapes: Alvarinho, Trajadura

COMPLEXOS E ESTRUTURADOS
COMPLEX AND STRUCTURED

Vicentino, SB - Alentejo 23€
Castas\Grapes: Sauvignon Blanc

Casa Américo - Dão 23€
Castas\Grapes: Encruzado

Vallado Reserva - Douro 45€
Castas\Grapes: Rabigato, Gouveio, Viosinho e Arinto

Gorro - Vinho Verde 23€
Castas\Grapes: Loureiro

EXCELÊNCIA
EXCELLENCE

Pêra Manca - Alentejo 65€
Castas\Grapes: Antão Vaz, Arinto

VINHO ROSÉ / ROSÉ WINE

Vallado - Douro 5€ | 23€
Castas\Grapes: Touriga Nacional

Quinta Nova - Douro 19€
Castas\Grapes: Tinta Roriz e Touriga Franca

VINHO TINTO / RED WINE



MACIOS E AVELUDADOS
LIGHT AND SMOOTH

Astronauta - Douro 21€
Castas\Grapes: Vinhas Velhas

Sonante - Dão 4€ | 18€
Castas\Grapes: Jaen, Tinta Roriz, Touriga Nacional

COMPLEXOS COM CARÁCTER
COMPLEX WITH CHARACTER

Vallado - Douro 27€
Castas\Grapes: Touriga Nacional

Casa de Sabicos - Alentejo 23€
Castas\Grapes: Syrah, Aragonez

EXCELÊNCIA
EXCELLENCE

Vallado Reserva Field Blend - Douro 60€
Castas\Grapes: Vinhas Velhas

Infinitude - Colares 50€
Castas\Grapes: Merlot

ESPUMANTE & CHAMPAGNE

Luis Pato Blanc des Blancs - Bairrada 7€ | 26€
Castas\Grapes: Maria Gomes, Sercialinho

Drappier Cart d'Or - Champagne 65€
Castas\Grapes: Chardonnay, Meunier, Pinot Noir

Drappier Rosé Brut - Champagne 70€
Castas\Grapes: Pinot Noir

IVA incluído à taxa legal em vigor. Este estabelecimento tem livro de reclamações.
Não é permitida a venda ou consumo de bebidas alcoólicas a menores de 18 anos de idade.
VAT included at the legal rate in force. This establishment has complaints book.
The sale or consumption of alcoholic beverages to persons under 18 years of age is not allowed.

VINHO DO PORTO

Vallado White	9€
Vallado Tawny	7€
Vallado Tawny 10 Anos	12€
Vallado Tawny 20 Anos	18€

CERVEJA / BEER

Imperial	3€
Sagres 0,33	3€
Sagres 0% alcool	3€
Somersby Cider	4€

OS CLÁSSICOS / THE CLASSICS

10€

. Bloody Mary	. Dry Martini
. Porto tónico	. Negroni
. Caipirinha / Caipiroska	. Old fashioned
. Mojito	. Margarita
. Aperol Spritz	

NAKED 0% ALCOHOL

5€

Detox
Limonada
Homemade Ice Tea

GIN

Tanqueray	10€
Tanqueray Ten	13€
Martin Millers	13€
Sharish	15€
Hendricks	15€
G'Vine	16€
Monkey 47	20€

VODKA

Ketel One	10€
Tito's	12€
Beluga Transatlantic Racing	18€

COCKTAIL

Cocktail do dia / Cocktail of the day

RUM

Captain Morgan White Rum	10€
Goslings Black Seal	12€
Plantation Pineapple	15€
Zacapa 23	16€

TEQUILA

Don Julio	10€
-----------	-----

WHISKY & WHISKEY

Johnnie Walker Red Label	10€
Bushmills	12€
Jack Daniel's	13€
Johnnie Walker Black Label	13€
Glenmorangie	16€

BRANDY

Adega Velha	10€
-------------	-----

LICORES / LIQUORS

Amarguinha	6€
Bailey's	6€
Ginjinha	6€
Licor Beirão	6€
Tia Maria	6€
Limonitejo	8€
Madeira	6€
Moscatel de Setúbal	6€
Martini	6€
Disaronno	6€

SOFT DRINKS

3€

Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Sprite, Fanta, Ice-Tea,
Ginger Ale, Tonic Water

ÁGUA / WATER

Água Purificada S. Vicente Alfama Hotel	2,5€
Pedras 0,25l	2€

SOBREMESAS DESSERTS

Chocolate gelado com pimenta rosa e flor de
sal de vinho do Porto
Frozen chocolate tart with pink pepper and
fleur de sel of port wine
€6

Tarte de Requeijão com gelado de tangerina
Cottage cheese pie with tangerine ice cream
€6

Fruta macerada em vinho com crumble de
especiarias e gelado salgado
Red wine macerated fruit with spicy crumble
and salty ice cream
€6

Gelado artesanal (1 bola)
Handmade ice cream (1 scoop)
€3

BEBIDAS SOBREMESA DESSERTS DRINKS

Porto Quinta do Vallado LBV
Porto wine Quinta do Vallado LBV
€6

Porto Quinta do Vallado Tawny 10 anos
Porto wine Quinta do Vallado Tawny 10 years
€9

Moscatel
Portuguese Muscat from Setúbal
€6

Limontejo
Portuguese Limoncello from Alentejo
€6

Não incluído o IVA legal em vigor. Esta estabelecimento tem furo de reciclagem. Nenhum prato, produto alimentar ou bebida, incluindo o
coquetel, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este não aceitar (DL n. 117/2015 de 16 de Janeiro - art. 12º). Declaração de
alergias: alguns dos nossos produtos poderão conter ingredientes alergénicos, entre outros. Se deseja informação específica, consulte por
favor um dos nossos colaboradores (Reg. UE 1185/2011).

Not included at the legal rate in force. This establishment has compliant food. No dish, food or drink, including the cocktail can be charged if not
requested by the customer or if the customer doesn't consume it (Decree Law No 117/2015 of January 20th - art. 12º). Allergen statement:
some of our products may contain allergen ingredients, among others. If you wish a specific information, please ask one of our employees (Reg.
EU 1185/2011).

Anexo II - Menu de Pequeno-Almoço do São Vicente Alfama Hotel

À SUA DISPOSIÇÃO / AT YOUR DISPOSAL

Seleção de pão português
Selection of Portuguese bread

Mini pasteleria, croissants e bolo caseiro
Mini pastries, croissants and home made low fat cake

Compotas, manteiga e mel
Jams, butter and honey

Seleção de charcutaria, queijos e salmão fumado
Charcutery, cheeses and smoked salmon selection

Iogurte Natural acompanhado com granola e frutos secos
Natural Yoghurt with granola and dry fruits

Seleção de frutas frescas da época
Selection of seasonal fresh fruits

BEBIDAS E CAFÉS / DRINKS AND COFFEE

Água mineral com e sem gás, sumo de laranja natural e detox do dia
Mineral still and sparkling water, natural orange juice and detox of the day

Expresso, duplo expresso, americano, meia de leite, cappuccino, chocolate quente e seleção de chás
Expresso, double expresso, americano, latte, cappuccino, hot chocolate and selection of teas

Declaração de alérgenos: alguns dos nossos produtos poderão conter ingredientes alérgenos, entre outros. Se desejar informação específica, consulte por favor um dos nossos colaboradores (Reg. UE 1169/2011).
Allergen statement: some of our products may contain allergen ingredients, among others. If you wish a specific information, please ask one of our employees (Reg. EU 1169/2011).

À SUA ESCOLHA / OF YOUR CHOICE

OVOS / EGGS
Mexidos, escalfados, cozidos e estrelados
Scrambled, pouched, boiled and fried eggs

Omelete com cebola, tomate, pimentos, cogumelos, queijo, fiambre
Omelet with onion, tomato, peppers, mushrooms, cheese, ham

ACOMPANHAMENTOS OVOS / EGG SIDES
Bacon grelhado, cogumelos assados, salsicha de peru, tomate assado, espargos
Grilled bacon, roasted mushrooms, turkey sausage, roasted tomato, asparagus

THE BENEDICT
Tosta de muffin, presunto, ovo escalfado, molho holandês e cebolinho
Muffin Toast, smoked ham, pouched egg, hollandaise sauce and chives

THE FLORENTINE
Tosta de muffin, espinafres, ovo escalfado, molho holandês e cebolinho
Muffin Toast, spinach, pouched egg, hollandaise sauce and chives

THE ROYALE
Tosta de muffin, salmão fumado, ovo escalfado, molho holandês e cebolinho
Muffin Toast, smoked salmon, pouched egg, hollandaise sauce and chives

A TOSTA DO CHEF / THE CHEF'S TOAST
Tosta de abacate, cogumelo Portobello e ovo escalfado
Avocado toast, Portobello mushroom and pouched egg

DOCE / SWEET
Panqueca saudável de aveia e banana
Healthy banana and oatmeal pancake

CREPE DOCE COM / SWEET CREPE WITH
Fruta, canela e mel, manteiga e açúcar mascavado, nutella e manteiga de amendoim
Fruit, cinnamon and honey, butter and brown sugar, nutella and peanut butter

Anexo III - Folha Diária de Serviço

[illegible]

ASSINADO:

Anexo IV - Folha de Ocorrências (do mês de Abril)

01/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
101 ->306	03/abr	COIFFET	HÓSPEDE QUE RIA MUDAR DE # POR MEDO DO BARULHO DA RUA, INFORMOU LOGO AO C/N QUE TALVEZ FOSSE NECESSÁRIO MUDAR, ANTES DO PA PASSOU PELA RECEP PARA PEDIR PFF	9H30	PM	CALMO	INFORMEI QUE IRIA VERIFICAR DISPONIBILIDADE CONFIRMEI QUE ERA POSSÍVEL MUDAR PARA #306, HÓSPEDE FICOU FELIZ		
02/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
302	02/abr	CLARK	HÓSPEDE AO COUT ADESSALOU NO FEEDBACK QUE O PA TINHA SIDO MAU	12H	PM	CALMO	PERGUNTEI O QUE É QUE TINHA CORRIDO DO MAL, RESPONDEU QUE AS PANQUECAS FORAM PARA A MESA PRAS E QUE O MOLHO HOLANDES TAMBÉM ESTAVA "FREEZING COLD"	PEDIAMOS IMENSA DESCULPA E QUE ÍAMOS MELHORAR ESSE ASPECTO HÓSPEDE DISE QUE ADOROU A ESTADIA E O STAFF SO ESSE DETALHE NO PA NÃO AGRADOU	AS
03/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
106	03/abr	KADEM	INFORMOU ANTES DO PA QUE NÃO TEM ÁGUA QUENTE NO #	10H	PM	CALMO	LAMENTEI A SITUAÇÃO E INFORMEI QUE IRIA PEDIR À EQUIPA DE MANUT PARA VERIFICAR SITUAÇÃO	TENTEI VERIFICAR O PROBLEMA ASAP, LIGUEI PARA O # PARA VERIFICAR SE ESTAVA RESOLVIDO E HÓSPEDES DISSERAM QUE NÃO VOLTARAM A TENTAR PORQUE IAM SAIR	PM
04/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
202	04/abr	EDDLESTON	AC A APITAR DU RANTE A NOITE, HÓSPEDES RETIRARAM CARTÃO PARA RESOLVER, DIZEM QUE DE MANHÃ NÃO APITOU	11H	PM	CALMO	LAMENTEI A SITUAÇÃO E INFORMEI QUE IRIA PEDIR À EQUIPA DE MANUT PARA VERIFICAR SITUAÇÃO E QUE PODIAM MUDAR DE # SE OCORRESSE NOVAMENTE ESTA NOITE	SAIAM MUITO FELIZES AO COUT E DISSERAM QUE IRIAM VOLTAR	PM
05/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
301	06/abr	BLANDINE	HÓSPEDE FICOU DESCONTENTE COM ROUPEIRO ESTAR IMPEDIDO PELA MESA DE CABECEIRA	12H	ER	DESCONTENTE	FOI ENVIADO VIP CHOCOLATE TER ATENÇÃO ESPECIAL AO PA	LIGAR PARA O QUARTO E PERGUNTAR SE JÁ SE SENTIA MAIS CONFORTÁVEL (A MESA DE CABECEIRA ESTÁ AFASTADA DO ARMÁRIO) / FALEI COM A SRA. DISE QUE JÁ ESTAVA MELHOR, MAS QUE QUISSE SE DE OLIVR ÁGUA A CORRER PELAS PAREDES, DISE QUE ERA ALGO FORA DO NOSSO ALCANCE, MAS QUE SE SENTIA DESCONFORTO NA NOITE PARA NOS AVISAR (ER)	ER
06/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
201	06/abr	DEEL	DEPOIS DE FAZER CO ENVIU UMA MENSAGEM PELA EXPEDIA A DIZER QUE TINHA INFORMADO AO CO QUE NÃO HAVIA ÁGUA A QUENTE	10H30	MJ	-	ENVIAMOS MENSAGEM COM PEDIDO DE DESCULPA E PROPONEMOS DEVOLVER O VALOR DOS TRANSFERS (50%) AGUARDAMOS RESPOSTA	FAZER DEVOLUÇÃO QUANDO RESPONDER	MJ
202 ->204	07/abr	NAPIER	AC FI PARAVA DE APITAR	18H00	ER	SIMPÁTICOS	TENTEI DESLIGAR O AVISO DE TROCA DE FILTRO NO SISTEMA, MAS CONTINUOU A APITAR, SUGERI TROCA DE QUARTO E ACEITARAM PRONTAMENTE.	RICARAM SATISFEITOS COM A TROCA	ER
07/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
206	08/abr	Launois	QUANDO CHEGOU DE UM PASSEIO ENTROU NO HOTEL E FOI PARA O # DESSEU DE IMEDIATO DIZENDO QUE O # NÃO FOI FEITO.	19H00	AS	DESILUDIDA CALMA	PEDI IMENSA DESCULPA E PERGUNTEI SE PRECISAVA DE ALGO QUE EU TRATAVA DE ARRANJAR (PERGUNTEI TAMBÉM SE NÃO TINHA POSTO OND AO QUE RESPONDEU QUE NÃO) DIRIGI ME AO # COM A HÓSPEDE E REPAREI QUE ESTAVA OND E EXPLIQUEI QUE SE O # ESTAVA OND E QUE ASSIM SENDO NÃO SERIA FEITO OFERECI MAIS SOLUÇÕES		
08/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
207	09/abr	BEATRICE	CAIU DAS ESCADAS A CAMINHO DO RESTAURANTE	08H15	MJ	COM DORES	ROMOS DE IMEDIATO AO AUXÍLIO DA HÓSPEDE DEMOS GELO E INFORMAMOS QUE CASO PRECISE DE ALGO LIGAR P/ RECEÇÃO	ERA PARA FAZER CHECK OUT DIA 9, MAS DEVIDO AO QUE ACONTECEU VAI SAIR HOJE COM AS AMIGAS QUE TAMBÉM ESTÃO CA HOSPEDADAS DEVOLVEMOS ULTIMA NOITE	MJ
201	11/abr	DENT	NÃO FICARAM SATISFEITOS COM O PEQUENO ALMOÇO A SALA ESTAVA CHEIA E OS PEDIDOS DEMORARAM ALGUM TEMPO A CHEGAR	10H00	MJ	ABORRECIDOS	CRISTINA RALOU COM OS HÓSPEDES MARCHAMOS JUNTAR PARA O PTTS/CO E FOI OFERECIDO 50% DE DESCONTO NO JANTAR	RICARAM MUITO SATISFEITOS COM A OFERTA E AGRADECERAM	MJ
206	09/abr	PALHA	HÓSPEDES CHEGARAM AO HOTEL PARA FAZER C/N PENSANDO QUE A AGÊNCIA TINHA RESERVADO O QUE NÃO ACONTECEU E NÃO TINHAM RESERVA (REV QUE SERIA PARA FESTEJAR ANOS DE CASAMENTO)	18H00	AS	CALMOS E SIMPÁTICOS	HÁ QUEM DIGA QUE É SORTE OU SIMPLEMENTE OS ASTRÓS SE ALINHARAM EM PERFEITA ARMONIA APOIS ESTAVAMOS FULL E O ZOS CANCELOU A RESERVA ASSIM SENDO PRECISO COM A RESERVA PARA ESSE QUARTO E FOI OFERECIDO ESPUMANTE PASTELS DE NATA E FRUTA		
09/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
305	10/abr	LAURENS	HÓSPEDE VEIO À RECEÇÃO DE CUECAS A GRITAR PORQUE O ALARME ESTAVA A TOCAR E NÃO CONSEGUIA DORMIR DISE QUE NÃO IRIA PAGAR ESTA NOITE	10H15	MJ	SUPER AGRESSIVO	PEDIAMOS DESCULPAS E DISEMOS QUE ESTÁVAMOS A RESOLVER O PROBLEMA O ALARME DISPAROU DEVIDO AO # 106 TER TOCADO SEM QUERER NO FIO DA CASA DE BANHO (QUE É SO PARA CASOS DE EMERGENCIA) RUI AO 106 DESLIGAR O ALARME QUE ESTAVA NA CASA E BANHO APOIS ALGUMAS TENTATIVAS CONSEGUIMOS DESLIGAR O ALARME NA RECEÇÃO	POR VOLTA DAS 18H LIGARAM, QUERIAM PEDIR ROOM SERVICE, LEVOS O MENU AO QUARTO E APROVETEI O MOMENTO PARA EXPLICAR O SUCEIDIDO COM O ALARME DE MANHÃ, SO CONSEGUI FALAR COM A SRA. QUE ESTAVA CALMA E SIMPÁTICA, EXPLIQUEI QUE O RESTAURANTE SO ABRIA AS 12H E QUE LHE LEVARIA DEPOIS UMA GARRAFADA DE ESPUMANTE ACOMPANHAR	BA
10/abr	COUT DATE	NOME	OCORRENCIA	HORA	ASS	ESTADO CLIENTE	FOLLOW UP	FOLLOW UP FINAL/ESTADO DA SITUAÇÃO	ASS
305	10/abr	LAURENS	RECLAMOU DO SERVIÇO DE PEQUENO ALMOÇO: DISE QUE O SERVIÇO FOI PÉSSIMO, QUE PEDIU OVOS E PASSADO 30 MINUTOS DISSERAM LHE QUE NÃO HAVIA OVOS. DISE QUE QUERIA FALAR COM O GERENTE	10H30	MJ	MUITO CHATEADO	PEDIAMOS IMENSA DESCULPAS PELO SUCEIDIDO AO PA E QUE IRIAMOS REPORTAR A SITUAÇÃO E PERCEBER O QUE SE PASSOU. APOIS PERCEBERMOS O QUE REALMENTE ACONTECEU (HOUVE UM ERRO E OS OVOS FORAM ENTREGUES A MESA ERRADA, DEMOROU CERCA DE 30 MINUTOS A TER O PEDIDO) A DUANA RALOU COM O HÓSPEDE E OFERECEU O ROOM SERVICE E TRANSFER PARA O AEROPORTO.	AO CO ESTAVA CALMO, DISSERAM QUE O HOTEL ERA MUITO BONITO E QUE IRIAM VOLTAR A LISBOA.	MJ

