

OS HOTÉIS BOUTIQUE E OS DESTINOS CITY BREAK
- O CASO DE LISBOA -
BOUTIQUE HOTELS AND CITY BREAK DESTINATIONS: THE CASE OF
LISBON

Sofia Almeida¹

Sérgio Guerreiro²

Resumo

Os hotéis *boutique* surgiram como uma tendência com crescente popularidade e importância para os destinos turísticos em termos de seu posicionamento. Este conceito evoluiu de propriedades únicas tipicamente operadas por indivíduos ou pequenas empresas para passar a constituir também uma importante fonte de crescimento para empresas multinacionais como forma de melhorar a sua quota de mercado.

Este artigo pretende discutir o conceito de hotéis *boutique* e sua importância no desenvolvimento de um destino de férias de cidade, focando sua análise na cidade de Lisboa. A partir de uma abordagem conceptual que visa relacionar o produto "*city breaks*" com este novo tipo de hotéis, o estudo é complementado com os resultados de uma pesquisa dirigida a diretores de hotéis *boutique* de Lisboa a fim de compreender as suas perceções sobre este fenómeno, a sua importância para Lisboa e conhecer o perfil do consumidor deste tipo de alojamento. Foi possível concluir que os critérios mais importantes a considerar num hotel *boutique* são a decoração interior, a arquitetura e o serviço personalizado. Também foi possível discutir o papel deste tipo de hotéis em Lisboa, em termos de inovação para Lisboa como destino turístico e sua viabilidade no contexto da indústria hoteleira de Lisboa.

Palavras-Chave: Hotéis *Boutique*, *city break*, Lisboa

Abstract

Boutique hotels emerged as a trend with growing popularity and importance in tourism destinations in terms of its positioning. This concept evolved from typically unique properties operated by individuals or small companies to constitute also an important source of growth for multinational companies as a way to improve market share.

¹ Doutoranda em Turismo, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Lisboa. Assistente, Universidade Europeia. Email: salmeida@europeia.pt

² Doutorando em Turismo, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Lisboa. Investigador, Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa. Assistente, Universidade Europeia. Email: sergio.guerreiro@campus.ul.pt

This article seeks to discuss the concept of boutique hotels and its importance in the development of a city break destination, focusing its analysis in the city of Lisbon. Starting from a conceptual approach which seeks to relate “city break” product with this new type of hotels, the study is complemented with the results of a survey on the directors of Lisbon’s boutique hotels in order to understand their perceptions about this phenomena, its importance to Lisbon and to know its consumer profile. It was possible to conclude that the most important criteria to be considered in a boutique hotel are the interior decoration, the architecture and the customized service. It was also possible to discuss the role of this type of hotels in Lisbon in terms of innovation to Lisbon as a tourism destination and its viability in the context of Lisbon’s hotel industry.

Keywords: boutique hotel, city break, Lisbon

Introdução

Numa altura em que o ambiente político, económico e social é repensado na Europa e se vive um clima de tensão, desconfiança e, sobretudo, expectativa face ao futuro, a indústria hoteleira deve reinventar-se (Theobald, 2004). Por outro lado, esta conjuntura veio conferir uma importância crescente ao turismo enquanto motor de crescimento para a economia e para a criação de emprego. Em 2012, pela primeira vez, o grupo dos países mais industrializados do Mundo reconheceu na Declaração de Líderes proclamada na reunião anual do G20, que teve lugar no México, a importância do sector neste domínio e encorajou os Estados a investirem nesta atividade.

No plano nacional, o turismo desde há muito que é reconhecido como um importante sector de atividade económica e uma das fontes que mais contribuem para o equilíbrio das contas externas. Portugal, enquanto destino turístico, recebe turistas de mercados emissores de várias partes do mundo, sobretudo oriundos do norte da Europa, que viaja para sul à procura do sol. O País tem as matérias-primas que outros apreciam, nomeadamente as condições climatéricas, recursos naturais e culturais – potenciadoras de desenvolvimento. O Plano Estratégico Nacional do Turismo, na sua versão originária, consagrou a existência de dez produtos turísticos estratégicos, com base nos recursos existentes e nos fatores competitivos e diferenciadores de Portugal (ME, 2006) – colocar na bibliografia.

Um dos produtos identificados foi o *city break*, que se consubstancia em estadas de curta duração para conhecer uma cidade e as suas atrações culturais, arquitetónicas, entre outras (Turismo de Portugal [TP], 2006). Trata-se de um produto particularmente relevante para a

cidade de Lisboa. O Plano Estratégico de Turismo de Lisboa 2011-2014 (PETL) identifica o *city break*, a par com a *meeting industry*, como produtos estratégicos para a cidade, reconhecendo que são produtos maduros com potencial de exploração turística e com capacidade para gerar dormidas na área promocional de Lisboa (Turismo de Lisboa, 2010).

Lisboa está na moda e tem merecido diversas distinções da imprensa especializada internacional. O *Financial Times* identifica Lisboa como uma das "*Cities of the Future*" (Times, 2012), a *Time* recomenda Lisboa como a "cidade branca imponente" (fonte não pode ser o sapo). A companhia aérea norte-americana United Airline escolheu-a para tema de capa, sob o nome de "*Three Perfect Days: Lisbon*". A Hemispheres Magazine dedica um artigo de 12 páginas à capital portuguesa e sugere aos seus leitores "Três dias perfeitos em Lisboa" (2012). Também a easyJet dedicou a capa de Maio de 2012 da sua revista de bordo - Traveller - à região: "*Lisbon Surf*" (Traveller Magazine, 2012 by easyjet). Por fim, Lisboa foi eleita *Best City Break Destination* para os *World Travel Awards* (www.worldtravelawards.com, 2012).

É neste contexto da crescente afirmação da cidade de Lisboa como destino turístico no panorama europeu que se impõe discutir o papel dos *boutique hotels* neste processo.

O surgimento dos *Boutique Hotels*

Grande parte da literatura sobre os hotéis *boutique* sugere que o fenómeno foi criado por Anouska Hempel, quando decorou o Hotel Blake's em *South Kensington* em Londres. Inaugurado em 1981, o hotel dispõe de 41 quartos com influências de *design* originário da Rússia, Turquia e Índia (Brights, 2007; Caterer Search, 2005; Lea, 2002; McDonnell, 2005).