Anexo V - Lista de Residentes in-house (15/11/2021)



03. Residentes - Sumário (só residentes AGORA - ignora datas)

Hotel: Trius Rise - Hotelaria e Turismo, Lda.
Complexo: Total
De data: 15-nov-2021 - A: 15-nov-2021
Ordenar por: Quarto

Data de impressão:
14-nov-2021 18:42
: 14-nov-2021
mj (Marta Jesus)

Incluir hóspedes adicionais? Sim
Incluir dummies? Não

Apenas Aniversariantes? Não
Incluir mudança de quarto? Não

Apenas VIPs? Não
Filtrar nome: - de Hóspede

Quarto	Categoria	Hóspede	Packages	Nacionalidade	Check In	Check Out	Pax	Cr1	Cr2	Cr3
<ALL>										
101	SILVER	Gauderat, Marion	10h00	APA BB	França	13-nov-2021	16-nov-2021	2	0	0
101	SILVER	CO... ROYD	10h00	APA BB	França	13-nov-2021	16-nov-2021	0	0	0
103	SILVER	Me...	9h30	APA BB	Suíça	12-nov-2021	15-nov-2021	2	0	0
103	SILVER	Me... nette	9h30	APA BB	Suíça	12-nov-2021	15-nov-2021	0	0	0
104	SILVER	St... dd	9h00	APA BB	Estados Unidos	13-nov-2021	19-nov-2021	1	0	0
105	SILVER	M...	9h30	APA BB	Suíça	12-nov-2021	15-nov-2021	2	0	0
105	SILVER	M...	9h30	APA BB	Suíça	12-nov-2021	15-nov-2021	0	0	0
201	GOLD	P...	9h30	APA BB	Espanha	13-nov-2021	15-nov-2021	2	0	0
201	GOLD	S...	9h30	APA BB	Espanha	13-nov-2021	15-nov-2021	0	0	0
202	GOLD	F...	9h30	APA BB	França	10-nov-2021	15-nov-2021	1	0	0
203	BRONZE	C... ander	8h30	APA BB	França	08-nov-2021	15-nov-2021	2	0	0
203	BRONZE	A...	8h30	APA BB	França	08-nov-2021	15-nov-2021	0	0	0
205	GOLD	J...	10h00	APA BB	Estados Unidos	14-nov-2021	17-nov-2021	2	0	0
205	GOLD	G... EERTO	10h00	APA BB	Estados Unidos	14-nov-2021	17-nov-2021	0	0	0
206	GOLD	M...	10h00	APA BB	Bélgica	13-nov-2021	16-nov-2021	2	0	0
206	GOLD	D... en	10h00	APA BB	Bélgica	13-nov-2021	16-nov-2021	0	0	0
208	GOLD	D...	8h45	APA BB	Reino Unido	14-nov-2021	16-nov-2021	2	0	0
208	GOLD	S...	8h45	APA BB	Brasil	14-nov-2021	16-nov-2021	0	0	0
302	GOLD	R... antal	10h00	APA BB	Países Baixos	13-nov-2021	16-nov-2021	2	0	0
302	GOLD	D... BIN	10h00	APA BB	Países Baixos	13-nov-2021	16-nov-2021	0	0	0
303	BRONZE	e...		APA BB	Bélgica	13-nov-2021	17-nov-2021	2	0	0
303	BRONZE	D... Cliente		APA BB	Bélgica	13-nov-2021	17-nov-2021	0	0	0
304	PLATINUM	Hristova, Mila	Não tem	APA BB	Reino Unido	14-nov-2021	18-nov-2021	1	0	0
305	GOLD	D... nu	9h00	APA BB	Roménia	13-nov-2021	16-nov-2021	2	0	0
305	GOLD	S...		APA BB	Roménia	13-nov-2021	16-nov-2021	0	0	0
306	GOLD	V... nnik	8h30	APA BB	Bélgica	14-nov-2021	15-nov-2021	2	0	0
306	GOLD	V... os L		APA BB	Bélgica	14-nov-2021	15-nov-2021	0	0	0
307	GOLD	R...	8h30	APA BB	Reino Unido	14-nov-2021	18-nov-2021	2	0	0
307	GOLD	R... an		APA BB	Reino Unido	14-nov-2021	18-nov-2021	0	0	0
308	GOLD	A...	8h30	APA BB	Roménia	14-nov-2021	17-nov-2021	2	0	0
308	GOLD	D... na	10h00	APA BB	Roménia	14-nov-2021	17-nov-2021	0	0	0
Quarto	17		Hóspedes	31		Pax / Cr	31	0	0	0
Quarto	17		Hóspedes	31		Pax / Cr	31	0	0	0



http://SRVDCTRIUSSQL01:8080/ReportServer/SVICENTE_ALFAMA_1021/01/03. Residentes (HFO_Rsv_Inhouse.rdl) - 20210503- pt-PT

Anexo VI - Fichas Técnicas das Parcerias do São Vicente Alfama Hotel

Info & Booking +351 916 835 911 info@teslaportugaltours.com www.TeslaPortugalTours.com



Car Model	Tesla Model 3	Tesla Model S	Tesla Model X
Category	Sedan plus	Sedan Executive	SUV Executive
Executive Seats	3	3	4
Max. passengers	4	4	5/6
Bags	2 big + 2 small	3 big + 2 small	4 big + 2 small (2 big + 1 small with maximum passengers)

		Tesla Model 3	Tesla Model S/X
Transfers	Aeroporto	35€	50€
	Lisboa	30€	40€
	Cascais/Sintra/Estoril/Freeport/ Costa Caparica	58€	78€
	Arrábida/Setúbal/Sesimbra	84€	108€
	Ericeira/Torres Vedras	90€	120€
	Óbidos/Peniche	132€	174€
	Fátima/Nazaré/Batalha	180€	234€
	Évora/Tomar	204€	264€
	Tróia/Comporta (by boat – no tickets)	180€	234€
	Tróia/Comporta (by road)	210€	276€
	Coimbra/Figueira da Foz	288€	378€
	Porto/Algarve	456€	594€
	Sevilha	720€	936€
	Madrid	984€	1284€
Tours	Lisboa 4h	180€	258€
	Lisboa Noturna 3h	130€	175€
	Sintra 4h	180€	258€
	Sintra, Cascais e Estoril 8h	246€	348€
	Arrábida 8h	260€	358€
	Fátima 8h	348€	492€
	Évora 8h	372€	534€
	Porto 12h	528€	756€
On Demand	1 hora com 20km incluídos	49€	70€
	2 horas com 40km incluídos	91€	130€
	4 horas com 80km incluídos	175€	250€
	8 horas com 160km incluídos	252€	360€
	Hora Extra	36€	54€
	Km's Extra	0,84€	1,2€

Car Class	Car Model	Transmis	Fuel	1/6days	1 Week	Extra day	Deductible	Deductible 300C
Economy SUV	D1 Fiat 500 X City Cross + GPS	Manual	Diesel	87,12 €	482,64 €	64,35 €	960,00 €	48,00 €
Economy SUV	D2 Mazda CX3 Excellence BOSE GPS	Manual	Diesel	89,76 €	497,27 €	66,30 €	960,00 €	48,00 €
Premium	P3 Mazda M3 Envelope 1.8 i-Activesense GPS	Manual	Diesel	96,99 €	537,34 €	71,65 €	960,00 €	48,00 €
Family SUV	F3 Mazda CX30 1.8 Envelope i-Activesense GPS	Manual	Diesel	96,99 €	581,96 €	77,59 €	1 600,00 €	48,00 €
Family SUV	F4 Mazda CX5 Excellence Nav 2.2 +GPS	Manual	Diesel	104,28 €	625,68 €	83,42 €	1 600,00 €	48,00 €
Family SUV	F5 FORD Puma ST Line X Híbrido	Manual	Gasol.	96,99 €	581,96 €	77,59 €	1 600,00 €	48,00 €
Electric SUV	EE Peugeot e-2008 GT	Automatic	Electric	132,00 €	792,00 €	105,60 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic SUV	At1 FORD Puma ST Line X TAEP Aut.Híbrido	Automatic	Gasol.	110,88 €	665,28 €	88,70 €	960,00 €	48,00 €
Automatic	At2 FORD Focus STW ST Line X TAEP Aut.	Automatic	Gasol.	121,44 €	728,64 €	97,15 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic	R4 Audi A3 Sportback Stronic+GPS	Automatic	Diesel	132,00 €	792,00 €	105,60 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic	R5 Audi A3 Limousine Sport Stronic+GPS	Automatic	Diesel	132,00 €	792,00 €	105,60 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic	At3 Mercedes A 7G AMG Teto Panorâmico	Automatic	Diesel	145,20 €	871,20 €	116,16 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic	At4 Mercedes B 7G AMG Teto Panorâmico	Automatic	Diesel	153,12 €	918,72 €	122,50 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic SUV	At5 VOLVO XC40 T5 R-Design Híbrido Plug-In	Automatic	Gasol.	158,40 €	950,40 €	126,72 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic	At6 Mercedes CLA COUPE 7G AMG+GPS	Automatic	Diesel	158,40 €	950,40 €	126,72 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic SUV	R1 Renault Kadjar Black Edition BOSE	Automatic	Diesel	132,00 €	792,00 €	105,60 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic SUV	R3 Mazda CX5 Excellence Nav 2.2 +GPS Aut	Automatic	Diesel	132,00 €	792,00 €	105,60 €	1 600,00 €	48,00 €
Automatic SUV	H8 Alfa Stelvio Q4 GPS	Automatic	Diesel	196,80 €	1 180,80 €	157,44 €	3 500,00 €	48C/450C
Automatic SUV	H5 Mercedes GLC 4Matic AMG 9G	Automatic	Diesel	249,69 €	1 498,14 €	199,75 €	3 500,00 €	48C/960C
Automatic	H1 VOLVO V60 T6 340ev R-Design Híbrido Plug-In	Automatic	Gasol.	186,96 €	1 121,76 €	149,57 €	2 000,00 €	48C/450C
Automatic	H3 Mercedes E AMG 9G Full Led	Automatic	Diesel	199,26 €	1 195,56 €	159,41 €	3 500,00 €	48C/450C
Automatic	H4 Mercedes E Station AMG 9G Teto Panor. Plug In	Automatic	Diesel	202,95 €	1 217,70 €	162,36 €	3 500,00 €	48C/450C
Special	S1 Mazda MX5 Excellence Bose Cabrio GPS	Manual	Gasol.	153,75 €	922,50 €	119,00 €	3 500,00 €	48C/960C
Special	S3 Mercedes E Cabrio AMG 9G	Automatic	Diesel	258,30 €	1 549,80 €	206,64 €	3 500,00 €	48C/960C
Special	S4 Mercedes E All-Terrain 4MATIC 9G	Automatic	Diesel	258,30 €	1 549,80 €	206,64 €	3 500,00 €	48C/960C
Special	S5 Audi Q7 3.0 TDI quattro Tiptronic 272cv	Automatic	Diesel	330,88 €	1 985,29 €	264,71 €	4 500,00 €	48C/1600C
Minivan	M VW Transporter 9pax	Manual	Diesel	162,36 €	974,16 €	129,89 €	1 600,00 €	48C/960C
Minivan Lux	M1 VW Caravelle Lux 9pax GPS	Manual	Diesel	198,65 €	1 191,87 €	158,92 €	2 000,00 €	48C/960C
Aut Minivan Lux	M2 VW Caravelle Lux 9pax DSG GPS	Automatic	Diesel	223,25 €	1 339,47 €	178,60 €	2 000,00 €	48C/960C
Aut Minivan Lux	N2 Mercedes V Avantgard 8 pax+GPS Luxo Plus	Automatic	Diesel	327,18 €	1 963,08 €	261,74 €	3 500,00 €	48C/960C

* não cobre os seguintes danos: pneus, parte inferior e interior das viaturas

							
EMPRESA	EXPERIÊNCIA	DESCRIÇÃO	PREÇO	COMISSÃO	OBS	CONTACTO	
IN LISBON	TOURS PRIVADAS	Sintra Cabo da Roca Cascais e Estoril, 8h	95€/pax	25%	Pode ser 1 pax mas paga por 2 pax ; Crianças até 12 anos não pagam; Max. 8 pax ; Horário recomendável 9h30	Carlos 913236576	
		Fátima Nazaré e Obidos, 9h	125€/pax	25%			
		Half Day Sintra / Half day Lisbon, 8h	115€/pax	25%			
		Évora Tour Wine Olive Oils Tastings 9h	130€/pax	25%			

						
EMPRESA	EXPERIÊNCIA	DESCRIÇÃO	PREÇO	COMISSÃO	OBS	CONTACTO
Tagus Cruises	Barco	Cristo Rei 1 H	25€/pax	5 € /PAX	Parte as 11h	925610034
		2h- day tour	38€/pax	10€ /PAX	Parte as 15h	
		Sunset tour	45€/pax	10€/PAX	Parte 2h antes do sunset	
		Privados	Ver preço no flyer consoante o número de pessoas e horas	20%	O horário é escolhido pelo hóspede	

						
EMPRESA	EXPERIÊNCIA	DESCRIÇÃO	PREÇO	COMISSÃO	OBS	CONTACTO
FLEURS A LISBONN	FLORES	BUQUÊS STANDARD: 1-buquê de flores campestres 2- buquê de flores coloridas (gérbas, lírios ou margaridas...) 3-buquê de flores delicadas	50 €	10 €	Caso haja algum pedido específico (50 rosas vermelhas, por exemplo), é necessário orçar com o fornecedor e ponderar o valor de comissão com a gerência. PAGAMENTO	pedidos por telefone (210 968 921 / 910 689 838 - também whatsapp) + registro por email (info@fleursalibonne.com); contato direto fora da hora de atendimento / ocorrências: sr. Paulo Rosa (918 296 423).
		BUQUÊS PREMIUM: 1-buquê de rosas vermelhas 2-buquê de flores delicadas premium 3-buquê de flores sofisticadas (orquídeas, tulipas, hortênsias...)	65 €	10 €	- não há custo extra para taxa de entrega: os valores apresentados já representam o custo final ao cliente; - guardaremos o pagamento no hotel, com entrega em mãos ao Sr. Paulo Rosa em data a definir.	HORÁRIO Segunda-feira a sábado: 8h30 20h; Domingos e feriados: 11h às18h

Anexo VII - Relatório 150. Histórico e Previsão do São Vicente Alfama



150. Histórico e Previsão

Hotel: Trius Rise - Hotelaria e Turismo, Lda.