Outros autores sugerem que foram Ian Schrager e Steve Rubell os responsáveis e mentores do conceito hotel *boutique*, ao criarem o hotel *Morgans* em Nova Iorque em 1984 (Albazzaz et al, 2003). Ian Schrager, famoso por ser co-fundador do legendário *nightclub Studio 54*, viu no hotel *Morgans* uma oportunidade para criar uma experiência hoteleira não dirigida às massas. A sua experiência glamourosa, inspirada no *design* francês, criou um ambiente de *nightclub* frequentado por modelos e actores. Nas duas décadas seguintes, a fórmula de Schrager foi recreada em mais de dez cidades no mundo. Cada unidade hoteleira centrava-se num bar *hip* ou num restaurante liderado por um famoso Chefe que atraía celebridades e clientela local sofisticada, o que gerou *buzz* e o passa-palavra neste círculo restrito (Adner, 2003).

Paralelamente, existem autores que não auguraram sucesso à hotelaria *boutique* (Swig, 2002; Caterer Search, 2005), afirmando que a popularidade dos hotéis *boutique* teria uma duração curta. No entanto, reconhece-se que o crescimento do segmento é notório, acontecendo

um pouco pelo mundo inteiro (Aggett, 2007; Caterer Search, 2005; PricewaterhouseCoopers, 2006). O sucesso destes hotéis teve a ver também com a alteração das percepções dos clientes sobre o que esperar de um hotel. Hoje procuram uma experiência e não apenas uma cama para dormir (Freund de Klumbis, 2005; McIntosh e Siggs, 2005; Van Hartesvelt, 2006; Liam and Endean, 2008). A tendência emergente de "experiência" ou "aventura" de viagem, o aumento do rendimento disponível e o desejo de um serviço mais personalizado acabaram por contribuir para o aumento da procura do *hotel boutique* (Adner, 2003).

O conceito de *Boutique Hotel*

Para definir o conceito de hotel *boutique*, Răbonțu e Niculescu (2009) partiu da etimologia das duas palavras que o constituem. Por um lado, *boutique* é o nome dado às pequenas e luxuriosas lojas que vendem produtos exclusivos. Por seu lado, o hotel é a casa decorada com quartos mobilados, que oferece aos viajantes a possibilidade de os arrendar para seu conforto. Na óptica dos autores, trata-se de uma nova forma de olhar para a hospitalidade, onde o hóspede é recebido de forma calorosa e amigável, sendo-lhe proporcionada uma estada personalizada. Segundo um estudo sobre hotéis *boutique* em Lisboa, este serviço personalizado implica uma breve resenha histórica do edifício em que se encontra o hotel; livre escolha em relação à hora e local do pequeno-almoço; satisfação do desejo de um jantar romântico num local à escolha; prestação de serviços pontuais consoante as necessidades de cada hóspede, entre os quais se incluem o cabeleireiro, a costureira ou a assistência médica; seleção de uma linha superior de amenities de casa de banho, recorrendo a marcas reconhecidas pela sua qualidade e *glamour*; diversidade de amenidades, tais como, roupões, chinelos, jornais e revistas do país de origem; seleção de produtos nacionais de qualidade, tais como licores ou chocolates, que adicionam um forte cunho nacional, tornando a estada mais autêntica (DZT, 2008).

Segundo Răbonțu e Niculescu (2009), o conceito de hotel *boutique* nasce de uma forte oposição às cadeias de hotéis, sendo factores distintivos a sua localização privilegiada e o ambiente íntimo e familiar. Na perspetiva de Liam e Endean (2008), um hotel *boutique* deve ter menos de 100 quartos e não deve pertencer a nenhuma grande cadeia de hotéis, uma vez que o serviço deve ser personalizado. Localizado em centros urbanos, o edifício deve ser emblemático e deve incluir um restaurante de assinatura. Adner (2003), por seu lado, é mais flexível, defendendo que um hotel *boutique* poderá ter até 150 quartos, localizando-se em destinos urbanos sofisticados. O seu mercado-alvo tem entre os 20-55 anos e oferece aos clientes alta tecnologia, como acesso à Internet de alta velocidade, telefones sem fio e aparelhos de CD com uma biblioteca de música. A Pricewaterhouse Coopers (2005) também identifica as

características do hotel *boutique*: unidade com poucos quartos, amenidades tecnológicas, serviço ao cliente personalizado, *design* único onde se reflecte a personalidade e o estilo do proprietário, designer ou empresário. Caterer Search (2005) utilizou a localização, o *design* e o tamanho como características definidoras. Rowe (2003) refere que os hotéis *boutique* dependem da localização do hotel, da história da região e da importância do serviço personalizado. McIntosh e Siggs (2005) identificou cinco características que sintetizam o conceito *boutique*: a exclusividade, o serviço personalizado, sentimento do hóspede se sentir em casa, elevados padrões de qualidade e a criação de valor. Albazzaz *et al* (2003) definiu hotel *boutique* como uma unidade hoteleira calorosa com *design* e intimista para um segmento *up scale*, entre os 20 e os 55 anos de idade. Teo *et al* (1998) reconheceu as características comuns dos hotéis *boutique* como o seu pequeno tamanho e a relação pessoal dos hóspedes com o hotel. Kurgun (2011) define *boutique hotel* como um hotel pequeno com quartos luxuosos e bem equipados para os hóspedes. Segundo a Webster's dictionary, um *boutique hotel* é definido como: “*a small fashionable specialty shop or business*”. Por outro lado, Van Hartesvelt (2006) distingue as características comuns encontradas na versão moderna de hotéis *boutique*: o tamanho (o número de quartos varia entre 20 e 150), cliente *up scale* e um restaurante com a assinatura de um chefe reconhecido. As salas são pequenas, pois, segundo o autor, quando um hotel *boutique* depende mais de 10 a 15% do segmento *corporate* coloca em causa a o seu serviço personalizado. O *lobbie* do hotel *boutique* é mais pequeno do que a maioria dos outros hotéis, o que permite ao hóspede uma experiência mais intimista. No que diz respeito aos lucros, os hotéis *boutique* são geridos de forma a ter custos de operação mais baixos e margens mais elevadas do que os hotéis de cadeia. O glossário de termos da Boutique & Lifestyle Lodging Association (BLLA) define hotel *boutique* como um termo para descrever o ambiente luxuoso e íntimo para uma clientela especial e sofisticada que frequenta hotéis. Cunha (2001) não diferencia o conceito de *boutique* e de *lifestyle*. Este tipo de hotéis caracteriza-se por ter identidade única e carácter moderno; pequena dimensão; elevado nível de serviços; reflexo do estilo e personalidade dos proprietários; elegante decoração dos interiores mas merecendo uma elevada qualidade tecnológica nos quartos; serviço personalizado. Segundo o estudo da DTZ (2008) um hotel *boutique* tem: dimensão reduzida; localização central preferencialmente em zonas históricas, nobres ou *trendy* das cidades; prestação de um serviço personalizado; localização em edifícios que retratam a história e a arquitetura da cidade, cujas características únicas são referências locais. O exercício de sistematização do conceito de *boutique hotel* a partir das definições acima enunciadas [Fig.1] permite concluir que as palavras-chave serão serviço personalizado, decoração, localização e dimensão reduzida.

Fig. 1 – Revisão de Literatura ao termo “hotel *boutique*”

Expressão	Autores
Íntimo	Martinelli (2001); BBLA (2012); Răbonțu e Niculescu (2009)
Localização	Liam e Endean (2008); Răbonțu e Niculescu (2009); Liam e Endean (2008); Pricewaterhouse Coopers (2005); Kurgun (2011)
Número reduzido de quartos	Cunha (2001); Van Hartesvelt (2006); Adner (2003); Liam e Endean (2008); Pricewaterhouse Coopers (2005); Kurgun (2011)
Dimensão/tamanho reduzido	Cunha (2001); DTZ (2008); Van Hartesvelt (2006); Teo et al. (1998); Caterer Search (2005)
Serviço personalizado	Cunha (2001); DTZ (2008); Rowe (2003); Liam e Endean (2008); Pricewaterhouse Coopers (2005); McIntosh e Siggs (2005)
Tecnologia	Adner (2003); Cunha (2001); Kurgun (2011)
Decoração	Cunha (2001); Martinelli (2001); Răbonțu e Niculescu (2009); Pricewaterhouse Coopers (2005); Albazzaz et al. (2003)
Restaurante de assinatura	Van Hartesvelt (2006); Liam e Endean (2008)
Lobby	Van Hartesvelt (2006); Schragger (2012)
“Sentir em casa fora de casa”	Schragger (2012); McIntosh e Siggs (2005); Martinelli (2001)
Luxo	BBLA (2012); Martinelli (2001); Schragger (2012)

Fonte: elaboração própria

Tendências dos Hotéis *Boutique*

Lim e Endean (2009) afirmou que o sucesso dos hotéis *boutique* pode ser atribuído ao grande interesse da população pelas diferentes expressões culturais. As expectativas dos clientes estão a começar a mudar e o que interessa atualmente é a compra da experiência completa, é a autenticidade e não apenas um quarto para passar a noite. Sobre o futuro dos hotéis *boutique* Kurgun (2011) destaca tendências emocionais, associadas a uma certa viagem no tempo e onde se proporcionam novas experiências ao consumidor; tendências de *design*, associadas à consciência de arquitetura, pinturas originais, bibliotecas captando o humor do cliente em projetos de sala, oferecendo diferentes experiências culturais, utilizando tecidos e peças de mobiliário criativos e surpreendentes. A terceira e última tendência diz respeito à flexibilidade, garantindo que os projetos dos quartos são flexíveis para as necessidades dos clientes e podem rapidamente ser adaptados aos desejos dos clientes. Na prática, algumas das tendências já são colocadas em prática. Oferecer uma sensação de exclusividade, exibindo peças de *design* distintas e únicas, reflete o espírito e a filosofia do hotel *boutique*, apelando ao contato emocional no encontro de serviços personalizados e sob medida. Outra das sugestões do autor é levar os produtos do hotel *boutique* aos clientes, mostrando tecidos personalizados, oferecendo alimentos orgânicos, o que reflete uma preocupação ecológica. Outra alusão prende-se com a disponibilidade de novas tecnologias *user-friendly* para criar uma atmosfera de modernidade e ambiente *cosy* para que os clientes se sintam em casa e sobretudo confortáveis.

O produto *City Break*

O produto *city break* tem sido definido como uma viagem não empresarial com uma duração de duas a três noites (Fache, 1994). Trata-se de percepções e motivações para visitar locais em pequenos períodos de tempo (Bloy, 2000; Jang e Cai, 2002). Em 2002, mais de três quartos dos turistas internacionais visitaram Lisboa e aqueles cuja motivação da visita foram as férias/pausa na cidade conheceram um aumento de 4,8 pontos percentuais comparado com os anos anteriores (ATL, 2003).

Uma dos obstáculos encontrados quando se investiga sobre *city breaks* é a dificuldade em encontrar uma definição comumente reconhecida e aceite. No entanto, Trew e Cockerell (2002) aponta a definição mais utilizada de *city break*: " *a short leisure trip to one city or town, with no overnight stay at any other destination during the trip.* " (Dunne et al, 2007, p.96). Uma das características mais comuns associadas ao *city break* é a natureza de curta duração das viagens, sendo que a maioria dura entre uma e três noites. No entanto, de acordo com Trew e Cockerell (2002), os *city breaks* estão a crescer em termos de duração do número de noites, passando para 4 a 5 noites. Além disso, a duração dos *city breaks* parece variar consoante a nacionalidade. Por exemplo, a pesquisa mostra que os alemães tendem a fazer pausas mais longas do que as suas congéneres europeias, enquanto os britânicos tem uma tendência para viagens mais curtas (Dunne et al, 2007).

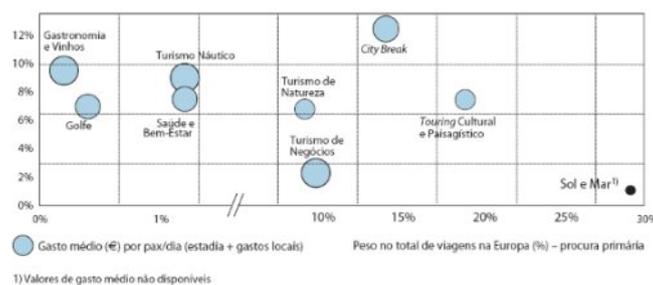
Outra característica deste produto é a natureza secundária das viagens, ou seja, são realizadas 'fora' do período principal de férias (Dunne et al. 2007). Este fenómeno tem a ver com as alterações nas motivações dos turistas para viajar e com a democratização das viagens, hoje acessíveis à generalidade das pessoas e não apenas a clientes *up scale*, reconhecendo-se o papel das companhias *low-cost* nesta matéria. Esta alteração do perfil dos viajantes faz com que a actividade turística em geral, e a hotelaria em particular, tenham que inovar e acompanhar os gostos dos viajantes.

Na Europa, os *city breaks* foram um dos principais motores de crescimento do turismo de *outgoing* nos últimos anos. De acordo com o monitor de IPK Internacional European Travel, o turismo *city break* cresceu 20% em 2005, em comparação a um aumento de apenas 3% no produto turístico, Sol e Praia (Freitag, 2006). Segundo o TP (2006) os *city breaks* representam um mercado de 34 milhões de viagens internacionais por ano na Europa, com durações de estadas de uma a duas noites. Este número de viagens é o equivalente a 14% do total das viagens de lazer realizadas pelos europeus, sendo que o crescimento anual previsto para o *city break* situa-se entre os 12 e os 15%.