De data: 01-out-2021 Até: 30-abr-2022

Valores líquidos? Sim

Data Impressão:
09-abr-2022 03:33
Data Hotel: 09-abr-2022
RA (Remarinho Ahreu)

Data	Ocup	Cheg	Oferta/Us o Interno	Deduz. Individ.	Deduz. Grupos	% Ocup.	Receita Quartos	Preço Médio	Saídas	Quartos FdS	Adul. / Cri.	
outubro												
Histórico												
01-out-2021 sex	21	14	0	0	21	0	95,45	2 212,53	105,36	8	1	38
02-out-2021 sáb	20	2	0	0	20	0	90,91	2 225,47	111,27	3	1	36
03-out-2021 dom	15	5	0	0	15	0	68,18	1 431,41	95,43	10	1	26
04-out-2021 seg	18	7	0	0	18	0	81,82	1 794,19	99,68	4	2	31
05-out-2021 ter	20	11	0	0	20	0	90,91	2 122,68	106,13	9	1	30
06-out-2021 qua	19	1	0	0	19	0	86,36	2 077,30	109,33	2	1	29
07-out-2021 qui	16	8	0	0	16	0	72,73	1 644,19	102,76	11	1	28
08-out-2021 sex	21	11	0	0	21	0	95,45	2 257,93	107,52	6	1	41
09-out-2021 sáb	21	4	0	0	21	0	95,45	2 187,37	104,16	4	1	40
10-out-2021 dom	16	5	0	0	16	0	72,73	1 430,38	89,40	10	1	30
11-out-2021 seg	20	9	0	0	20	0	90,91	1 862,20	93,11	5	1	39
12-out-2021 ter	17	4	0	0	17	0	77,27	1 592,52	93,68	7	1	34
13-out-2021 qua	21	8	0	0	21	0	95,45	2 052,05	97,72	4	1	40
14-out-2021 qui	20	11	0	0	20	0	90,91	2 064,97	103,25	12	1	33
15-out-2021 sex	20	14	0	0	20	0	90,91	2 487,64	124,38	14	2	34
16-out-2021 sáb	21	6	0	0	21	0	95,45	2 891,95	137,71	5	1	37
17-out-2021 dom	17	3	0	0	17	0	77,27	2 003,91	117,88	7	1	29
18-out-2021 seg	13	6	0	0	13	0	59,09	1 265,29	97,33	10	2	25
19-out-2021 ter	18	10	0	0	18	0	81,82	2 007,87	111,55	5	2	32
20-out-2021 qua	19	5	0	0	19	0	86,36	2 037,06	107,21	4	1	33
21-out-2021 qui	20	8	0	0	20	0	90,91	2 132,96	106,65	7	1	35
22-out-2021 sex	21	10	0	0	21	0	95,45	2 606,21	124,11	9	1	40
23-out-2021 sáb	20	1	0	0	20	0	90,91	2 480,76	124,04	2	1	39
24-out-2021 dom	15	6	0	0	15	0	68,18	1 608,70	107,25	11	1	28
25-out-2021 seg	21	12	0	0	21	0	95,45	2 038,86	97,09	6	1	40
26-out-2021 ter	19	4	0	0	19	0	86,36	1 972,77	103,83	6	3	35
27-out-2021 qua	19	6	0	0	19	0	86,36	2 020,87	106,36	6	1	36
28-out-2021 qui	17	4	0	0	17	0	77,27	1 682,87	98,99	6	1	34
29-out-2021 sex	21	14	0	0	21	0	95,45	2 845,28	135,49	10	1	40
30-out-2021 sáb	20	5	0	0	20	0	90,91	2 543,98	127,20	6	2	38
31-out-2021 dom	20	9	0	0	20	0	90,91	2 115,62	105,78	9	2	40
Subtotal	586	223	0	0	586	0	85,92	63 697,78	108,70	218	39	1070
Total out	586	223	0	0	586	0	85,92	63 697,78	108,70	218	39	1070

Apêndices

Índice de Apêndices

Apêndice I - Diretório de Serviços do São Vicente Alfama em Inglês	107
Apêndice II - Diretório de Serviços do São Vicente Alfama em Português	110
Apêndice III - Standard Operating Procedure para o Pequeno-Almoço	114
Apêndice IV - Lista de Recomendações de Restaurantes.....	115
Apêndice V - Local Tips sobre Lisboa	117
Apêndice VI - Cartões de celebrações portuguesas.....	119
Apêndice VII - Voucher de oferta de Passagem de Ano.....	120
Apêndice VIII - Show Me You Know Me.....	121
Apêndice IX - Pre-Arrival Email.....	122
Apêndice X - Guião para Entrevista	123
Apêndice XI - Respostas às Entrevistas de acordo com o Guião	124
Apêndice XII - Tabela de Classificações na Booking.com	127
Apêndice XIII - Recolha de Comentários sobre a Equipa na Booking.com	128
Apêndice XIV - Recolha de Comentários sobre o Pequeno-Almoço na Booking.com	129
Apêndice XV - Recolha de Comentários sobre a Localização na Booking.com.....	130
Apêndice XVI - Reclamações nos comentários Booking.com.....	131
Apêndice XVII - Tabela de Classificações no TripAdvisor	132
Apêndice XVIII - Categorias-chave nos comentários do TripAdvisor	133

Apêndice I - Diretório de Serviços do São Vicente Alfama em Inglês

We are delighted that you have chosen to stay with us.

This directory is a simple guide to our services. If there is anything, we can do to make your stay more comfortable or if you have any special requests, dietary or otherwise, please let us know. Some of our services have been adapted to the current period to maintain your safety and as well as of our team. If there is any additional information that you require, please do not hesitate in contact us.

Activities - We will be pleased to suggest things to do around the hotel, such as tours in and out of Lisbon's city, tuk-tuks, boat trips, and much more. Due to actual situation keep in mind that are restrictions and booking in advance will be required for some activities.

Additional Amenities – Adapters; First aid kit; Iron & Board; Shaving Kit; Thermometer; Dental Kit; Comb; Sewing Kit; Shoe Sponge; Shoehorn; Vanity Kit. Some of these items may have an extra cost.

Baby cot – A baby bed in your room can be arranged through reception free of charge and is subject to availability.

Bar – Located on the first floor and open daily from 12:30 PM until 12:00 AM with a selection of signature cocktails and premium wines.

Breakfast - Served daily at our restaurant located on the first floor from 08:00 AM to 11:00 AM. If not included in your rate, the price per person is 20 EUR, with 50% discount for children under 13 years old.

Check-out – Check-out time is 12.00 PM. If you require a late check out or wish to extend your stay, please contact the reception, and check prices and availability.

Credit Cards -The following credit cards are accepted in the hotel: Mastercard, Visa and American Express.

Disinfectant Gel dispenser – You will find in all main points disinfectant gel, that we kindly advise you to use.

Do Not Disturb - If you do not wish to be disturbed, please make sure to select the status "Do Not Disturb" on the panel next to your bedroom door. If this status is still on at 15:00 PM, we will assume that your room do not need to be cleaned. If you wish to have your cleaning services at a certain time of the day, please schedule it at the reception.

Emergency or Fire - All guest rooms and public areas are equipped with smoke detectors. In case of fire, please call the reception, follow the exit signs, and take your personal document. The meeting point for an emergency is outside the main entrance, lobby level.

High-Tech Facilities – Your bedroom has been designed to provide you with the most advanced in room audio, video and internet connectivity available. You can find a wireless phone chargers, USB ports and your Smart TV is equipped with Chrome Cast technology which allows you to share content via your smartphone/laptop such as, Netflix, HBO, Spotify, Disney, YouTube and so on.

Housekeeping - Your room is cleaned every day and dirty towels will be replaced daily. If you wish to receive extra towels during your stay, please contact the reception desk. Bath towels will be changed daily once you leave them on the floor. Once you leave your towels on the towel rack we will not replace them.

Hospitals & Doctors & Pharmacy - Please contact the Reception for assistance or more information.

Internet - Complimentary Wireless High-Speed Internet (WiFi) is available. Login is SAOVICENTE and password is TRIUSHOTELS.

Telephone - Calls to Portugal have a cost of 50 cents/min; Europe, USA, Canada and Brazil a cost of €1/min, and the remaining countries a cost of €2/min. If you wish to phone another room, please dial the room number directly.

Laundry - Service is available in the hotel. Inside the closet you will find a laundry bag and a form that must be complete with the price for each service. Please inform the reception if you have clothes to be picked up from your room.

Luggage - The hotel has a secured luggage room where you can store your luggage free of charge.

Mini Bar - A mini bar is provided in every room and restocked daily. On departure a full inventory will be made of your mini bar and any charges due will be debited on your card.

Music - You can connect your phone/laptop via Bluetooth and access to predefined playlists of sound experiences such as Acid Jazz, Smooth Jazz, Neo Jazz, Soul, Funk and so on.

Pets - Pets are not allowed at São Vicente Alfama Hotel, excluding assistance dogs.

Pillows Menu – Access our Pillows menu through our TV system and dial 9 to request the model that suits your needs.

P.tisco – Our restaurant is located on the first floor and open daily from 12:30 PM until 10:30 PM. Come and share some genuine Portuguese tapas accompanied by a good glass of wine or signature cocktail. We recommend you reserve your table for dinner in advance.

Rent-A-Car - If you need to rent a car, please contact the reception desk.

Reception - Our reception is available 24/7. Please dial number 9 on the telephone in your room.

Restaurants - For any suggestions or to make your reservation please contact our reception desk.

Room Service – Access our 24H Room Service menu through our TV system and dial 9 to place your order. Please note that there is a 5€ service charge for every room service order.

Safety Box - All our rooms have electronic safes. Please note that the hotel does not take any responsibility for items left outside the safe.

Smoking – São Vicente Alfama Hotel is a non-smoking hotel. Smoking is only permitted in outdoor areas. In case of smoking in your room or anywhere else in the building you will be charged a €150 fee for extra cleaning costs.

Transfers & Taxis - If you need to book a transfer to the airport or a local taxi, please contact the front desk.

Wake-Up Calls - Please contact our Reception to arrange a wake-up call.

WhatsApp – For your convenience, please contact us via WhatsApp using the number +351 920 245 521 to request any type of service or leisure activity.

-----//-----

Meeting Room – Our WellHouse space is equipped with a meeting room space that can accommodate X people. Please contact our Reception for more details and availability.

Copy and Print Service – Our hotel provides a complimentary copy and print service. If you need to copy or print any document, just contact our Reception and send it by email to info.saovicente@triushotels.com. ~

Mailing Service – We can mail your postcards and letters at no extra cost, just leave them at our Reception. We can also provide international stamps, if necessary.

Babysitting – We are able to provide a babysitting service. Contact our Reception for more information.

We remain at your disposal.

São Vicente Alfama Team

Apêndice II - Diretório de Serviços do São Vicente Alfama em Português

Agradecemos que tenha escolhido o São Vicente Alfama para a sua estadia.

Este diretório é um guia simples dos nossos serviços disponíveis. Se houver algo que possamos fazer para tornar a sua estadia mais confortável ou algum pedido especial, alimentar ou de outro género, por favor informe a nossa equipa.

Alguns dos nossos serviços foram adaptados ao período atual para manter não só a sua segurança, mas também a da nossa equipa. Se necessitar de alguma informação adicional, por favor, não hesite em contactar a receção.

Atividades - Teremos todo o gosto em sugerir atividades em redor do hotel, como passeios dentro e fora da cidade de Lisboa, tuk-tuks, passeios de barco e muito mais. Devido à situação atual, lembre-se de que existem restrições e necessidade de reserva antecipada para alguns programas.

Comodidades Adicionais – Adaptadores; Kit de primeiros socorros; Ferro e Tábua; Kit de barbear; Termómetro; Kit dentário; Pente; Kit de costura; Esponja de sapato; Calçadeira; Vanity Kit. Alguns destes itens podem ter um custo extra.

Berço – Um berço no quarto pode ser providenciado gratuitamente na receção, estando sujeito a disponibilidade.

Bar – Localizado no primeiro andar e aberto diariamente das 12h30 às 00h00, com uma seleção de cocktails da casa e vinhos premium.

Pequeno-almoço - Servido diariamente no restaurante, localizado no primeiro andar, das 08h00 às 11h00. Se não estiver incluído na sua tarifa, o preço por pessoa é de 20 euros, com 50% de desconto para crianças menores de 13 anos.

Check-out – O horário de check-out é às 12h00. Caso necessite de um check-out tardio ou pretenda prolongar a sua estadia, por favor contacte a receção e verifique os preços e disponibilidade.

Cartões de Crédito - São aceites no hotel os seguintes cartões de crédito: Mastercard, Visa e American Express.

Dispensador de Gel Desinfetante – Encontrará gel desinfetante em todos os pontos principais de acesso, aconselhando gentilmente a sua utilização.

Não incomodar - Se não deseja ser incomodado, certifique-se de selecionar o estado "Não incomodar" no painel lateral da porta do quarto. Se esse estado ainda estiver ativo às 15h, assumiremos que o quarto não precisa de ser limpo. Caso pretenda ter os serviços de limpeza a uma determinada hora do dia, por favor informe a recepção.

Emergência ou Incêndio - Todos os quartos e áreas públicas estão equipados com detetores de fumo. Em caso de incêndio, ligue para a recepção, siga as placas de saída e leve os seus documentos pessoais. O ponto de encontro para uma emergência situa-se do lado de fora da entrada principal, no nível do lobby.

Instalações de alta tecnologia – O seu quarto foi criado para fornecer a mais avançada conectividade de áudio, vídeo e internet disponível. Pode encontrar um telefone sem fio carregadores, entradas USB e uma Smart TV equipada com a tecnologia Chrome Cast que permite partilhar conteúdo através de seu smartphone/laptop como Netflix, HBO, Spotify, Disney, YouTube e outros serviços compatíveis.

Limpeza - O quarto é limpo todos os dias e as toalhas sujas serão trocadas diariamente. Se desejar receber toalhas extras durante a sua estadia, por favor contacte a recepção. As toalhas de banho serão mudadas diariamente apenas se as deixar no chão. Se deixar as toalhas no toalheiro, não as substituiremos.

Hospitais & Médicos & Farmácias - Contacte a Recepção para assistência ou mais informações.

Internet - Internet sem fios de alta velocidade (Wi-Fi) de cortesia disponível. O login é SAOVICENTE e a senha é TRIUSHOTELS.

Telefone - As chamadas para Portugal têm um custo de 50 centavos/min; Europa, EUA, Canadá e Brasil um custo de 1€/min, e os restantes países um custo de 2€/min. Se você deseja ligar para outro quarto, por favor, insira o número do quarto diretamente.

Lavandaria - Serviço disponível no hotel. Dentro do armário encontrará um saco de roupa suja e um formulário que deve ser preenchido com o preço de cada serviço. Por favor, informe a recepção se você tem roupas para serem retiradas do seu quarto.

Bagagens – O hotel possui uma sala de bagagens segura, onde pode guardar a sua bagagem gratuitamente.

Mini Bar – Um mini bar é fornecido em todos os quartos e reabastecido diariamente. No momento de check-out, será feito um inventário completo do seu mini-bar e quaisquer encargos devidos serão debitados do seu cartão.

Música – É possível conectar o seu telemóvel/laptop via Bluetooth e reproduzir playlists predefinidas de experiências sonoras como Acid Jazz, Smooth Jazz, Neo Jazz, Soul, Funk e outras.

Animais de estimação - Animais de estimação não são permitidos no São Vicente Alfama Hotel, exceto cães-guia.

Menu de Almofadas – Consulte o nosso menu de Almofadas através do nosso sistema de TV e ligue 9 para solicitar o modelo que mais se adequa às suas necessidades.

P.tisco – O nosso restaurante fica no primeiro andar e funciona diariamente das 12h30 às 22h30. Venha partilhar umas genuínas tapas portuguesas acompanhadas por um bom copo de vinho ou cocktail de autor. Recomendamos que reserve a sua mesa para o jantar com antecedência.

Rent-A-Car – Se precisar de alugar um carro, por favor contacte a receção.

Receção – A nossa receção está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Por favor, ligue para o número 9 no telefone do seu quarto.

Restaurantes – Para qualquer sugestão ou para efetuar uma reserva contacte a nossa receção.

Room Service – Aceda ao nosso menu Room Service 24H através do sistema de TV e ligue 9 para fazer seu pedido. Por favor, tenha em conta que há uma taxa de serviço de 5€ para cada pedido de serviço de quarto.

Cofre - Todos os nossos quartos possuem cofres eletrónicos. O hotel não se responsabiliza por itens deixados fora do cofre.

Fumadores – O São Vicente Alfama Hotel é um hotel para não fumadores. Só é permitido fumar nas áreas externas. No caso de fumar no seu quarto ou em qualquer outro local do edifício, será cobrada uma taxa de 150€ para custos de limpeza extra.

Transfers e Táxis - Se precisar de reservar um transfer para o aeroporto ou um táxi local, entre em contacto com a receção.

Chamadas de Despertar - Por favor contacte a nossa Receção para agendar uma chamada de despertar.

WhatsApp – Para sua comodidade, contacte-nos via WhatsApp através do número +351 920 245 521 para solicitar qualquer tipo de serviço ou atividade de lazer.

-----/-----

Sala de Reunião – O nosso lounge WellHouse está equipado com um espaço de sala de reunião que pode acomodar X pessoas. Por favor, contacte a nossa Receção para mais detalhes e disponibilidade.

Serviço de Cópia e Impressão – Disponibilizamos um serviço de cópia e impressão gratuito. Caso necessite de copiar ou imprimir algum documento, basta contactar a nossa Recepção e enviá-lo por email para info.saovicente@triushotels.com.

Envio de Correio – Podemos enviar os seus postais e cartas sem custos adicionais, basta deixá-los na Recepção. Disponibilizamos também selos internacionais, caso necessário.

Babysitting – Dispomos de serviço de babysitting. Contacte a nossa Recepção para mais informações.

Continuamos à sua disposição.

Equipa São Vicente Alfama

Apêndice III - Standard Operating Procedure para o Pequeno-Almoço

PROCEDIMENTO ACOMPANHAMENTO HÓSPEDE PEQUENO-ALMOÇO

- Receber hóspedes à entrada do restaurante, dizer bom dia e perguntar pela noite/estadia
- Encaminhá-los a uma mesa (com as cartas) correspondente ao número de pessoas e pedir o número do #
- Explicar funcionamento do buffet e da carta – informar que buffet é self service e que o menu de pratos quentes está incluído no PA e pode ser pedido mais que uma vez
- Perguntar se desejam algum café, chá, cappuccino ou semelhante
 - Retirar chávenas da mesa para bebidas quentes – exceto chá, deixar a chávena e trazer bule
- Oferecer bebidas frias – água, sumo de laranja ou detox
- Follow up de ocorrências, reservas e outras infos relevantes
- Despedida cordial, desejando um ótimo dia

PROCEDIMENTO SERVIÇO PEQUENO-ALMOÇO

- Preparar o buffet para o pequeno-almoço, com comidas e bebidas.
- Ligar A/C na temperatura adequada à estação presente e ligar a música no interior e exterior, acima do volume 4
- Preparar a zona da confeção das bebidas quentes, confirmando que temos as quantidades necessárias de café, leite e chás para o serviço do dia
- Após o acompanhamento do hospede à mesa (de acordo com o procedimento de acompanhamento acima descrito) e de serem colocadas as bebidas quentes recolher o pedido da carta e trazer a mesma
- Retirar pratos da mesa antes de entregar o serviço
- Monitorizar o buffet tanto nas comidas como nas bebidas e repor itens a terminar consoante a necessidade e **nunca deixar que o produto termine**
- Estar atento a qualquer loiça vazia suja que esteja na mesa e retirar, não deixando acumular para o hospede se sentir confortável e com espaço à mesa
- A cada pequeno-almoço finalizado recolher todos os sujos, limpar a mesa e cadeiras e prepará-la para os próximos hóspedes
- Nos momentos mais fracos verificar que quantidade de sumo de laranja temos e produzir para o dia seguinte
- Manter a sala e zona das bebidas sempre limpa e organizada antes, durante e após o serviço
- Avisar o hóspede ao faltar 10(dez) minutos para o fecho do buffet e consequentemente o encerramento do pequeno-almoço, perguntando se irá desejar algo mais e que terá então esses 10 minutos para o fazer.
- Coordenar com a cozinha a recolha de todos os produtos no buffet e limpar e arrumar toda a sua zona
- Efetuar a limpeza e higienização da máquina dos cafés e do sumo de laranja e de seguida da zona da confeção das bebidas e do restaurante.

Apêndice IV - Lista de Recomendações de Restaurantes

Tipo	Nome	Descrição	Horário	Distância (min a pé)	Morada	Contacto	Comissão
Fado	Clube de Fado	Cozinha tradicional portuguesa, artistas de renome e amadores, tem Poço Moiro para pedir desejos Deram comissões no natal	Todos os dias 19H30 - 01H	8	Rua de São João da Praça 86, 1100-135 Lisboa	218 852 704	YES
Fado	A Baiuca	Casa antiga de Fado em Alfama, que mantém os traços e decoração desde o início Fados todos os dias	Todos os dias 19H - 00H	5	Rua de São Miguel nr 20, 1100-544 Lisboa	939457098	NOT YET
Fado	Coração de Alfama	Comida tradicional portuguesa e noites de fado Dos mesmos donos da Baiuca	Terça a Domingo 19H - 22H30	6	Rua de São Pedro 25A, 1100-552 Lisboa	917191980	NOT YET
Fado	Parreirinha de Alfama	Restaurante português genuíno especializado em grandes doses de comida e sessões de fado tradicional Menus de Fado disponíveis (45€)	Terça a Domingo 20H - 01H	5	Beco do Espírito Santo 1, 1100-222 Lisboa	218868209	NOT YET
Fado	Bohemia Lx	Casa de Fado com espetáculos diários das 19h às 23h, sem consumo mínimo	Domingo a Quarta 16H - 23H Quinta FECHADO Sexta e Sábado 16H - 00H	12	Calçada Correio Velho 7, 1000-171 Lisboa	218862188	NOT YET
Tradicional Portuguesa	O Beco	A tradição do bacalhau, comida tipicamente portuguesa, recentemente remodelado e recomendado por vários hóspedes que experimentaram	Terça a Quinta/Sábado e Domingo 12H - 00H Sexta 17H - 00H Segunda FECHADO	3	Beco do Espírito Santo 9, 1100-222 Lisboa	910 238 777	
Tradicional Portuguesa	Lisboa à Noite		Segunda a Sábado 18H30 - 23H30	28	Rua das Gáveas 69, 1200-206 Lisboa	213 468 557	
Tradicional Portuguesa	Estrela da Sé	Ambiente caseiro e intimista Especialidades: morcela e chouriço assado, alheira frita ou favas guisadas; bife à Estrela da Sé e iscas à Portuguesa	Todos os dias 09H - 22H	14	Largo de Santo António da Sé 4, 1100-499 Lisboa	218870455	
Tradicional Portuguesa	Farol de Santa Luzia	Melhor para almoços ou jantares cedo Pratos do Algarve ao Minho	Segunda a Sábado 12H - 21H	7	Largo de Santa Luzia 5, 1100-487 Lisboa	218 863 884	
Tradicional Portuguesa	Casa da Tia Helena	Comida tradicional caseira, boas doses em quantidade	Quarta a Segunda das 11H - 15H e 19H - 00H	4	Rua Castelo Picão Alfama, 1100-126 Lisboa	218 861 180	
Tradicional Portuguesa	Ti-Natercia	Cozinha tradicional em Alfama	Todos os dias 10H30 - 00H	2	Escolas Gerais 54, 1100-213 Lisboa	218862133	
Snacks	O Velho Eurico	Comida tradicional portuguesa Difícil de fazer reserva	Terça a Sábado 12H30 - 15H e 20H - 23H Domingo 12H30 - 15H	16	Largo S. Cristóvão 3 e 4, 1100-513 Lisboa	218861815	
Snacks	Primo Basílico	Pizzas à fatia Sem reservas, poucos lugares sentados	Todos os dias 12H30 - 21H	3	Rua dos Remédios 37, 1100-115 Lisboa	218885287	
Snacks	Audrey's	Snacks estilo brunch e almoço suave	Todos os dias 07H30 - 23H	10	Rua de Santiago 13, 1100-494 Lisboa	213 941 616	
Snacks	Miss Can Petiscaria	Petiscos de peixe e enlatados	Todos os dias 11H - 19H	8	Largo do Contador Mor 17, 1100-160 Lisboa	910 007 004	
Fine Dining	Alma	Restaurante com duas estrelas Michelin, cozinha tradicional portuguesa e influências asiáticas, extensa lista de vinhos Do chef Henrique Sá Pessoa	Terça a Domingo 12H30 - 15H30 e 19H - 22H30	24	Rua Anchieta 15, 1200-224 Lisboa	213470650	NOT YET
Fine Dining	SÁLA de João Sá	Guia Michelin Menus de degustação Do chef João Sá	Terça a Sábado 12H30 - 15H e 19H - 22H30	13	Rua dos Bacalhoeiros 12-16, 1100-585 Lisboa	218 873 045	
Fine Dining	Belcanto	Dois estrelas Michelin, difícil fazer reserva Do chef Aveliz	Terça a Sábado 12H30 - 15H e 19H - 00H	24	Rua Serpa Pinto 10A, 1200-026 Lisboa	213 420 607	
Fine Dining	Eleven	Estrela Michelin, cozinha de inspiração mediterrânea com produtos da estação Do chef Joachim Koerper	Segunda a Sábado 12H30 - 15H e 19H30 - 22H Domingo FECHADO	18 (carro)	Rua Marquês de Fronteira, Jardim Amália Rodrigues, 1070-051 Lisboa	213 862 211 911 535 021	
Peixe e Marisco	Cervejaria Ramiro	Desde 1956, cervejaria/marisqueira Com estacionamento na Travessa do Maldonado 1, 1100-329	Terça a Domingo 12H - 00H Segunda FECHADO	17	Avenida Almirante Reis 1-H, 1150-007 Lisboa	969839472 218851000	
Peixe e Marisco	Solar 31 Alfama	Pratos de peixe fresco e marisco, alguns snacks	Terça a Sábado 12H30 - 15H e 19H - 22H Domingo e Segunda FECHADO	4	Rua dos Remédios 64, 1100-345 Lisboa	216 043 877	
Peixe e Marisco	O Secreto d'Alfama	Só jantares	Terça a Domingo 19H30 - 01H Segunda FECHADO	2	Rua do Vigário 70 E/F, 1100-616 Lisboa	926 107 717	
Peixe e Marisco	Monte Mar	Ambiente elegante e industrial-chic Especialidade Filetes com Arroz de Berbigão	Terça a Domingo 12H - 23H	31	Rua da Cintura, Arm 65, Cais do Gás, Lisboa	963 342 983	

Vegetariano	Princesa do Castelo	Comida vegetariana, ambiente acolhedor e chef presente na sala	Terça a Sábado 12H - 15H30 e 18H - 22H Domingo 12H - 15H30 Segunda FECHADO	6	Rua do Salvador 64, 1100-495 Lisboa	218 871 263	
Vegetariano	Horácio Trattoria	Comida vegan em Alfama	Sexta a Terça 19H 23H30 Quarta e Quinta FECHADO	4	Beco da Lapa 33, 1100-304 Lisboa	936 715 754	
Vegetariano	Organi Chiado	Comida vegetariana e vegan, veggie twists na comida tradicional portuguesa	Todos os dias 12H - 23H Cozinha 12H - 15H30 e 19H - 22H30	21	Calçada Nova de São Francisco 2, 1200-300 Lisboa	216 065 121	
Vegetariano	The Food Temple	Comida vegan, cervejas artesanais	Terça a Domingo 18H30 - 23H30 Segunda FECHADO	10	Beco do Jasmim 18 Socorro, 1100-289 Lisboa	218 874 397	
Com Vista	Chapitô à Mesa	Restaurante indoor e terraço com vista rio, Sé e Alfama Menu sofisticado	Todos os dias 12H - 18H e 19H - 01H	11	Costa do Castelo 7, 1149-079 Lisboa	218875077	
Com Vista	Via Graça	Restaurante indoor com vista Castelo S. Jorge, updated Portuguese classics	Todos os dias 12H30 - 00H	12	Rua Damasceno Monteiro 98, 1170-108 Lisboa	218870830	
Com Vista	TOPO Martim Moniz	Trendy rooftop cocktail bar, vista da cidade	Todos os dias 12H30 - 02H	13	Centro Comercial Martim Moniz 6 Esq., Praça Martim Moniz, 1100-341 Lisboa	215881322	
Com Vista	Faz Figura	Comida portuguesa contemporânea, vista panorâmica rio, bar e terraço	Terça a Sábado 12H30 - 15H30 e 19H - 22H30 Domingo 12H30 - 15H30 Segunda FECHADO	6	Rua do Paraíso 15B, 1100-395 Lisboa	218868981	
Italiano	Prima Pasta	Massas e pizzas	Todos os dias 12H - 15H e 18H30 - 23H	14	Rua da Madalena, 1100-318 Lisboa	218 888 298	
Italiano	Bella Ciao Cantina Italiana	Massas e pizzas	Segunda a Sábado 12H00 - 16H00 e 19H - 00H00 Domingo FECHADO	16	R. de São Julião 74 76, 1100-526 Lisboa	210 935 708	
Italiano	Pizzaria Romana BIO	Pizzas	Terça a Domingo 12H00 - 23H00 Segunda FECHADO	8	R. de São João da Praça 75, 1100-519 Lisboa	218 860 055	
Cocktails	Vino Vero	Bar de Vinhos e snacks	Todos os dias 18H - 00H	10	Travessa do Monte 30, 1170-265 Lisboa	218 863 115	
Cocktails	4 Caravelas Cocktail Bar	Cocktails especiais, cervejas artesanais e vinhos	Terça a Sábado 20H - 02H	24	Rua Nova do Carvalho 73 75, 1200-291 Lisboa	920 411 893	
Cocktails	Damas	Local descontraído para copos ou petiscos, com sala de concertos	Domingo e Segunda 18H - 01H Terça a Sábado 12H - 01H	6	Rua da Voz do Operário 60, 1170-039 Lisboa	964 964 416	
Cocktails	Madeira Pura	Bar com poncha e petiscos madeirenses	Segunda a Quinta 17H - 00H Sexta e Sábado 16H - 01H	6	Rua do Terreiro do Trigo 72, 1100-604 Lisboa	961 225 195	
Portuguesa Moderna	Prado	Ingredientes nacionais, sazonais e frescos Vinhos orgânicos, biodinâmicos e naturais	Quarta a Sábado 12H - 15H30 e 19H - 23H Domingo 12H - 17H	14	Travessa das Pedras Negras 2, 1100-404 Lisboa	210 534 649	
Portuguesa Moderna	Boi-Cavalo	Menu de degustação que varia todas as semanas	Quarta a Domingo 20H - 01H	2	Rua do Vigário 70B, 110-405 Lisboa	938 752 355	
Portuguesa Moderna	Cais da Pedra	Vista Tejo, do chef Henrique Sá Pessoa	Segunda a Sexta 12H - 00H Fim de Semana 09H - 00H	11	Avenida Infante Dom Henrique, Cais da Pedra, Armazém B - Loja 9, 1900-264 Lisboa	218 871 651	
Portuguesa Moderna	Beco a Sério	Comida portuguesa contemporânea	Todos os dias 18H - 22H	1	Calçada de São Vicente 42, 1100-570 Lisboa	218 872 805	
Regiões	Taberna Albricoque	Algarvio Perto da estação de Santa Apolónia Menus diferentes todas as semanas	Terça a Sexta 19H - 22H30 Sábado 12H - 15H e 19H - 22H30	7	Rua Caminhos de Ferro 98, 1100-395 Lisboa	927 559 359	
Regiões	Taberna Moderna	Península Ibérica Bar com mais de 80 referências de Gins	Segunda 18H30 - 02H Terça a Sexta 12H - 16H e 18H30 - 02H Sábado 12H - 02H	12	Rua dos Bacalhoeiros 18A, 1100-070 Lisboa	218 865 039	
Regiões	Zambeze	Moçambicana e região beirã Restaurante e Rooftop bar Opções veggie	Todos os dias 11H - 23H Cozinha 12H30 - 15H e 19H30 - 22H30	16	Calçada Marquês de Tancos, Edifício EMEL, Mercado Chão do Loureiro, 1100-340 Lisboa	21 887 70 56 92 520 06 31	
Regiões	Tasca Kome	Sushi	Terça a Sábado 12H30 - 15H e 19H - 22H	14	Rua da Madalena 57, 1100-016 Lisboa	211 340 117	