City Breaks: produto estratégico para o desenvolvimento do turismo em Portugal

Na definição do sector do *city break*, o Turismo de Portugal classifica o *city break* como tendo três tipos de mercado distintos - *standard*, *upscale* e temático (TP, 2006). O *city break upscale* diferencia-se dos demais pois, apesar dos turistas escolherem as cidades para visitar as principais atrações culturais e históricas, procuram produtos de qualidade durante a estada, como os hotéis *boutique* e os restaurantes de assinatura. A consideração do *city break* como produto estratégico teve em conta os factores distintivos de Portugal, mas também o seu potencial de crescimento futuro. O *city break* tem potencial de crescimento e exige menos investimento por parte das entidades oficiais, uma vez que o produto já está estruturado. Para os próximos 10 anos, prevê-se que o *city break*, a par da gastronomia e vinhos, seja o produto turístico com maior gasto médio por pessoa por dia (PENT).

Fig. 2 Gastos médios por pessoa/dia nos Produtos do PENT



Fonte: TP (2006)

Na revisão do Plano Estratégico Nacional de Turismo e nas suas linhas orientadoras para o período 2013-2015, o *city break* continua a ser uma escolha estratégica para o país, integrando eventos, cultura e itinerários que atraem turistas internacionais para Lisboa e Porto. Numa análise dos produtos prioritários por região, verificamos que o *city break* é o produto eleito para Lisboa, sendo o Turismo Náutico, Golfe e o Touring produtos em desenvolvimento para a região (TP, 2013).

De acordo com TP (2013), os principais mercados emissores de turistas de *city breaks* ou de estadias de curta duração como são designadas, são o alemão (14% do total de estadias), seguido do Reino Unido e Escandinávia, com 12% cada. Em termos de gasto médio, estima-se um valor mínimo na ordem dos 60 euros por dia no segmento *standard*, que prefere ficar alojado em pensões e utilizar transportes públicos. No outro extremo, o turista *upscale* gastará em média 450 euros por dia, excluindo o transporte de avião. Este consumidor aloja-se em hotéis de gama superior, frequenta restaurantes de prestígio e desloca-se de táxi ou em carro alugado com motorista (TP, 2006). Ainda dentro da caracterização efetuada por Turismo de

Portugal na definição de cada um dos seus produtos turísticos estratégicos, Lisboa tem apresentado um bom desempenho no que diz respeito ao *city break*, necessitando no entanto, de melhorar as acessibilidades – principalmente no que diz respeito às companhias *low cost*.

Foram identificadas duas alavancas para potenciar o crescimento dos *city breaks*. Uma primeira passa pelas companhias aéreas *low cost*, um dos elementos dinamizadores da procura de *city breaks*, pois permitem aos consumidores fazer viagens de curta duração para destinos não muito longínquos, de forma mais económica do que as companhias regulares, aproveitando sobretudo as promoções e os *lastminutes*. A reserva é realizada normalmente em regime de *self-service* e através da Internet, o que permite uma grande flexibilidade e possibilidade de obter comparabilidade em *real time* (TP, 2006).

A segunda alavanca são os pacotes dinâmicos, um motor que tem contribuído para o crescimento do *city break*, pois é a expressão máxima do poder individual do consumidor, em que este consegue escolher todos os intervenientes do processo de compra, nomeadamente, o avião, seguros de viagem, o transpore, o alojamento, aluguer de viatura e outras atrações. É o *just in time*, a compra de um produto em tempo real e de acordo com as necessidades de cada consumidor, o chamado *prosumer* – o cliente participa no processo de produção do produto.

O Plano de Marketing Estratégico para a Região de Lisboa e Vale do Tejo (PMERLVT, 2011) analisou a imagem da região enquanto destino turístico, inquirindo os seus visitantes, entrevistando alguns *key players* do setor e confrontando painéis de especialistas com os resultados obtidos. Algumas das conclusões deste plano de marketing vão ao encontro dos resultados apontados por TP (2006), no que diz respeito ao grau de satisfação dos turistas, com 65% dos inquiridos a afirmarem que a visita a Lisboa superou as suas expectativas e 97% a referirem que recomendariam a visita a familiares e amigos [Fig 3].

Fig. 3 Expectativas e Recomendações em relação a Lisboa



Fonte: PMERLVT (2011)

Outra das conclusões deste plano de marketing prende-se com o estágio de desenvolvimento/maturidade do *city break*, concluindo-se que, no ciclo de vida de Butler, o

estádio de desenvolvimento do produto em Lisboa será a fase de maturidade (PMERLVT, 2011). Ainda de acordo com este estudo, nos produtos turísticos estratégicos para Lisboa e Vale do Tejo o *city break* é o produto com mais valor estratégico, sendo o primeiro da escala, seguido pelo Turismo de Negócios. No que diz respeito aos gastos médios diários dos visitantes, estimou-se que um turista de *city break* em Lisboa gastará cerca de 221 euros e, se for um excursionista, na ordem dos 33 euros (PMERLVT, 2011). Este Plano, com o horizonte 2015, conclui que o *city break* está no topo da pirâmide da oferta para a região e o hotel *boutique* pode funcionar como a alavanca de crescimento ou mesmo ser o *Unique Selling Proposition (USP)* do destino, a sua vantagem competitiva, ou seja, aquilo que o distingue dos demais. Apostar no hotel *boutique* é apostar na tradição e nalguma modernidade possível e exigida a uma cidade como Lisboa.

City Breaks e Lisboa

O *European Travel Monitor* (IPK, 2004) efetuou a análise comparativa dos *city breaks* europeus. Na listagem dos principais países de destino das viagens europeias de *city breaks*, Portugal ocupava a 8.^a posição, sendo os primeiros lugares reservados para França, Reino Unido e Itália, por esta ordem. Já nessa altura, Alemanha e Reino Unido são os principais mercados emissores de turistas com a motivação *city break* (IPK, 2004). Na abordagem ao *competitive set* de Lisboa enquanto principal destino de *city breaks*, TP (2006) apresenta dois cenários (restrito e alargado). O *Competitive set* restrito é constituído pelas cidades que recebem entre 3 a 5 milhões de dormidas internacionais, incluindo neste grupo as cidades de Florença, Milão, Berlim e Munique. Numa óptica mais ampliada, temos o *Competitive set alargado*, constituído pelas cidades que recebem entre 5 a 10 milhões de dormidas internacionais, aqui se incluindo as cidades de Roma, Praga, Barcelona, Amsterdão, Viena e Madrid.