Apêndice V - Local Tips sobre Lisboa

  Our Lisbon tip for a cultural day: The National Azulejo Museum is the most important Portuguese museum by the singularity of its collection - azulejo (tile) is an artistic expression that differentiates our culture throughout the world. The uniqueness of the building in which the Museum is set, former Madre de Deus Convent, founded in 1509 by Queen D. Leonor, allows a journey through the history of tile, from the 15th century until present days. Belonging to the convent, the Madre de Deus church is decorated in full Portuguese baroque splendor, with gilded and carved wood, paintings, and tile panels. On your visit, make sure to stop by the museum's cafeteria and enjoy the winter garden, which is fully surrounded by trees and a small lake. Address: Rua da Madre de Deus 4, 1900-312 Lisboa Open: Tuesday to Sunday, from 10AM to 1PM and 2PM to 6PM Estimated time: Walking: 25m / By Car: 8m Entrance Fee: 5€ São Vicente Alfama Team	  Our Lisbon tip for traditional pastries: The traditional Pastéis de Belém follow an ancient and unchanged "secret" recipe that results in the most delicious Portuguese sweet pastries. The original bakery in Belém, near the Jerónimos Monastery, Monument to the Discoveries and Belém Tower, was founded in 1837 and has passed on the recipe to master confectioners who hand-craft every single pastry on a "secret room" that includes a non-disclosure agreement. It is estimated that over 20 000 Pastéis de Belém are baked and sold every day and sometimes double that number on weekends. There is also an old proverb that states "Noiva que come pastel, não tira mais o anel" (The bride that eats the Pastel, will never take her ring off), making the shop a popular place for newly-weds, often on their wedding day! Address: Rua de Belém 84-92, 1300-085 Lisboa Open: Every day from 8AM to 9PM Estimated time: Walking: 1h30m / By Car: 25m São Vicente Alfama Team	  Our Lisbon tip for the old times: There is no better place to imagine the life of royalty than at a visit to Museu Nacional dos Coches (National Coach Museum). Beautifully painted carriages dating from the sixteenth to the nineteenth centuries are housed in a minimalist building – one of the largest collections of vehicles in the world! From the same period, you will see sedan chairs, children's cars, and even some mail coaches. Gaze upon some magnificently ornate royal stagecoaches about many stories of kings and queens and unleash your fairy tale fantasy imagination! Address: Avenida da Índia 136, Belém, 1300-004 Lisboa Open: Tuesday to Sunday from 10AM to 6PM Estimated time: Walking: 1h25m / By Car: 30m Entrance Fee: 8€ São Vicente Alfama Team
  Our Lisbon tip for a traditionally musical day: Fado Museum represents one of Portugal's most important cultural legacies, being exclusively devoted to this musical style and its guitar. The museum was created in 1998, taking over an old reservoir from 1868 that stored the waters of Alfama and was completely restored. It's much more than a tribute to our local musical genre (which was placed on the World Heritage list in 2011), it also shows the cultural and political environment in Portugal, and especially in Lisbon, throughout much of the 20th century. Spend time at the museum to catch the real spirit of saudade (nostalgia). Address: Largo do Chaferiz de Dentro 1, 1100-139 Lisboa Open: Tuesday to Sunday, from 10AM to 6PM Entrance Fee: 5€ São Vicente Alfama Team	  Our Lisbon tip for a cultural day: The Calouste Gulbenkian Museum is Portugal's finest museum and one of the best collections of classical art anywhere in Europe. The museum consists of the Founder's Collection and the Modern Collection housed in separate buildings, surrounded by the beautiful Gulbenkian Garden. Over 6,000 pieces (with around 1,000 on permanent display) are housed in the museum, composing the eclectic collection of Armenian oil magnate and multi-millionaire Calouste Gulbenkian (1869-1995). This museum is set in its own park, which also includes the Centro de Arte Moderna, an amphitheatre, an art library, auditoriums, and cafes. Whether it's by its architecture or its unique garden, the Calouste Gulbenkian Foundation deserves your visit. Address: Avenida de Berna 45 A, 1067-001 Lisboa Open: Wednesday to Monday, from 10AM to 6PM São Vicente Alfama Team	  Our night tip for a Friday night drink: Just around the corner visit one of the Lisbon's oldest bars, Pavilhão Chinês. With its old-style liveried waiters, well mixed drinks and a unique décor featuring thousands of collector's items, you will feel like "Alice in Wonderland"! Let us know when you would like to go, and we will make sure you get the best table and a warm welcome! Address: Rua Dom Pedro V 89, 1250-093 Lisboa Open: Every day from 6PM to 2AM Estimated time: Walking: 35m / By Car: 15m São Vicente Alfama Team
  Our Lisbon tip to explore the river: Sailing on the Tagus river is probably one of the best and most special ways to discover Lisbon. For couples, families or small groups it is now possible to board on a fantastic sailing trip in the Tagus river and see Lisbon's main monuments from the best perspective. For bookings and special conditions please contact our host team. São Vicente Alfama Team	  Our night tip for a Friday night drink: An established venue on Lisbon's nightlife circuit, Pensão Amor (Love House) is located in an old boarding house near Cais do Sodré. It's aptly themed around an upscale, 19th-century burlesque club, complete with crimson velvet furnishings and walls lined with gilt-framed mirrors and dozens of antique prints and lithographs depicting ladies in risqué poses. The decadent mood is further set by careful attention to period detail right down to the faux trompe l'oeil ceiling and pub-style piano. It's also a stage for live music performances, burlesque shows and clean and tasteful pole dancing exhibitions in an adjoining salon. The upper floors are occupied by a number of independent retailers, many specialising in alternative fashion and handcrafted jewellery. Address: Rua do Alecrim 19, 1200-292 Lisboa Open: Every day from 2PM to 2AM Estimated time: Walking: 25m / By Car: 15m São Vicente Alfama Team	  The touristic buzz in Chiado and Príncipe Real hides some of the most important stores of the Portuguese culture. Founded in 1822 and in the same location since 1877, the jewelry Leitão & Irmão presents unique designs that have been part of private collections and museums around the world since the time when it was the official jeweler of the Portuguese royal family and of the Imperial House of Brazil. The neighbour fine porcelain store Vista Alegre offers an abundant variety of designs ranging from classic to highly contemporary collections. The pieces have ended up at the grandest tables of Portugal and around the world (including at the White House - USA and in European palaces) since 1824. If you are more of a glass fan, visit a store of the historical company Marinha Grande, the first factory of glass production created in 1769 by the Marquis of Pombal. The glassware of Depósito da Marinha Grande is divided between practical day-to-day objects and pieces of art. Particularly famous are the colourful "picos" glasses, a mainstay of Portuguese dining for generations. São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our afternoon tip for a drink:

Enjoy a drink at **Portas do Sol**, has an amazing view of Lisbon and the Tagus River.
One of the most beautiful sunsets of Lisbon, usually with some live music as well!

Address: Largo Portas do Sol, 1100-411 Lisboa
Open: Every day from 10AM to 12AM
Estimated time: Walking: 5m / By Car: 4m

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our neighbourhood tip for a morning walk:

Lisbon's central **Eduardo VII Park** ascends one of the city's hills and provides a wonderful view from the top. It's made up of symmetrical box hedging and a variety of plants, most of them found inside glasshouses (Estufa Fria) from the 1930s – the cool greenhouse, the sweet greenhouse, and the heated greenhouse. They are abundantly filled with exotic species from tropical climates. Close to **Estufa Fria**, the area known as Amália Rodrigues Garden is a tribute to the great Fado artist. Eduardo VII Park is one of the most important green spaces in Lisbon, considered an authentic living museum, with its small lakes and waterfalls, statuary, and hundreds of species of plants. Take your camera and some walking shoes for an adventure – or for some relaxing time at this truly Lisbon gem.

Address: Parque Eduardo VII, 1070-051 Lisboa
Open: Every day
Estimated time: Walking: 45m / By Car: 20m

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our Lisbon tip to explore the traditional drinks:

The bar **A Ginjinha**, also known as Ginjinha Espinheira bar, is one of the oldest ginjinha stalls in downtown Lisboa, first opened in 1840 by a Galician monk.

Ginjinha is a sweet liqueur made from Morello sour cherries (ginja berries) soaked in a distilled spirit called aguardente. The mixture is flavoured with sugar and spices like cinnamon and is served in a small glass with either an alcohol laden cherry or not. Along with the expressively sweet taste, keep in mind the drink has around 23% of alcohol content. Óbidos and Alcobaça are two of the main towns where ginja berries are grown.

In Óbidos, a shot of ginjinha is often served in a small chocolate cup which you can eat after drinking the liqueur.

Address: Largo São Domingos 8, 1100-201 Lisboa
Open: Monday to Thursday from 9AM to 9PM
Friday to Sunday from 9AM to 10PM
Estimated time: Walking: 17m / By Car: 10m

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our neighbourhood tip for a sunny day walk:

Botanic Garden, walking distance from the hotel, is an enchanting garden to escape the bustle of the city, surrounded by subtropical vegetation.

It was considered one of the best botanic gardens in Europe when it was laid out in the 19th century, and its large collection remains impressive today with over 1500 species from all over the world. Right next to the gardens, you can find the Nacional Museum of Natural History and Science, which houses permanent collections on natural heritage and several temporary exhibits.

Address: Rua da Escola Politécnica 56 58, 1250-102 Lisboa
Open: Everyday from 10AM to 5PM
Estimated time: Walking: 35m / By Car: 16m
Entrance fees: 3€ (Garden) / 5€ (Museum) / 6€ (Both)

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our Lisbon tip for quirky accessories:

At a Barrio Alto's cobbled street just at our doorstep, Rua da Rosa, you will find a little hat shop tucked away on a storybook location. There is **Fábrica dos Chapéus** (Hat Factory), a hidden gem about the accessory that gained popularity in Portugal in the mid-18th century – thanks to the Marquis of Pombal –, and continues to be a trend year in, year out. The shop offers original one-of-a-kind hats of all shapes, sizes, and styles, for men and women, young and old. With over 1000 handmade quality models, it will be difficult not to find an option that will suit your character.

A hat is more than just a mere decorative detail!

Address: Rua da Rosa 118, 1200-383 Lisboa
Open: Monday to Saturday, from 11AM to 8PM
Estimated time: Walking: 30m / By Car: 15m

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our coolest tip to visit:

The **Lx Factory** is one of the best places in the city to visit. After this industrial area stayed abandoned for years, the space returned as a creative hub that houses contemporary arts, amazing bars and restaurants and a lot of handmade shops. You can find more than 50 businesses and several events from different fields like fashion, music, art and others that really give life to this fraction of Alcântara.

A mere 10 minutes away, you can also find the **Village Underground Lisboa**, a similar space built on old shipping containers and buses which were transformed into coworking spaces, restaurants, meeting rooms, a sound recording studio and even a skating ramp.

Address: Rua Rodrigues de Faria 103, 1300-501 Lisboa
Open: Everyday from 9AM to 10:30PM
Estimated time: Walking: 1h / By Car: 20m

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our neighbourhood tip for a morning walk:

Lisbon's flea market **Feira da Ladrá** is a destination for bargains and treasure hunting every Tuesday and Saturday mornings. It is located by the National Pantheon and by one of the city's most beautiful tiled façades at Campo de Santa Clara. We cannot deny that it offers more junk than real treasures, but it can be fun finding some oddities in between it all. Because "ladra" means thief, guidebooks often translate its name as "the thieves' market," but the name most likely derived from "ladro", a burg usually found among antiques at this type of markets. Once there, do not be afraid to haggle prices, it is part of the game!

Address: Campo de Santa Clara, 1100-471 Lisboa
Open: Tuesday and Saturday, from 9AM to 5PM
Estimated time: Walking: 5m / By Car: 7m

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



The Ageduto das Águas Livres (Lisbon Free Water Aqueduct) is made up of 109 stone arches, which were the tallest stone arches in the world when they were built, in 1746. With a total length of 58 km (36 mi), the aqueduct was one of the most remarkable hydraulic engineering works at the time, having even survived the 1755 earthquake. In the city, the most visible part is the 14 arches crossing the Alcantara valley, the tallest of which rises to a spectacular 65 m (213 ft) from the ground with a span of 29 m (95 ft). At the finishing point, the Reservatório da Mãe d'Água (Mother of Water Reservoir) was built to receive and distribute the water brought to the city. The monument is now presented as the Museu da Água (Water Museum). When visiting it, you can climb to the top of the reservoir, where there is a roof terrace offering a panoramic view over Lisbon.

Reservatório da Mãe d'Água / Museu da Água
Address: Praça das Amoreiras, 10, 1250-020 Lisboa
Open: Tuesday to Saturday, from 10AM to 5:30PM (closed from 12:30PM to 1:30PM)
Estimated time: Walking: 17m / By Car: 10m

São Vicente Alfama Team

SÃO VICENTE
ALFAMA HOTEL
★★★★★



Our Lisbon tip for traditional artwork:

Cerâmica S. Vicente is a family atelier that has been around the São Vicente neighborhood for 12 years. Cristina and her son Miguel work on ceramic pieces inspired by the traditional Portuguese Azulejo, making every piece by hand, and personalized to their clients' liking. Every step of the process, from the crafting to the baking of the piece, can be witnessed in the atelier by all visitors or taught in their 2-hour workshops for private groups (up to 4 people), where you can take your own hand-crafted Azulejos home. You can also find their artwork all around the hotel, so be sure to keep an eye out for it!

Address: Rua de São Vicente 31, 1100-572 Lisboa
Open: Tuesday and Saturday, from 10:30AM to 5:30PM
Wednesday to Friday, from 10AM to 2:30PM
Estimated time: Walking: 4m / By Car: 7m

São Vicente Alfama Team

Apêndice VI - Cartões de celebrações portuguesas



Dear Guest,

We wish to inform you that tonight we will change to Wintertime.

What does this mean?

At 2AM, clocks should be turned backwards to 1AM.

Why?

This practice, known as the Daylight Saving Time and conceived by Benjamin Franklin in 1784, consists of setting the clocks forward one hour from standard time during the summer months, and back again in the fall, supposedly in order to make better use of natural daylight, although some claim it's maintained for electricity conservation. Portugal has been Daylight Saving since 1916!

We appreciate this extra hour you'll spend with us!

São Vicente Alfama Team



Dear Guest,

Today we celebrate São Martinho's (Saint Martin's) Day. Please enjoy the traditional roasted chestnuts.

São Martinho's Legend

The legend states that Martinho, a roman soldier, saw a beggar exposed to the freezing cold and rain, so he cut his cloak in two to share with the man, saving his life. In that moment, the storm cleared, and the sun miraculously appeared. Martinho is known as a symbol of charity and generosity and is a patron to the poor.

The Magusto Tradition

In Portugal, the date also celebrates the end of wine season, so it's tradition to celebrate by sampling newly harvested wine, drinking jeropiga and roasting chestnuts. This period is quite popular because of the usual good weather that occurs in Portugal in this time of year, called 'Verão de São Martinho' (St. Martin's Summer).