De acordo com o TP (2006), a cidade de Lisboa tem vindo a registar um importante volume de atividade no sector de viagens de *city breaks* e para fortalecer o seu papel deve desenvolver uma actuação simultânea em três frentes. Uma primeira passa pelo reforço da competitividade do sector para elevar o desempenho das diferentes cadeias de valor que intervêm na configuração do produto (transporte, alojamento, oferta de lazer, atrações culturais), assim como, da coordenação das relações entre as cadeias de valor individuais. Um segundo domínio passa pela diversificação, aprofundamento e sofisticação da oferta de produtos e serviços para atingir segmentos de procura de maior nível e consumidores mais exigentes e mais conhecedores e, finalmente, a intensificação e melhoria da eficácia das ações de marketing para atraírem novos segmentos da procura (TP, 2006).

A natureza dos *city breaks* foi inspiração para um outro estudo no Reino Unido. Moital et al. (2005) desenvolveu um inquérito aos agentes de viagens britânicos para conhecer a sua percepção sobre os destinos *city breaks* e os resultados aplicam-se à cidade de Lisboa. O estudo revelou que, de acordo com os agentes de viagens, Barcelona e Lisboa seriam as principais cidades recomendadas para um *city break*, sendo que Lisboa teria uma vantagem competitiva muito forte por via do preço, significativamente inferior aos dos seus concorrentes. O estudo conclui ainda que Lisboa carece de competitividade a nível de alojamento e qualidade de serviço (Moital, 2005). Na verdade, estas questões eram vistas como as áreas mais negativas de Lisboa, quando comparadas aos seus concorrentes.

O Estudo de Caso: O contributo do hotel boutique para os *city breaks* em Lisboa

Metodologia

O presente projeto de investigação procurou discutir, como questão de partida, se existe ou não um contributo real do hotel *boutique* para a valorização do *city break* em Lisboa.

Em termos metodológicos, procurou-se caracterizar os hotéis *boutique* em Lisboa e estabelecer relações com o produto *city break*, utilizando para o efeito uma pesquisa descritiva (Gil, 1991). A pesquisa descritiva envolve técnicas padronizadas para a recolha de informação, nomeadamente o questionário que, no caso vertente, foi utilizado para recolher informação junto dos directores de hotéis. O questionário procurou seguir as recomendações prescritas nesta matéria, designadamente quanto à explicitação do propósito da sua aplicação, ressaltando a importância do contributo de cada inquirido (Gil, 1991). Segundo Freixo (2011), o questionário é um dos três meios de recolha de informação ao dispor do investigador. As suas características adaptam-se aos objetivos desta investigação, optando-se pelo correio eletrónico como forma de transmissão de dados. Os inquéritos foram dirigidos aos diretores dos hotéis via correio eletrónico e foram respondidos pelo mesmo meio durante o mês de Maio de 2012.

Numa primeira fase, os critérios para a categorização deste conceito foram identificados partindo da revisão da literatura e posteriormente foi feito um pré-teste a três diretores de hotéis *boutique* localizados fora de Lisboa, o que permitiu corrigir lacunas identificadas e explorar outras questões. Analisou-se a oferta hoteleira existente na cidade de Lisboa à luz dos seguintes critérios: designação da palavra *boutique* no nome ou no conceito do hotel; concordância prévia do diretor do hotel sob a sua categorização enquanto *boutique*; e hotel integrado em *soft brands* que representam hotéis charme/boutique, nomeadamente, ARTEH® Hotels and Resorts; Small Luxury Hotels (SLH), Relais & Chateaux, Leading Hotels of the World (LHW); Prestige

Hoteles e Mr.andMrs.Smith. Deste modo, foram identificados 24 hotéis *boutique*, localizados na sua maioria no centro da cidade [Fig. 4].

Numa segunda fase, o objetivo foi aplicar esses conceitos à realidade da cidade de Lisboa. Em termos do questionário, na primeira parte identificaram-se os conceitos associados ao hotel *boutique* e foi utilizada uma Escala de Likert para analisar o peso dos diferentes mercados da hotelaria *boutique* em Lisboa. A escala de Likert é um instrumento de medida utilizado nas ciências sociais, especialmente em levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações (Günther 2003). Mais importante do que saber o peso efetivo de cada mercado era perceber a sua importância para os diferentes hotéis.

Fig. 4 – Categorização dos 24 hotéis boutique em Lisboa

Denominação	Classificação Hoteleira	Nº Quartos	Nº Camas	Exploração	Última Renovação	Preço médio Quarto duplo	Edifício Original
Altis Belém	5 Estrelas	50	100	Cadeia Hoteleira - Altis Hotels	2009 (*)	210	Hotel Altis Belém
Bairro Alto Hotel	5 Estrelas	55	106	Independente	2005(*)	295	Antigo Grand Hotel de l'Europe
CS Vintage Lisboa Hotel	5 Estrelas	56	112	Cadeia Hoteleira - CS Hotéis	2010 (*)	150	Prédio Habitação
Fontecruz Lisboa	5 Estrelas	72	144	Cadeia Hoteleira - Fontecruz Hoteles	2012(*)	80	Prédio Habitação
Heritage As Janelas Verdes	Pensão 1ª Categoria	29	58	Cadeia Hoteleira - Heritage	2005	254	Palacete séc. XVIII
Heritage Avenida da Liberdade	4 Estrelas	41	84	Cadeia Hoteleira - Heritage	2007(*)	266	Edifício de finais do séc. XVIII
Heritage Britânia	4 Estrelas	32	64	Cadeia Hoteleira - Heritage	2011	183	Antigo hotel, classificado como edifício histórico de Lisboa
Heritage Lisboa Plaza	4 Estrelas	94	219	Cadeia Hoteleira - Heritage	2008	140	Prédio Habitação
Heritage Solar do Castelo	Albergaria	14	28	Cadeia Hoteleira - Heritage	2011	276	Palacete séc. XVIII
Hotel Avenida Palace	5 Estrelas	82	168	Independente	1998	212	Edifício do séc. XIX
Hotel Aviz	4 Estrelas	70	80	Independente	2005(*)	200	Prédio Habitação
Hotel do Chiado	4 Estrelas	40	80	Independente	2002 (*)	132	Edifício Histórico "Armazéns do Chiado"
Hotel da Estrela	4 Estrelas	19	38	Cadeia Hoteleira - Lágrimas Hotels	2009	132	Antigo Palácio dos Condes de Paraty
Hotel Embaixador	3 Estrelas	96	169	Independente	2003	50	Prédio Habitação
Hotel Flórida	4 Estrelas	72	118	Independente	2007	150	
International Design Hotel	4 Estrelas	55	110	Independente	2009	180	Edifício antigo Hotel Internacional
Olisippo Castelo	4 Estrelas	24	48	Cadeia Hoteleira - Olisippo	2002	114	Palacete séc. XVIII
Lapa Palace	5 Estrelas	109	218	Cadeia Hoteleira - Olisippo	2003	400	Palacete séc. XIX
Lx Boutique Hotel	4 Estrelas	45	90	Independente	2010	150	
Palácio Belmonte	Pensão 1ª Categoria	11	12	Cadeia Hoteleira - Belver	2003	725	Palácio séc. XV
Pestana Palace	5 Estrelas	194	256	Cadeia Hoteleira - Pestana Hotels & Resorts	2001(*)	245	Palácio séc. XIX
Real Palácio	5 Estrelas	135	273	Cadeia Hoteleira - Hotéis Real	2003(*)	120	Castelo do séc. XVII
Tivoli Jardim Lisboa	4 Estrelas	119	189	Cadeia Hoteleira - Tivoli Hotels & Resorts	2008	120	
York House	Pensão 1ª Categoria	32	50	Independente	2005	208	Convento séc. XVII