As we say in Portugal: É dia de São Martinho. Comem-se castanhas; prova-se o vinho!
"It's St. Martin's Day. We'll eat chestnuts; we'll taste the wine!"

São Vicente Alfama Team



Dear Guest,

Today we celebrate São Valentim (Saint Valentine's) Day. Please enjoy this romantic treat.

Saint Valentine's Legend

The legend states that a III century bishop named Valentine went against the roman emperor that prohibited weddings during war times, as he thought single men would be better soldiers by focusing solely on their battles. Against his orders, the bishop continued celebrating weddings, for which he was caught and sentenced to death. While he was in imprisoned, young couples sent their support through flowers and notes stating they still believed in love, starting the tradition of exchanging such gifts. Legend says during his time in prison, Valentine fell in love with the blind daughter of one of the guards and miraculously returned her sight. Before his execution, the bishop wrote her a goodbye letter signed "From your Valentine".

While mournful, the date of the bishop's execution became a symbol of love and romance, celebrated in his honour. It was also claimed to be the birds' first mating day, on which lovers should leave love messages on the door of their sweethearts.

We wish you a lovely day through romantic Lisbon, from your loving team.

São Vicente Alfama Team



Dear Guest,

We wish you a happy Easter!
Please enjoy our traditional Amêndoas (sweetened almonds).

Why Amêndoas?

One of the meanings of almonds during Easter is the same as Easter eggs, an icon of fecundity and renewal, dating back to traditions from different parts of the country and the world.

The Tradition of the Easter Amêndoas

In Portugal, one of the Easter traditions is the exchange of sweet almonds between the godfather or godmother and their godson. The oldest tradition is to offer an Easter Folar, though this has evolved and slowly been replaced for other gifts, such as the now traditional almonds. However, giving and receiving Easter almonds is not strictly between godparents and godchildren, as they can also be exchanged with other family members and friends, which means this delicacy is always present on the Portuguese Easter table. In shades of brown, pastel colors, bolder or brighter, with black, white or milk chocolate, the tasty almonds have become the gift of choice for Easter in Portugal and a symbol of the Easter spirit.

As we say in Portugal, "Muitas amêndoas!"

Best wishes from your modern Easter bunnies,

São Vicente Alfama Team



Dear Guest,

Please enjoy our traditional Folar cake.

What is a Folar?

Although there is a wide variety of Folar cakes, the most popular is made from a dry and sweet dough, with a soft touch of cinnamon and aromatic herbs, which usually stands out for having boiled eggs on top and for being very shiny.

The Legend of the Easter Folar

Legend states that a young girl wanted to marry early and prayed to Saint Catarina to grant her this miracle. Her prayers were answered and two suitors appeared: a rich nobleman and a poor farmer. Both asked the girl to give them an answer by Easter Sunday, but despite praying to make the right decision, she couldn't choose. The suitors decided to fight to the death in dispute of her hand and, as the girl ran to stop them, she realized her love for the poor farmer, which angered the nobleman and made him threaten to kill the man that bested him. The girl prayed again to Saint Catarina, placing flowers on her altar and asking for the nobleman to forgive them and offer proof of his forgiveness. Upon arriving home, the girl found a shiny cake with boiled eggs on top, surrounded by the same flowers that she had placed on the altar. Later, she discovered that both her fiancé and the nobleman had received the same cake, thinking it was an apology from each other. Realizing the miracle and understanding the Saint's desire for their union, they remained at peace.

São Vicente Alfama Team



Dear Guest,

Please enjoy our traditional Pão de Ló cake.

What is a Pão de Ló?

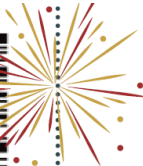
Our Pão de Ló is essentially a sponge cake made of eggs, sugar, and flour. At Easter time, Pão de Ló is very popular at a Portuguese table, particularly in the north, where recipes are plentiful. Each family will probably have their own version, in variations that make it wetter or drier, fluffier or denser, depending on the taste and tradition to which they have become accustomed.

The History of the Easter Pão de Ló

Infanta Dona Maria, a cultured woman from the 18th century, compiled the first inventory of Portuguese recipes in manuscript and left for Naples, taking her book of recipes from her country of origin which is still archived in the National Library of Naples today. It consists of 74 recipes, which outline the first great matrix of Portuguese cuisine, and there comes the first recipe for Pão de Ló ("pao de ló"), made of only sugar, rose water and almonds. Today it's a Portuguese symbol, but a lot of changes were made to become the sweet we know today, as always in cooking and confectionery. Contrary to most Portuguese pastries, Pão de Ló did not originate in a convent, though they did take the opportunity to recreate it, generating different variations throughout the country. The different versions come from Margarede, Ovar, Aveiro, Alfazedo, Vilela (rectangular in shape and drizzled with sugar syrup), Freitas (made with two types of flour - starch and rice flour), Famalicão, Mirandela, Figueiró dos Vinhos, Alpiarça and Rio Maior.

São Vicente Alfama Team

Apêndice VII - Voucher de oferta de Passagem de Ano



Let's celebrate 2022 together!

VOUCHER 50% DISCOUNT





See terms and conditions on the back.

TERMS AND CONDITIONS

50% on your first night for stays of 2 nights or longer.
For direct bookings with the hotel only.
Subject to availability.
Valid until December 22nd, 2022
(excluding Christmas, New Year and holidays).





Apêndice VIII - Show Me You Know Me

SHOW ME YOU KNOW ME

VIP GUESTS

REPEATED GUESTS

MILA HRISTOVA

MODELO VOGUE

C/IN 14-11-2021 C/OUT 18-11-2021

OFERECIDO VIP AUTHENTIC

PEDE QUARTO SOSSEGADO E EM PISO ALTO



Apêndice IX - Pre-Arrival Email

Dear guest,

Thank you very much for choosing São Vicente Alfama for your upcoming stay.

My name is XXX, Front Desk Agent, and in the name of our team, be assured we will do our best to make your stay truly unforgettable.

Please let us know if you have any special wishes for your stay or if you require any information about the hotel or the surrounding area, we are always prepared to share our Lisbon tips and tricks, starting with our complementary Walking Tour, and assist you with restaurant recommendations and reservations!

May we also introduce to you to our restaurant P.Tisco, our cozy yet sophisticated space that invites you to celebrate good times and share at the table our delicious and genuine Portuguese snacks, accompanied by a good glass of wine or signature cocktail.

To reach our hotel in comfort, let me recommend to you our reliable transfer service from the airport to the hotel on a TESLA car for the following price:

Airport- Hotel: 25€;

Airport-Hotel-Airport: 50€.

If you would like to book this service, please inform us of your flight details and estimated time of arrival, as well as how many people will be travelling and the amount of luggage.

Do not hesitate in contact us at any moment should you need any further assistance, our Front Desk is available 24 hours a day and we remain at your disposal.

The São Vicente Alfama team is looking forward to welcoming you!

Warm regards,



Front Desk

Phone +351 210 488 770

Address Calçada São Vicente n.32.38

1100-569 Lisboa - Portugal

Web www.triushotels.com

Aviso de confidencialidade

Esta mensagem e quaisquer ficheiros anexos contêm informação privilegiada e confidencial, destinando-se exclusivamente aos respetivos destinatários. Se não é o destinatário da mensagem, saiba que a sua divulgação, total ou parcial, a cópia ou a distribuição são ilícitas. Se recebeu este e-mail por engano, agradecemos que nos contacte imediatamente, através de e-mail de resposta, e destrua a comunicação original no seu sistema informático.

Privacy Notice

This message and any attached files main contain privileged and confidential information and are intended exclusively for the respective recipients. If you are not the recipient of the message, please be aware that its total or partial disclosure, copying or distribution are illegal. If you received this e-mail in error, please contact us immediately, via e-mail response, and destroy the original communication in your computer system.

Guião de Entrevista

Esta entrevista surge no âmbito da realização de um relatório de estágio para a aprovação do grau de Mestre em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Tem como principal objetivo averiguar as perceções da equipa do São Vicente Alfama Hotel em relação ao luxo, à hotelaria de luxo e ao caso específico do hotel, de forma a efetuar uma pesquisa exploratória e baseada em dados qualitativos provenientes dos profissionais que providenciam o serviço hoteleiro nesta unidade.

A entrevista é composta por cinco questões e será gravada para análise posterior. Qualquer questão poderá ser esclarecida ou reformulada por outras palavras no decorrer da entrevista e poderão ser utilizados exemplos comparativos de forma a estabelecer uma conceção base da indústria de luxo.

1. Qual a sua definição de luxo? (ou O que é o luxo para si?)
2. Quais são os aspetos essenciais para um hotel de luxo? (comodidades, infraestruturas, serviços)
3. É possível um hotel de 4 estrelas ser considerado de luxo? Porquê?
4. Considera o serviço do São Vicente Alfama de luxo? Porquê?
5. O que melhorava no serviço do São Vicente? (para que o serviço fosse considerado de luxo)

Questões de características pessoais:

- Género:
- Idade:
- Residência:
- Grau de escolaridade:
- Departamento:
- Anos de experiência na área:

Apêndice XI - Respostas às Entrevistas de acordo com o Guião

1.	SP	Para começar, para mim a definição de luxo é o serviço personalizado que o hotel consegue fornecer a um hóspede – quanto mais próximo do hóspede, melhor. É o acompanhamento personalizado, mas depois depende da área claro. Na hotelaria, é toda a estrutura do quarto, os amenities de qualidade superior, a cama de qualidade superior, a decoração, para mim já é de luxo.
	FO	Depende da perspectiva de cada pessoa. Para mim, por exemplo, pode ser um hotel com piscina e spa, mas para outra pessoa um hotel pode ser de luxo tendo um hotel com ar condicionado, por isso depende muito da pessoa. Para mim, acho que tem muito a ver com a comodidade dos serviços que são prestados.
	F&B	According to me, I think luxury is something that gives you comfort, for me it should be comfortable, not something to put royal things products or rooms – that is not luxury to me. For me, it should be neat and clean and comfortable.
	COZ	Delicadeza, perfeição, cuidado, atenção aos mínimos detalhes. O serviço tem de ser muito cuidado.
	HSK	Isso é conversa de ricos, e eu não sou rica. No mínimo, e é aquilo que não se usa em muitos serviços hoje em dia, que as pessoas sejam simpáticas e atenciosas, isso já é um começo – que nos atendessem bem, que aquilo que estivessem a vender, fosse o que fosse, fosse bem especificado, para saber o que é que vou comprar.
	MANUT	Eu acho que o luxo é ter produtos de qualidade, ter simpatia e atenção. Quanto mais coisas tiver o serviço, mais luxo vai ter e mais confortável vai ser. O importante é ser diferente do normal, para mim o luxo é isso, ser bem tratado e ter alguma coisa mais especial.

2.	SP	Um atendimento personalizado desde o momento em que a pessoa entra na porta do hotel, tem de haver um atendimento especial. E depois, tudo aquilo que conseguimos oferecer logo à entrada – lá está, a partir do momento em que a pessoa entrar tem que se sentir bem recebida. Nem é sentir que chegou a casa, mas sim à casa do melhor amigo, para se sentir super à vontade.
	FO	Talvez os quartos serem confortáveis, ter um spa, ginásio, piscina – pelo menos exterior, interior pode nem ser muito relevante – mas é algo importante tendo em conta o luxo. Garagem também é importante num hotel de luxo. Em termos de serviços, é importante ter um serviço de concierge, porque os clientes vêm sempre perguntar o tipo de coisas que há para fazer, para marcar restaurantes, tours, por aí fora; um bagageiro é também importante para dar outro tipo de serviço logo a partir do check-in, por exemplo para levar bagagem ou até para arrumar o carro na garagem.
	F&B	Small details make a big difference between 2 or 3 stars when compared to the 5 stars hotels, the pools, the lifts (because some of the 3 stars don't even have elevator with a lot of floors and stairs) and details in the rooms, like minibars or the view. View matters, because it makes a lot of difference where your hotel is actually located, view speaks a lot about luxury, I think so.
	COZ	Tem que ter spa, piscina, ginásio, restaurante – basicamente tem de ter tudo, todos os serviços disponíveis para uma estadia confortável.
	HSK	Isso também depende da zona. Um hotel nesta zona dificilmente ia ter um spa ou uma piscina. Isso eu acho que seria um luxo, com um pequeno-almoço especial, com muita escolha, que nem conseguisse decidir, por exemplo.
	MANUT	Piscina, spa, esse tipo de coisas. Um bom restaurante e quartos limpos, bonitos e confortáveis.

3.	SP	Exatamente. Lá está, claro que quanto mais estrelas tiver, pode nem ser tanto pelo atendimento personalizado, mas será por tudo o que tem dentro do quarto ou dentro do hotel, tem uma piscina, tem um bar que funciona 24 horas, serviço de room service – serão tudo coisas que completam esse serviço.
	FO	Tecnicamente, pode ser considerado. Existem serviços prestados em hotéis de 4 estrelas que podem ser considerados luxo. Claro que vai ser diferente de um hotel de 5 estrelas, porque têm muito mais infraestruturas, mas tendo em conta o mercado para o qual o hotel está direccionado, poderá ser considerado de luxo, sim.
	F&B	Of course, ours is 4 stars and I definitely consider it as a luxury. It depends upon the services that you are providing, that matters compared to 5 stars. Of course, we don't have a pool here, but we have beautiful rooms and the breakfast is wonderful, as you have seen. Everything cannot be perfect, but I think the services the hotel is giving are good enough.
	COZ	Acho, se tiver todos os serviços de um 5 estrelas, muito parecidos ou que possam substituir essa necessidade, sim.
	HSK	Este é 4 estrelas. Acho que às vezes é mais luxo o preço que praticam do que o serviço que têm. Paga-se um valor elevadíssimo por um quarto (200 e tal, quase 300 euros), a zona que é é que faz a diferença. Os turistas não sabem o que é viver num bairro, eu sei. Aqui, com um pátio atrás, não podem querer ter silêncio num quarto. As pessoas vêm e gritam para os vizinhos num ambiente familiar, se eu soubesse como isto era, não vinha para aqui procurar um hotel, porque há tudo menos sossego.
	MANUT	Eu acho que é possível. Depende muito do preço, claro. Os hóspedes que pagam 180 euros (preço médio do hotel) vão querer coisas diferentes dos que pagam mais, e não vão ter tantos serviços como nos hotéis de 5 estrelas.

4.	SP	Sim. O facto de ser muito pequeno, tem poucos quartos, faz com que possamos ter um contacto mais direto e personalizado com o hóspede. E acrescentaria ainda que, acima de tudo, temos maior capacidade para tentar superar as expectativas do cliente e aí sim, atingimos o luxo, porque o luxo está nas expectativas que são criadas e nos momentos em que se consegue ultrapassar as expectativas de alguém, aí sim se atinge o luxo, não tanto pelos serviços mas mais por aquilo que vai além do que é expectável.
	FO	Não sei se considero o hotel de luxo. Os quartos nem são maus, mas são pequenos. O hotel é pequeno, especialmente tendo em conta os preços praticados, logo o mercado existente é muito exigente face aos quartos, restaurante e pequenos almoços, o que complica o serviço. Portanto, penso que não, não considero.
	F&B	Yes, I consider our hotel a luxury, but of course a 5 star would have a lot more services. We are dealing with the parking issue and all, so there are a few things that need to be taken care of and personally, I don't like the washrooms because they are open concept – in India, according to me, it is a little bit uncomfortable if you don't stay with your partner, you can be with family members and it won't be as good. I still consider the hotel as luxury for other services, like the breakfast – I really like the breakfast at this hotel, and I have stayed in several Persian 5 star hotels, which were really luxurious and had really good and beautiful views of main sceneries or historical buildings, but that depends upon the location. Here, we can't see the Tagus river and all, but the services are really good and I think the interior of the rooms gives you a luxury feel with the golden touches. It's quite diferente here and I have been travelling through Lisbon and Portugal staying at 3 and 4 stars hotels and I think it really makes a difference, the interior speaks a lot, it gives a luxury touch even if it's a 4 stars.
	COZ	Sim, é de luxo. Não é 100%, mas está próximo. Aqui temos muitos cuidados com o serviço, com o cliente, então estamos perto.
	HSK	Acho que sim, comparado com outros onde estive anteriormente, sim, os quartos até são de luxo. Eu não posso comparar a diferença enquanto hóspede, porque nunca fui para um hotel de 4 estrelas, mas aqui, se não fosse o pessoal ou o atendimento que os empregados dão, acho que ficava um bocadinho aquém.
	MANUT	Sim, nós temos um atendimento de luxo. Muitas vezes temos um preço mais barato que outras zonas de Lisboa, comparado com os outros, o serviço é melhor e, na minha opinião, os nossos quartos são de luxo. Não são muito elaborados ou detalhados, mas o nosso atendimento é 5 estrelas, oferecem champanhe, vinho do porto e cocktail no quarto, há 5 estrelas que não têm uma oferta tão boa.