(*) data de abertura

Fonte: elaboração própria a partir de DTZ (2008)

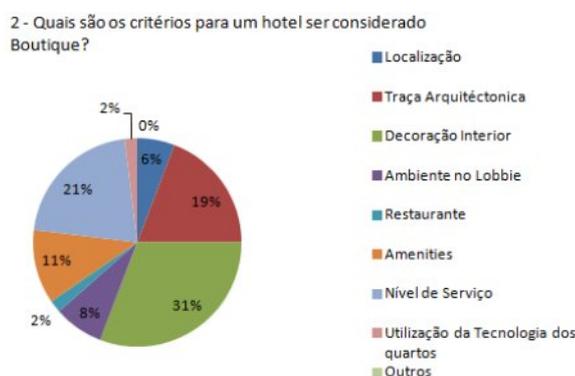
Na terceira parte, analisou-se medidas objetivas, pretendendo compreender os conceitos que estão associados ao hotel *boutique*, havendo apenas uma pergunta no final de carácter aberto e que permitia maior criatividade aos inquiridos. Para identificar as nacionalidades dos clientes que frequentam os hotéis *boutique* em Lisboa, foi utilizada uma escala de Likert, onde a importância de cada mercado para o seu hotel era mensurada através de: não concordo totalmente até concordo totalmente. Os mercados foram escolhidos a partir de três critérios: os mercados que já visitam a cidade de Lisboa (Plano de Marketing de LVT para 2015); os mercados considerados estratégicos para Portugal (PENT) e um pré-teste onde se questionou alguns diretores de hotel para sobre a validação desta questão.

Na quarta e última parte foi analisada a importância dos diferentes canais de distribuição para as reservas dos hotéis. A última questão tinha carácter de medida subjectiva e fazia referência ao que as pessoas pensam e sentem (Freixo, 2011). Na última questão aberta pretendemos fazer a ligação entre o hotel *boutique* e o produto turístico *city break* através da opinião dos gestores hoteleiros sobre esta simbiose.

Análise dos Resultados

Na caracterização dos 24 hotéis *boutique* integrados no estudo, concluiu-se que 22% dos diretores de hotel responderam que o conceito associado ao hotel *boutique* é o charme, 15% responderam que era a personalização do serviço e apenas 14% um hotel de pequena dimensão. A opinião dos entrevistados sobre o número de quartos de um hotel *boutique* é muito heterógena, dividindo-se em três partes iguais, sendo que a maior percentagem com 37% defende que o hotel *boutique* deve ter entre 30 a 50 quartos. Por outro lado, constatou-se que dez hotéis são independentes e os restantes catorze são explorados por cadeias de hotéis. O preço médio do quarto duplo varia entre os 114 e os 295 EUR, o que vai ao encontro dos autores que defendem que o hotel *boutique* se dirige aos clientes *up scale*.

Fig. 5. Os critérios de um hotel *boutique*



Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do inquérito realizado aos diretores dos hotéis *boutique* em Lisboa

Neste ponto, existem três critérios que sobressaem face aos restantes: a decoração interior, com 31% dos diretores a considerarem que este critério é importante na definição de *boutique*, sendo que 21% acredita que o critério mais importante é o serviço e 19% optam pela traça arquitetónica.

No que diz respeito ao perfil do cliente do hotel *boutique* em Lisboa e na opinião dos entrevistados, trata-se de um cliente com habilitações literárias de nível superior, (82% são

licenciados). As áreas de atividade dividem-se: 17% na área das finanças e 25% na área do turismo. Em termos etários, este cliente situa-se maioritariamente entre os 35 e os 45 anos (59% de respostas), o que parece confirmar o perfil do cliente *city break* apresentado em TP (2006), havendo, no entanto, outra franja importante, entre os 45 e os 60 anos (que representa 40% das respostas). Ainda nesta matéria, refira-se que ATL (2010) preconiza uma focalização nos segmentos de turistas entre os 26 e os 55 anos e que viajam com companheiro (a) ou com amigos, o que vai ao encontro dos resultados deste projeto de investigação.

Em termos de mercado, o mercado brasileiro é identificado como um mercado importante para os hotéis *boutique* em Lisboa (41,8% concordam parcialmente e 29,41% concordam totalmente). Alguns factos poderão contribuir para este fenómeno: a viagem longa do Brasil requer um hotel confortável, o facto do cliente brasileiro ter como principal motivação o turismo de compras, sendo assim a localização importante. O mercado francês é mercado considerado importante para este produto para mais de 90% dos inquiridos (48% dos inquiridos concordam parcialmente e 42% concordam totalmente). No que concerne ao mercado alemão, mais de 70% dos inquiridos também o consideram importante (30% concordam parcialmente e 40% concordam totalmente), sendo que este é também um importante mercado emissor para Portugal, tal como o francês. O mercado espanhol é considerado por mais de metade dos inquiridos, como importante para a ocupação dos seus hotéis (56% concordam parcialmente e 19% concordam totalmente), a par com o mercado italiano (56% concordam parcialmente e 17% concordam totalmente). No que diz respeito ao mercado americano, as opiniões são mais heterogéneas (39% concordam parcialmente e 28% concordam totalmente). Para este fator pode contribuir o facto de alguns dos hotéis pertencerem a *softbrands* americanas que, à partida, detêm um importante canal de distribuição, o GDS (*global distribution system*). Os clientes americanos, fiéis às suas marcas, sinónimo de qualidade, preocupam-se com a filiação às *brands*, nomeadamente a Leading Hotels of the World (LHW) ou a Small Luxury Hotels (SLH). Por fim, o mercado nacional tem um peso pouco significativo para os hotéis *boutique* de Lisboa (32% concordam parcialmente), e 40% dos inquiridos consideram-no um mercado indiferente, e portanto sem expressão.