5.	SP	Como eu disse, logo à chegada, eu melhoraria o acesso ao hotel para facilitar o primeiro momento da estadia. Como sabes, não é fácil, e tem que se começar pelo começo. A pessoa tem de ter acesso facilitado ao hotel, não pode estar limitada. (Tem algum feedback online ou presencial a que tenham dado resposta no sentido de melhorar?) Dentro um pouco daquilo que está ao nosso alcance, vamos fazendo por melhorar todos os nossos serviços, agora há alguns, como uma das partes negativas da nossa unidade – que é a vista – mas não há como contornar. Há obstáculos para os quais realmente não conseguimos fazer nada para melhorar a chamada de atenção. O ponto de acesso passa também por aí, é um ponto que nos ultrapassa, pois não conseguimos criar um acesso específico ou especial para o hotel, estamos sempre presos às regras que existem dentro de um bairro histórico, mas pelas quais também, vindo por outro prisma, acabamos por ganhar muito por aí, porque a qualidade que nós temos em termos de tranquilidade e serviço passa também pela barreira que é criada no cimo da rua – por ser muito restrita, torna-se muito mais calmo ao haver muito menos carros e pessoas, e isso parecendo que não, torna a parte negativa num aspeto positivo. Para quem chega ou sai com malas não é fácil, mas lá está, contornamos isso ao ajudar o cliente a arranjar um transfer que consiga parar à porta do hotel e ajudando com a bagagem – há sempre formas de ultrapassar comunicando ao cliente que temos os serviços disponíveis.
	FO	É um bocado complicado, porque eu acho que tem mesmo a ver com a relação do tamanho do hotel. Se fosse possível expandir um pouco mais para o lado, talvez fosse possível fazer uma piscina ou aumentar o restaurante e aí sim, penso que existiria a possibilidade de melhor o serviço. Em relação ao serviço propriamente dito, até acho que não está mau, tendo em conta que são 22 quartos e há sempre aspetos a melhorar, como talvez o restaurante e pequenos almoços. Talvez aumentar as parcerias, que são poucas. Para marcar um tour ou prestar um serviço, deveria haver mais variedade de oferta para que o cliente tivesse a possibilidade de escolher, mas de resto não identifico grandes falhas.
	F&B	I think we can solve the parking problema first by getting a permit for the street. When it comes to luxury services, of course we can't plan a pool here or a bigger restaurante, because the space is limited, so we can improve the service day by day, starting by hiring more people so everything is perfect and no one is ready to complain. I think parking is the main thing we can improve, because we don't have space for more add-ons to make it more luxury. It would be great if we could have a bigger restaurante, or two restaurants and one only open for dinners, as it is common in fancier 5 star properties to have a separate areas for breakfast and for dinners. Space is not much, we can only improve the little bit of service according to the guests. According to me, this is the best, because I hadn't worked in a 4 star property before, to be very honest. Unless I work in a 5 star to be able to compare the service to our 4 star, I can only compare to the 3 stars properties I have worked before and our service is better. If I see their service and it's far better than ours, then I can see which are the higher standards – the more you experience, the more you start comparing and finding how to improve.
	COZ	Teríamos de ter coisas que não temos. O serviço agora está mais fraco, há muitos detalhes em que estamos a falhar e deveríamos ter, deveria haver um ginásio ou piscina que diferenciase o hotel, porque é uma propriedade muito simples. Nós esforçamo-nos ao máximo, temos especial cuidado e preocupação com o cliente, muita coisa, mas falta também a parte física para apoiar o serviço. As condições de trabalho, há muitas coisas que não temos que nos bloqueiam; podemos ter muitas ideias, mas não temos condições para as meter em prática. Na cozinha, faltam muitas coisas, que também não têm como meter num espaço tão reduzido. Tem de ser tudo o mais simples possível para conseguir dar vazão ao serviço.
	HSK	Para nós darmos um bom serviço, é preciso haver pessoas suficientes, porque se não há staff suficiente, é impossível gastar tempo nos quartos para que eles fiquem como deve ser. Portanto, mais pessoal era bom, mas já vem desde há um ano. (E acha que faria sentido acrescentar o turndown service – a segunda limpeza do dia?) Às vezes mal dá para a primeira, quanto mais para a segunda. Claro que, se houvesse mais pessoal a trabalhar, dava para prestar esse tipo de serviço.
	MANUT	Melhorava a zona do staff, se tivémos melhores condições para trabalhar e para fazer a nossa pausa, é mais fácil dar um bom serviço aos clientes. Também não é fácil trabalhar com uma equipa tão pequena, precisamos de mais pessoas para conseguir dar o serviço.

Apêndice XII - Tabela de Classificações na Booking.com

	BOOKING						
	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
	10	10	10	10	10	10	10
	10	10	9	7	10	10	10
	10	10	9	10	9	9	8
	10	10	10	8	10	10	9
	10	8	10	9	9	10	9
	9	9	10	10	9,6	10	9
	10	9	10	10	10	10	9
	10	9	9	9	10	10	9
	10	10	10	9	10	10	10
	9	9	10	9	9	10	9
	10	10	10	10	10	10	10
	10	10	10	10	10	10	10
	10	8	10	10	10	10	10
	10	10	10	9	9	8	8
	10	9	10	10	10	10	10
	9	10	10	9	10	10	10
	10	10	10	10	10	10	10
	10	9	10	10	10	10	10
	10	10	10	8	10	10	10
	9	10	10	9	10	10	8
	10	8	10	10	10	10	9
	9	10	10	10	10	10	9
	9	10	9	10	8	10	10
	8	9	10	9	10	10	9
	10	9	10	10	10	10	9
	10	10	10	10	10	7	9
	9	10	10	10	10	10	8
	10	10	10	10	10	8	10
	9	10	10	10	10	10	10
	9	10	10	10	10	10	10
	9	10	10	9	8	10	9
	8	8	10	10	10	10	10
	10	10	10	9	10	8	10
	10	10	10	10	10	8	9
	9	10	6	9	8	10	10
	10	10	10		8	9	9
	10	10	10		10	10	10
	10	10	10		10	10	10
	9	9	10		9	10	10
	10		10		9	10	10
	10		10		10	10	9
	10		9		8	10	10
	9				10	9	8
	10	9			10	10	
	8	10			10	9	
	9	10		10	10		
	9	10		9	10		
	10	10		10	10		
				9	9	8	
				10			
				8			
				10			
			9				
			8				
			9				
	10						
	10						
	7						
Média:	9,57	9,55	9,78	9,47	9,62	9,67	9,36
Preço Médio:	110,92 €	104,95 €	92,82 €	66,16 €	78,86 €	110,52 €	163,66 €
Ocupação:	85,39%	78,94%	44,13%	37,10%	68,58%	72,87%	83,23%
RevPAR:	94,71 €	82,85 €	40,96 €	24,55 €	54,08 €	80,54 €	136,21 €

Apêndice XIII - Recolha de Comentários sobre a Equipa na Booking.com

Comentários sobre Equipa
Positivos (55)
The staff was excellent. We needed help with reserving a taxi very early in the morning and they made sure the taxi was there and knew where to find us.
it's a lovely hotel not just for customer experience but visually.
the staff is excellent and professional
Staff is exceptional friendly.
staff were more than helpful, polite, they couldn't do enough for you. The staff went out of their way to accommodate you, d gave directions to places, order taxi for you, even booked out fit to fly Covid test. So helpful! Excellent staff, management super efficient and very friendly.
The staff was lovely and welcoming, providing tips for our visits and ensuring we were comfortable
Regarding the reception, everything is clear, concise and this with a sincere smile. The staff is just outstanding. They all show at their level a lot of empathy for travelers
Really friendly lovely staff especially Bernard in the restaurant. We were treated so well especially as it was our honeymoon
The staff are wonderful and will help you in any way possible.
We really liked the staff as well, as our receptionist gave us good and plenty of recommendations for dinner and even asked afterwards how we liked it.
Outstanding staff. You feel in this hotel so welcome that you want to return to this experience.
Our stay at São Vicente Alfama was made exceptional by the staff, especially Pedro Afonso Morges e Silva who checked us in on our first night in Alfama. From his friendly demeanor to his welcoming words we felt at home right away. He not only helped us figure out the parking for our rental car in the area, which can be very difficult, but was always available to answer questions about the best restaurants and sight seeing in the area as well. We left São Vicente with a new friend and a newly found love for Alfama & Lisbon. The rest of the hotel staff was also very pleasant and helpful.
exceptionally friendly staff. the hotel staff were always happy to assist in giving tips and tricks to exploring Lisbon.
Super friendly, young and informed staff.
The staff were very friendly, proficient in English and helpful in ever way. They even included a free walking tour!
he young staff are very polite and helpful in booking taxi, trains etc.
the service from the staff was fantastic.
every staff member was going above and beyond to make our stay pleasant :)
very impressive how welcoming the staff is
The attentiveness of the staff was better than I have seen anywhere else.
The staff were lovely (especially during the breakfast service)
the warm welcome and the friendly, helpful staff.
staff very friendly. Special attention to detail. people know how to make you feel good.
Staff simpático e prestável
very attentive staff, they acknowledged our special occasion
extremely guest/service oriented staff (the staff alone deserves 10 points)
- great tips for getting known the city and surrounding
Everything was perfect, especially staff! So friendly and helpful.
he lovely staff provided one of the best experiences we have ever had. Thoughtful gestures every step of the way from champagne at check in, local cocktails & pastries in the room, assistance with restaurant bookings and free walking tours.
The staff is exceptionally kind, professional and with lots of attentions. Breakfast is just awesome, both for a premium quality choice of food and for the help of the staff with tips for your staying in Lisbon.
I even had a welcome gift at my arrival, and a breakfast box since the last morning I had to check out early :)
incredibly friendly staff. We have stayed in several hotels in Lisbon but this one was by far our best experience. From the welcoming drinks and complimentary local delicacies in the room. They just got everything right! This is something I rarely get to write in my reviews!
The staff was incredible! Patricia and Alfonso welcomed us with a glass of champagne and were super friendly.
The staff welcomed us with an amazing cocktail kit in our room.
the staff couldn't have been nicer.
The staff were particularly pleasant and helpful. the breakfast staff there were very keen to make guests feel happy and looked after.
Friendly, keen to please young staff.
staff were amazing and so helpful. We really enjoyed the little treats left in our room as a welcome gift
Welcoming and friendly staff who can't do enough for you. the hotel made our trip very special.....we will definitely be back
luxury and amazing staff!
The staff was SO nice and so accommodating. They give a little coffee machine with welcome cookies and a welcome cocktail in the room too that was also delicious. The breakfast was UNBELIEVABLE. Fresh food and all made to order with the kindest staff. Also wrote the sweetest postcard to thank us for staying there - really nice personal touches. Highly recommend and would definitely stay here again. Miss it already! Thank you for everything!
the staff were very kind and accommodated our every need and request.
The staff are genuinely the nicest people and really strive to give the best experience. They made my birthday weekend memorable with sparkling wine on arrival, treats in the room, and mimosas with our breakfast.
Staff extremely welcoming and helpful providing an exceptional, dedicated service.
I had asked the hotel to arrange a birthday cake for my partner as it was her birthday during our stay and the staff at the hotel arranged this for me with no issues and what can I say, the cake was absolutely perfect and one of the nicest we'd ever tasted! We also had a bottle of wine on ice alongside it which was a lovely touch! Always arrived back to an exceptionally clean room after a long day of sightseeing. Many thanks to house keeping staff. The staff (Paulo, Andre & a lady whose name we never caught) looked after us and made breakfast our favourite time of the day. Thank you again to all staff who made us feel so welcome and made our first holiday in a long time one that will always be remembered!
he staff were super kind and helpful, including a number of really kind personal touches that brightened our days. Always on hand to advise on tips for the area
very helpful staff, especially Marta at the front desk. She arranged for reservations at excellent restaurants, transportation to the airport, as well as the required (for air flights) tests for Covid-19 at the hotel.
The staff was very helpful with anything you need.
Staff, very helpful, polite, efficient.
Staff really went out of the way to help you and to accommodate your needs.
the staff was really kind (the first evening, when we arrived quite late due to flight delay, they booked for us one of the best restaurant we've found in Portugal!)
he staff were all very friendly and helpful - special thanks goes out to Neha and Andre who looked after us in particular and answered all of my questions and there were many!
can't say enough good things about the staff -- they made the whole stay so much better.
the staff was very receptive to this concern and did their best to remedy it.

Negativos (1)
Hotel is brand-new and staff wasn't very experienced. But that is more an observation than a complaint because they made up for it by being exceptionally friendly and helpful.

Apêndice XIV - Recolha de Comentários sobre o Pequeno-Almoço na Booking.com

Comentários sobre Pequeno-Almoço	
Positivos (90)	Negativos (9)
The breakfast was quite nice with part buffet and free choice from the breakfast menu.	The breakfast buffet is really limited. It is not the fact of ordering and preparing all kinds of omelettes that would improve the quality and variety.
A very extensive breakfast is served in a small restaurant. In addition to a buffet with fresh delicacies (fruit, quark, local sausages and cheeses), you can choose from a variety of scrambled eggs, pancakes, etc. from the breakfast menu. The freshly squeezed orange juice and coffee specialties ensure a great start to the day.	Even though the breakfast was great, ordering the warm dishes took quite a long time and was sometimes not exactly what was ordered. They seem to have a very small kitchen and limited staff, but on one day it worked really well, so not sure what happened the other days :) If in a hurry, then it is better to only take breakfast from the buffet.
The breakfast was amazing. Full continental buffet and a great variety of cooked options cooked to order.	No child seat in the restaurant - but feedback was taken directly.
The breakfast Buffet options were good and they also prepared several different warm dishes upon order (there was a menu with different egg options and pancakes and crepes) - having those options was great	Some inconsistency in service at breakfast, more a case of simple errors. Crockery issues (no lids for tea pots and a cup to serve milk). Breakfast should be a calm and relaxed, sometimes a head wreck too early in the day.
Excellent complimentary breakfast x6	bit too cold in breakfast room
The breakfast was also delicious and the service was very friendly.	sala de pequeno almoço demasiado pequena
Excellent breakfast with buffet and à la carte menu. The restaurant service is also excellent	At breakfast, unfortunately, the butter was missing at the buffet, but it was always put on the table upon request.
The breakfast is great. Everything is fresh and in addition to the buffet, an additional menu is served from which you can choose different dishes (fried eggs, omelettes, etc.).	breakfast was not good. I am gluten free and there were no options for me other than cheese and meats which I would never eat for breakfast. Egg options would have been nice
The breakfast was UNBELIEVABLE. Fresh food and all made to order with the kindest staff. Felt like a regular restaurant, way better than a typical hotel breakfast.	When many guests were having breakfast at the same time, the staff sometimes found it difficult to keep up. The use of another person would have been useful here
Breakfast with a buffet and a menu of omelettes, pancakes etc... very good products	O serviço no restaurante às vezes era confuso.
Great breakfast with additional inclusive offers. Coffee/coffee specialties were very good.	Foi difícil se comunicar com a equipe do café da manhã que só falava português.
Breakfast was also very good, especially coffee and omelets.	Portas a bater na sala do restaurante. o atendimento ou mal a última mordida, retira-se o prato.
Breakfast is just awesome, both for a premium quality choice of food and for the help of the staff with tips for your staying in Lisbon. I even had a welcome gift at my arrival, and a breakfast box since the last morning I had to check out early :)	Um pouco desiludido, aliás, num dia, a reposição não tinha sido feita (mais sumo de fruta, mais queijo) pouco ou nenhum esforço na língua francesa, atenção muito ao barulho no desembarque tarde da noite. foram duas estadias que passei, e senti uma queda na qualidade.
Great breakfast x14	
Really good breakfast x8	
Amazing breakfast x16	
the breakfast is very varied and very good!	
The staff were lovely (especially during the breakfast service)	
delicious food based on the local products/delicacies	
pequeno almoço de qualidade x5	
exquisite breakfast, we felt like Kings	
Excellent breakfast in a quaint, airy dining room.	
great individually prepared breakfast	
buffet and à la carte breakfast formula at the top!	
Very good breakfast, good food quality and taste, great à la carte egg dishes.	
breakfast was very tasty and it had a lot of options	
Thé breakfast provided was tasteful with many different options.	
The breakfast is super rich and the waiter who attended us is excellent.	
BREAKFAST WAS VERY VERY FINE AND GOOD	
Good selection of food and cooked options x2	
Breakfast buffet had a great selection of hot and cold food.	
Breakfast was fab, plenty of choice and dishes made to order.....the banana pancakes were divine.	
They made my birthday weekend memorable with mimosas with our breakfast.	
The breakfast menu had everything we like and plenty of choice, the selection of meat, cheese, fresh fruit, yoghurt, granola, pastries and bread rolls were all good quality and fresh.	
the breakfast offering was second to none with delicious menu options to choose from (omelet, eggs benedict, crepes, pancakes etc) as well as a wide spread of bread, deli meats, cheese, fruit and pastries. Special dietary requirements were also taken into account with gluten and lactose free options available.	
If you are debating whether to have breakfast here or not, don't waste a second more you have to have it! The staff (Paulo, Andre & a lady whose name we never caught) looked after us and made breakfast our favourite time of the day. A great buffet is available plus an additional menu that you can order freshly cooked food from. Compliments to the chef!! Also make sure to try the pastel de nata's - they are to die for!	
Delicious breakfast with loads of selections	
The breakfast room could have been a scene from a movie, the breakfast itself was geared less to quantity and more to quality	
Breakfast was also very good. I chose the freshly prepared one with bacon, mushrooms, asparagus, sausage, tomatoes and fried eggs. There was also fruit, salmon, orange juice, sweets, cheese, ham...	
Breakfast was very good a cold buffet with also a hot choice plenty of food and tea & coffee	
I requested warm milk for my son every morning and not only did they oblige but also didn't charge us for it.	
Breakfast was excellent, freshly prepared and served by friendly staff	

Apêndice XV - Recolha de Comentários sobre a Localização na Booking.com

Localização	
Positivos (54)	Negativos (14)
Boa localização em Alfama com bom serviço de transporte.	The downfall of this beautiful hotel and one of its charms is the location.
Super localizado no meio de Alfama.	A localização do hotel é muito autêntica no meio de Alfama, que tem as suas vantagens. Para chegar ao centro da cidade, no entanto, tem que caminhar adequadamente para longe e íngreme, pelo que pondera duas vezes se vai voltar ao hotel durante o dia para um pequeno descanso.
Location was great too X12	Finding the location was tricky the first time.
Very nice location in the heart of Alfama but still 10-15min walking distance to the city center.	Difícil para chegar de carro e para estacionar
Hotel muito bem localizado, zona pitoresca, finalmente perto de tudo (elétrico 28 a 50 m, praça comercial 13 min a pé apesar de uma boa altitude!)	Driving and parking in the area is the worst. it will be very tough to get around the narrow streets.
Belo estabelecimento muito bem localizado em Alfama, perto dos belos locais	A dificuldade em estacionar na zona
Very good location, right next to line 28.	Taxi/uber cannot drop you of right in front of the hotel as the little street that leads to it is closed for traffic. It is just a very short walk of couple of meters though.
Location right in the middle of historic Alfama, everything is in walking distance.	Taxis cannot reach the door of the hotel so you may be faced with a short walk schlepping your suitcases.
Location was perfect and the lovely staff provided one of the best experiences we have ever had.	Muitas escadas e ruas íngremes para chegar ao hotel a partir de Santa Apolónia, dada a minha idade 75 e restrições difíceis.
The position is also great as it manages to be in the heart of Lisbon, yet slightly hidden from the most touristy areas.	Not being able to find the hotel after a few pints ! It is quite tucked away. Just remember to take the hotel address with you when you go out !
A localização não é super central, mas mesmo assim muito boa.	It's in a district which is uphill so unless you get transport back it could be hard for people to keep walking up and down the hills, although it is just a 15/20 minute walk from town with some of it being uphill.
Localização perfeita para uma estadia curta.	Off the beaten track. Very hilly (to be expected)
Localização ideal no bairro de Alfama.	Hotel um pouco mais alto. Portanto, se não estiver a andar bem, este hotel pode não ser a melhor escolha.
Localização excelente, caminhada rápida até ao centro.	Hard to find!
Location is perfect for walking to all the areas with interesting places that you want to see and there is a tram stop one minute from hotel.	
Em primeiro lugar a localização é ideal.	
Localização no charmoso bairro de Alfama, perto da paragem de elétrico.	
Muito bem localizado, muitos lugares bonitos nas proximidades.	
Localização tranquila. X2	
Great location in Alfama..... fascinating little neighbourhood close to the centre of Lisbon, but just far enough away to escape the hustle and bustle.	
Localização fantástica perto de absolutamente tudo.	
Tem a localização perfeita. X7	
The location in Alfama and the facilities are very very good.	
The location was fantastic, situated in the old town, quiet and peaceful yet less than a minute to several local albeit small and quiet Bars, the restaurant directly across from the hotel was fantastic, the 28 tram stop is within 2 minutes away.	
Fantastic location in the old part of town, 10 mins walk to main city area and surrounded by local restaurants and bars.	
All with a great and quiet location!	
A localização, a 150 metros da linha 28E, era extremamente central e no entanto muito tranquila.	
The location was perfect - in a lovely Alfama neighborhood close to all the "action" but relatively quiet.	
Rooms are pretty spacious considering location and old building	
The location was excellent too. Right in the heart of the alfama area. Seconds away from the 28 tram route and near the main churches.	

Apêndice XVI - Reclamações nos comentários Booking.com

Lista de Reclamações Recorrentes BOOKING.COM
A música do restaurante era bastante presente e ouvia-se bem no nosso quarto. Perguntaram se podia ser baixado, mas acharam que não se ouvia do restaurante, era do corredor. Depois da mesma playlist acabamos a música.
Um pouco barulhento.
Um pouco de poluição sonora, recepção vs quarto piso térreo.
O único pequeno inconveniente foi a falta de insonorização no beco (especialmente sábado à noite) e em direção ao quarto vizinho.
We were assigned the room at the ground floor and this wasn't insulated very well. We could in fact hear people talking at the reception in the morning, right behind the wall.
atenção muito ao barulho no desembarque tarde da noite. foram duas estadias que passei, e senti uma queda na qualidade.
Havia pequenas coisas para serem finalizadas no quarto e o chromecast da smart TV não funcionou.
O único pequeno problema foi que a televisão não respondia e não tinha os serviços de streaming como descrito, no entanto, não viemos ver televisão.
Netflix ainda não está disponível.
The bed was too soft.
Gostei de tudo sem exceção, porém prefiro colchões um pouco mais firmes na cama. Embora, é claro, isso seja uma questão de gosto e não afete minha classificação muito alta do hotel de forma alguma.
As camas são muito confortáveis, mas o colchão (novo) é um pouco mole
De resto, apenas a cama era demasiado mole para nós e infelizmente o edredão foi reforçado e por causa disso o meu parceiro ficou com uma erupção cutânea, mas o hotel não pode fazer nada a esse respeito.
O pequeno almoço infelizmente faltou a manteiga no buffet, mas foi sempre colocada na mesa a pedido.
É uma questão de preferência pessoal, mas o travesseiro era muito grande (muito grosso) para eu usar.
Cama demasiado mole, ar condicionado demasiado quente e impossível de modificar individualmente.
a janela do quarto ou melhor clarabóia é demasiado alta para abrir e fechar se não tiver pelo menos 1,80cm. a porta do chuveiro que faz um barulho ensurdecedor (a borracha danificada), fomos avisados mas sem reparos.
Cama Colchão demasiado mole e já escavado quando o hotel abriu em Setembro de 2021... e almofadas muito grossas que partem o pescoço.
- problema de ventilação talvez? - se tomar banho à noite, amanhã o marinheiro a toalha está sempre molhada. não foi agradável retomar um na manhã seguinte.
Falta de vista do quarto.
O ar condicionado no telhado exterior zumbia constantemente durante a noite, o que foi um pouco perturbador.
Estávamos bastante quentes no quarto apesar do nosso próprio AC. Isso não funcionou como deveria e não foi corrigido durante a nossa estadia.
Falta de funcionalidade no quarto
Wish bathrooms were fully closed off, rather than just toilet and shower cubicles!
O meu parceiro estava a perturbar a disposição moderna dos quartos, com uma parede de vidro leitoso do chuveiro para o quarto. Mas certamente reclamando a um alto nível.
the room was not so big, but just enough for a weekend (unfortunately, we planned to moved to other cities in Portugal, so we had with us big luggage that we didn't know where to "park" during our stay in that room)
Hotel recente, pois no amaciamento, as imperfeições serão esquecidas muito rapidamente!
Produtos de casa de banho insuficientes e não substituídos.
Falta de apoios de bagagem no quarto
While this came as no surprise, it would be great to have a gym or sauna available, as well.
Some apartments might be a bit dark, however it's an old building. Sometimes it smells from the kitchen of the nearby restaurants. Will be nice to add hangers for towels in a bathroom.
O quarto não podia ser completamente escuro devido à luz de presença.
O nosso quarto era no rés do chão, um pouco escuro.
A bit too much bright ambient LED light in the room -- if you're someone who needs darkness to sleep, it could be an issue. That being said, the staff was very receptive to this concern and did their best to remedy it.
Sugestão de não incluir na diária café da manhã, precisa-mos sair as 7:30 hs para o aeroporto e o café é servido apartir das 8:00
Nothing really but one of the sinks in our room was a little blocked and some over zealous mopping from the cleaners meant that the rug in our room was soaking wet.
O ralo do chuveiro estava entupido.
Se o restaurante estivesse aberto à noite antes das 19h, eu teria sido um hóspede frequente lá. Mas também pode classificar como minha preferência pessoal, pois não gosto de comer tarde da noite.
Um menu no restaurante bastante pequeno em comparação com o que é apresentado no exterior e com um bônus vários pratos indisponíveis. Mas o que comemos foi muito bom!
A água demorou mais até ficar quente, caso contrário não há nada a criticar!
Mais publicidade, para que os taxistas saibam que este hotel enriquece Lisboa há alguns meses.
Os quartos eram limpos regularmente, mas esqueceram-se de limpar pó e aspirar.
I struggled with getting the thermostat to work but not a huge deal - I just opened a window when the room got stuffy.
Nothing, but hard to reach by car!
O preço da noite é um pouco caro, não é a melhor relação qualidade preço.
Only wish there has db been usb outlets.

Apêndice XVII - Tabela de Classificações no TripAdvisor

TRIPADVISOR						
Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5		5
5	5		5	5		4
5	5		5	5		5
4	5		5			
5						
5						
5						
Média:	4,92	5	5	5	5	4,88

Apêndice XVIII - Categorias-chave nos comentários do TripAdvisor

TripAdvisor	
Positivos	Negativos
Espaço; Equipa; Pequeno-Almoço;	Velocidade Pequeno Almoço
Equipa; Limpeza; Espaço; Pequeno-Almoço; Gestão/Retificação	
Pequeno-Almoço; Equipa; Quarto; Localização	Vista
Conforto; Localização; Pequeno-Almoço; Visita Guiada	
Conforto; Limpeza; Espaço; Equipa; Localização	
Quarto; Equipa; Pequeno-Almoço; Visita Guiada; Localização	
Localização; Quarto; Equipa; Restaurante; Pequeno-Almoço; Visita Guiada	
Equipa; Espaço; Conforto; Pequeno-Almoço; Localização	
Localização; Quarto; Limpeza; Equipa; Pequeno-Almoço	
Localização; Equipa; Quarto; Pequeno-Almoço; Visita Guiada; Transfer	
Equipa; Quarto; Localização; Restaurante; Pequeno-Almoço;	
Equipa; Espaço; Quarto; Calmo; Pequeno-Almoço; Ofertas/VIP; Relação Qualidade Preço	
Localização; Conforto; Equipa; Restaurante;	
Localização; Equipa; Pequeno-Almoço;	
Receção; Espaço; Tecnologia; Personalização;	Barulho
Equipa; Localização; Pequeno-Almoço;	
Quarto; Limpeza; Equipa; Pequeno-Almoço; Localização; Visita Guiada;	
Localização; Espaço; Equipa; Pequeno-Almoço Sem Glutén; Personalização;	
Receção; Equipa; Pequeno-Almoço; Conforto; Espaço; Quarto; Personalização; Localização;	
Equipa; Limpeza; Espaço; Pequeno-Almoço;	
Espaço; Quarto; Pequeno-Almoço; Receção; Ofertas/VIP; Visita Guiada;	
Quarto; Espaço; Pequeno-Almoço; Equipa	Estacionamento
Espaço; Pequeno-Almoço; Conforto; Equipa; Ofertas/VIP; Receção; Visita Guiada; Localização	
Limpeza; Equipa; Pequeno-Almoço;	
Equipa; Receção; Localização; Quarto; Limpeza; Conforto; Pequeno-Almoço;	
Pequeno-Almoço; Quarto; Calmo; Localização; Equipa	
Localização; Equipa; Calmo; Limpeza; Espaço	
Equipa da Receção; Ofertas/VIP; Personalização; Calmo	Acesso/Mobilidade
Qualidade; Equipa;	
Localização; Relação Qualidade Preço; Equipa; Quarto; Personalização;	
Quarto; Conforto; Personalização; Receção; Ofertas/VIP; Pequeno-Almoço; Localização;	
Localização; Calmo; Espaço; Equipa; Personalização;	
Pequeno-Almoço; Relação Qualidade Preço	
Pequeno-Almoço; Quarto; Espaço; Conforto; Equipa	
Localização; Limpeza; Espaço; Transfer; Ofertas/VIP; Receção; Quarto; Restaurante; Equipa; Personalização; Visita Guiada;	
Quarto; Limpeza; Ofertas/VIP; Calmo; Pequeno-Almoço;	
Receção; Quarto; Ofertas/VIP; Pequeno-Almoço; Visita Guiada; Localização; Personalização;	
Quarto; Espaço; Personalização; Pequeno-Almoço Vegano; Localização	
Espaço; Localização; Pequeno-Almoço	
Limpeza; Organização; Pequeno-Almoço; Receção; Personalização; Quarto; Equipa;	
Equipa; Pequeno-Almoço; Ofertas/VIP; Quarto;	
Equipa; Personalização; Ofertas/VIP;	
Quarto; Calmo; Equipa da Receção; Ofertas/VIP; Pequeno-Almoço	
Localização; Equipa; Quarto; Pequeno-Almoço;	
Quarto; Espaço; Ofertas/VIP; Equipa; Conforto; Pequeno-Almoço; Localização;	Acesso/Mobilidade
Localização; Limpeza; Equipa; Restaurante; Visita Guiada	
Espaço; Localização; Pequeno-Almoço; Receção; Equipa; Personalização; Ofertas/VIP;	
Localização; Equipa; Quarto; Limpeza; Conforto; Ofertas/VIP; Pequeno-Almoço	
Localização; Espaço; Equipa; Pequeno-Almoço; Personalização;	
Localização; Quarto; Conforto; Calmo; Equipa; Personalização;	
Localização; Limpeza; Equipa; Pequeno-Almoço; Quarto; Espaço; Relação Qualidade Preço	
Localização; Quarto; Pequeno-Almoço; Equipa; Receção; Transfer;	
Localização; Quarto; Pequeno-Almoço; Equipa; Receção; Personalização	
Espaço; Localização; Equipa; Ofertas/VIP; Quarto; Conforto; Pequeno-Almoço;	
Localização; Equipa; Quarto; Restaurante; Pequeno-Almoço; Limpeza; Qualidade;	
Espaço; Personalização; Restaurante; Pequeno-Almoço;	Localização
Localização; Receção; Ofertas/VIP; Quarto; Limpeza; Pequeno-Almoço; Personalização;	Localização; Ar condicionado;
Quarto; Conforto; Equipa; Pequeno-Almoço; Localização; Ofertas/VIP	