Os resultados deste estudo parecem convergir com a análise de mercados do PETL (ATL, 2010), designadamente na importância estratégica dos mercados espanhol, alemão e francês e na consideração dos EUA como um mercado com potencial, mas sem grande exploração até ao momento.

No presente estudo optou-se por não identificar os canais que mais vendiam os hotéis, mas apenas proceder à sua categorização, e as conclusões foram as seguintes: nenhum

entrevistado concorda em absoluto que o *walk in* é uma forma de venda válida para os hotéis *boutique* em Lisboa, pelo contrário (44% não concorda de forma parcial com este canal). O telefone dividiu opiniões, enquanto 32% concordam parcialmente com a importância do telefone no peso das vendas de noites, 26% não concordam parcialmente. Ainda no universo dos meios *offline*, as agências de viagens físicas representam 47% na concordância parcial dos inquiridos, isto é quase metade acredita que este ainda é um meio eficaz na venda de noites.

Por outro lado o domínio do *online*, quer o *website* do hotel quer as agências de viagens *on-line* (OTAs) e os *Internet Distribution System (IDS)* reúnem opiniões mais consensuais. No primeiro, mais de 80% dos inquiridos acreditam no peso da página *web* para informar e vender. As OTAs e os IDS são para todos os inquiridos o canal de excelência na venda de noites, pois 74% concordam totalmente com o seu peso nas reservas e 21% concordam parcialmente.

Estes resultados são consistentes com as conclusões de TP (2006), designadamente quanto à compra deste produto ser feita pelas agências de viagens *online* e pela internet.

Relativamente às características da estadia, mais de 94% dos inquiridos referem que a estadia média dos seus hóspedes se situa entre as 2 e as 4 noites, o que se mostra consistente com TP (2006). Em termos de motivação, parece haver menos consenso. 48% dos inquiridos refere que a motivação da viagem é lazer, 26% consideram estar associada a cultura e apenas 19% refere que a estada terá sido por motivos de trabalho.

A última questão aberta tentou compreender a opinião individual de cada diretor sobre a existência de uma relação entre o hotel *boutique* e *city break*. Apenas quatro hotéis não responderam a esta questão e apenas um diretor de hotel afirmou não haver ligação entre o hotel *boutique* e o *city break*. Todos os outros partilham a opinião da existência deste binómio e a sua capacidade de influência mútua. Os principais conceitos aferidos são: história, cultura, acolhimento, localização, serviço mais personalizado, atmosfera mais intimista e calma, charme, estilo, elegância, tradição, cultura, muito informado, turismo urbano e cultural, procura de experiência e conforto.

Conclusão

O destino Lisboa caracteriza-se por uma multiplicidade de conceitos, a modernidade autêntica, a relação com o Rio Tejo e com o oceano Atlântico; a sua riqueza histórica, a diversidade cultural, o *cross selling* com as regiões vizinhas; especialização/diversificação da oferta hoteleira da qualidade de topo (charme, design). Sendo uma cidade *trendy*, acolhedora, com grande riqueza histórica e cultural, e considerada a cidade do futuro (Financial Times,

2012), Lisboa dificilmente conseguirá competir no seu *competitive set* alargado se não apostar em hotelaria de qualidade e de referência. O produto turístico *city break* é considerado um dos principais produtos estratégicos para a cidade de Lisboa e, neste contexto, os três instrumentos de planeamento que discutem a importância do produto para Lisboa recomendam que as futuras intervenções se centrem na preservação e manutenção do património, nas atividades culturais, nos transportes públicos, na segurança, na limpeza e nos espaços públicos, na animação local, entre outros (PMELVT, 2011; PELT, 2010; MEE, 2006).

Concluimos ainda que existe uma grande consonância na opinião dos diretores sobre o conceito de *boutique*, e a estratégia dos mercados, o perfil do consumidor, os canais distribuição e, sobretudo, à existência de uma relação estreita entre os hotéis *boutique* e o produto *city break*, o que consubstancia os factos apresentados pelo Turismo de Portugal, a THR ou o Idtour, importante para a cidade de Lisboa.

Pese embora a inexistência de uma definição comumente aceite e reconhecida para o conceito de hotel *boutique*, foi possível identificar um conjunto de palavras e expressões fortes que permitem traduzir o que é um hotel *boutique*, nomeadamente a localização privilegiada, o número reduzido de quartos, o serviço personalizado, a decoração única ou o charme. Os critérios mais importantes para ser considerado um hotel de charme são a decoração interior, a traça arquitetónica e o serviço personalizado, o que vai ao encontro da revisão bibliográfica sobre os hotéis *boutique*. O perfil do cliente do hotel *boutique* em Lisboa situa-se entre os 35 e os 45 anos, o que vai ao encontro do segmento estratégico do PTLV 2011-2014 para a cidade de Lisboa.

Os mercados considerados importantes para os inquiridos foram o brasileiro, o francês e o alemão. Estes resultados permitem-nos identificar um alinhamento com os mercados definidos no PENT, identificando a França e Brasil como mercados em crescimento e uma aposta da hotelaria *boutique* de Lisboa na Polónia e na Rússia (TP, 2013). No que diz respeito aos canais de distribuição mais utilizados para reservar o hotel, foram identificados o *website* do hotel e as agências de viagens *on-line* e os canais IDS.

Por fim, em termos de futuro, foi possível identificar as tendências em matéria de hotéis *boutique*, defendendo-se a continuação na aposta nos preços médios-altos para não desvirtuar o posicionamento da hotelaria *boutique*, oferecendo conforto e sofisticação. A aposta nas novas tecnologias, na preservação do meio-ambiente e na diminuição da pegada ecológica são igualmente relevantes, demonstrando alinhamento com as tendências do consumidor e a crescente preocupação com o corpo humano e o bem-estar psicológico, tudo isto com o fim último de continuar a ‘oferecer uma casa longe de casa’.

Referências Bibliográficas

- Adner R. (2003). *Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States* (Report of the High Tech Entrepreneurship and Strategy Group Project). New York: Insead.
- Aggett M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group Publishing Limited Vol. 19 No. 2, 2007 pp. 169-177
- Alec Albazzaz A., Birnbaum B., Brachfeld D., Danilov M., De Vried O., Moed J. (2003). "Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States. High Tech Entrepreneurship and Strategy Group Project", *Insead Business School*, Fontainebleau.
- Associação de Turismo de Lisboa (ATL) (2012) [Acedido em 25 de Maio de 2012], Observatório do Turismo de Lisboa, http://www.atl-turismolisboa.pt/press/index_observ.html
- Associação de Turismo de Lisboa (ATL) (2010). *Plano estratégico para o Turismo de Lisboa 2011-2014*, [Acedido em 15 de Junho de 2012], disponível em: http://www.cm-lisboa.pt/archive/doc/TLx14_Portugues_vs_final_OK_22_12_10.pdf
- Bloy, D. (2000). An assessment of tourist motivations within a multiple holiday taking context. In M. L. Robinson, P. Long, N. Evans, R. Sharpley & J. Swarbrooke (Eds.), *Motivations, Behaviour and Tourist Types—Reflections on International Tourism* (pp. 27-44), Sunderland, England: Business Education Publishers.
- Boutique & Lifestyle Lodging Association (BLLA). [Acedido em 25 de Maio de 2012] http://www.atl-turismolisboa.pt/press/index_observ.html
- Brights D. (2007). "The definition of boutique hotels", *Article Dashboard*, [Acedido em 25 de Maio de 2012] disponível em: <http://www.articledashboard.com/Article/The-Definition-of-Boutique-Hotels/79827>
- Caterer Search (2005). "Market snapshot: boutique hotels", *Caterer & Hotelkeeper*, [Acedido em 5 de Junho de 2012], <http://www.caterersearch.com/Articles/Article.aspx?liArticleID>
- Cunha L. (2001) *Introdução ao turismo*. Lisboa: Editorial Verbo ISBN 972-22-2085-3.
- DTZ Debenham Tie Leung (2008) *Boutique Hotéis em Lisboa* <http://www.dtz.com>
- Dunne G. et al. (2007): City Break Motivation, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22:3-4, pp. 95-107
- Freund de Klumbis D. Monster W. (2005) *Developments in the hotel industry: design meets historic properties*, [Acedido em 3 de Junho de 2012], disponível em: <http://fama2.us.es:8080/turismo/turisonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/development%20in%20the%20hotel%20industry.pdf>

- Freitag, R. (2006). *Using market intelligence in the commercial world*. Presentation made at the symposium on market intelligence, 4th Oct., Malta, disponível em: http://www.etc-corporate.org//DWL/Rolf.Freitag_Market_Intellig._Commercial_World_onlineversion.pdf
- Freixo, M (2011). *Metodologia Científica, fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget, 3^a edição.
- Gil, A C (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas. São Paulo. Brasil.
- Günther H. (2003). Como Elaborar um Questionário, Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, *Série de Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais*, nº1
- Hemispheres Magazine [Acedido em 3 de Junho de 2012], disponível em <http://www.hemispheresmagazine.com/category/3-perfect-days/>
- Hjalager A M (2006). Stages in the Economy, Globalization of Tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 2, pp. 437–457.
- Jang S. and Cai L. (2002). Travel motivations and destination choice: a study of British outbound market. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 13(3), pp. 111-133.
- Kurgun, H., Bagiran, D., Ozeren, E., Maral, B. (2011). Entrepreneurial Marketing-The Interface between Marketing Entrepreneurship: A Qualitative Research on Boutique, *Hotels European Journal of Social Sciences – Volume 26, Number 3* pp. 340-357.
- Lea K. (2002) The boutique hotel: fad or phenomenon? *Locum Destination Review*, 7 pp. 34–39.
- Martineli, J C (2001) Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria. Turismo: como aprender, como ensinar. Volume dois. Ansarah, M. G. R. (org.) Editora SENAC. São Paulo.
- MEE – Ministério da Economia e do Emprego (2006) *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa : Turismo de Portugal
- Moital M., Peres, R. e Costa C. (2005) *Lisbon as a city break destination – competitive analysis as perceived by London travel agents*, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- McDonnell C. (2005) *Boutique hotels are getting new interest*, Business First of Buffalo, [Acedido em 3 de Junho de 2012], disponível em: <http://www.bizjournals.com/buffalo/stories/2005/01/31/focus4.html?page=all>
- McIntosh, A. J., & Siggs, A. (2005). An exploration of the experiential nature of boutique accommodation. *Journal of Travel Research*, 44, pp.74–81.
- PMETLVT - Plano de Marketing Estratégico T-LVT (2011). Turismo de Lisboa e Vale do Tejo [Acedido em 3 de Junho de 2012], disponível em: http://www.turismolisboavaledoejo.pt/fotos/editor2/planomark.25_2.pdf

- Quivy R and Campenhoudt L V (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, pp. 227-233.
- PriceWaterhouseCoopers (2011) *PriceWaterhouseCoopers Research Briefing*, October 2001
- Rabontu C e Niculescu G (2009). Boutique Hotels – New appearances in Hotel Industry in Romania, Universitas Publishing House, Petroșani – Romania. *Annals of the university of Petrosani economics* Vol. IX – Part II pp. 209-216.
- Rowe W G (2002). *Liderança estratégica e criação de valor*, Faculty of Business Administration da Memorial University of Newfoundland, Fórum AME de Estratégia e Liderança, RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1 pp. 7-19
- Rowe, M (2003). *Defining Boutique Chic Lodging Hospitality* 59, pp. 34-37.
- Silva, E. (2001) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*, 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC
- Swig, R. (2002). *News of boutiques' demise is greatly exaggerated*, Hotel Online, Maio, [Acedido em 23 de Maio de 2012], disponível: www.hotel-online.com/News/PR2002_2nd/May02_BoutiqueBypass.html
- Teo P. e Chang T. (2009). Singapore's postcolonial landscape: boutique hotels as agents. In T. Winter, P. Teo, & T. C. Chang (Eds.), *Asia on tour: exploring the rise of Asian tourism*, Abingdon: Routledge, pp. 81–96.
- Theobald W. (2004). *Global Tourism*, Elsevier Science, 3ª edição.
- Turismo de Portugal (TP) (2013) *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Revisão e Objetivos 2013-2015* [Acedido em 5 de Junho de 2013], disponível em <http://www.turismodeportugal.pt>
- Turismo de Portugal (TP) (2006) *City Breaks. 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo de Portugal
- Trew, J. & Cockerell, N. (2002). The European market for UK city breaks. *Insights*, 14(58), pp.85-111.
- Van Hartesvelt M. (2006). “Building a better boutique hotel”, *Lodging Hospitality*, Vol. 62 No. 14, pp. 32-44.
- Vilela J (2009). *Investigação, o processo de construção do conhecimento*, Edições Sílabo