

A experiência memorável do consumidor em hotéis de luxo: O caso do Hotel Le Monumental Palace

The **memorable consumer experience** in luxury hotels: The case of the Le Monumental Palace Hotel

RITA FERNANDES GONÇALVES * [rita.gabriela17@gmail.com]

ISABEL SILVA MARTINS ** [isilvamartins@ipca.pt]

LAURENTINA VAREIRO *** [lvareiro@ipca.pt]

Resumo | Numa era de elevada competitividade no setor hoteleiro, os hotéis encontram-se cada vez mais conscientes da necessidade de criarem valor para os seus hóspedes através de experiências. Esta realidade tem vindo a afetar particularmente o segmento de luxo, na medida em que os hotéis surgem como o elemento fundamental para proporcionar a melhor experiência possível, durante a estadia do cliente. Com o objetivo de analisar o impacto gerado pelas dimensões Ambiental e Humana na experiência final do hóspede, foi adotada uma metodologia qualitativa, baseada na análise de 40 comentários escritos pelos hóspedes nas plataformas *Booking* e *TripAdvisor*, e na realização de quatro entrevistas presenciais a colaboradores do hotel *Le Monumental Palace* e ao seu *designer*.

Os resultados sugerem que as dimensões consideradas assumem um papel preponderante na experiência do cliente de luxo. A nível Ambiental são valorizados aspetos como o conforto, a história e a qualidade das instalações, e a nível da Interação Humana é muito valorizada a atitude e o serviço proativo dos colaboradores.

As conclusões obtidas salientam a maior relevância da dimensão Humana na diferenciação de um serviço de luxo, decorrente da importância das equipas e da sua capacidade para criar um relacionamento emocional com o cliente.

Palavras-chave | Dimensão ambiental, dimensão humana, experiência do consumidor, hotéis de luxo, turismo de luxo

* **Licenciada em Gestão de Atividades Turísticas**, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. **Estudante de Mestrado** em Marketing e Estratégia, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

** **Mestre em Gestão. Assistente Convidada** da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA)

*** **Doutor em Economia** (aplicada ao Turismo). **Professora Coordenadora** da Escola Superior de Gestão do IPCA (School of Management, Polytechnic Institute of Cávado and Ave) e **membro** da UNIAG

Abstract | In an era of high competitiveness in the hotel sector, hotels are increasingly aware of the need to create value for their guests through experiences. This reality has been particularly affecting the luxury segment, as hotels emerge as the key element to provide the best possible experience during the customer's stay. In order to analyze the impact generated by the Environmental and Human dimensions on the guest's final experience, a qualitative methodology was adopted, based on the analysis of 40 comments written by guests on Booking and TripAdvisor platforms, and on the conducting four presence interviews to employees of the Le Monumental Palace hotel and its designer.

The results suggest that the dimensions considered play a major role in the experience of the luxury customer. At the Environmental level, aspects such as the comfort, history and quality of the facilities are valued, and in terms of Human interaction, the employees's proactive attitude and service is highly valued.

The conclusions obtained highlight the greater relevance of the Human dimension in the differentiation of a luxury service, resulting from the importance of teams and their ability to create an emotional relationship with the client.

Keywords | Consumer experience, environmental dimension, human dimension, luxury hotels, luxury tourism

1. Introdução

O turismo de luxo tem vindo a apresentar um crescimento constante e, progressivamente, tem conquistado a sua relevância no setor do turismo. Na verdade, o conceito de luxo evoluiu ao longo do tempo, variando entre culturas (Yeoman, 2010). Se no passado o luxo era predominantemente associado à aquisição de bens e serviços de elevado valor, atualmente, apresenta-se associado sobretudo a uma maior valorização da realização pessoal e à procura da vivência de experiências únicas e exclusivas (Yeoman, 2010). Assim, a preferência dos consumidores de luxo tem vindo a substituir a procura de estatuto, pela emoção, na qual as experiências vividas se assumem como o principal foco (Mangorrinha, 2014).

Segundo Pine II e Gilmore (1998), na "Era da Experiência", as experiências emergiram como a mais valia desejada pelo consumidor, nomeadamente nos setores da hotelaria e do turismo, dado o seu elevado envolvimento na compra e no consumo deste tipo de produtos (Pine II & Gilmore,

1998; Walls, Okumus, Wang, & Kwun, 2011a). O seu impacto é particularmente sentido na hotelaria de luxo por se tratarem de locais onde os consumidores esperam obter experiências memoráveis durante as suas estadias (Tutek, 2018). Nesse sentido, o estudo da experiência do consumidor em hotéis de luxo assume especial relevância, não só pela atualidade do tema mas, sobretudo, pelo facto de cada vez mais, as experiências serem encaradas como um fator de diferenciação, num contexto de elevada competitividade (Figueiredo, 2017).

Com o objetivo de compreender a problemática da experiência num hotel de luxo, analisar o impacto das dimensões do Ambiente Físico e da Interação Humana sobre a experiência do hóspede, e avaliar o seu contributo para a criação de uma experiência memorável foi analisada a experiência do hóspede no hotel de luxo *Le Monumental Palace* (HMP). Em termos metodológicos, foi aplicada uma abordagem exploratória de natureza qualitativa assente num estudo de caso. Os dados foram obtidos através da análise do conteúdo de 40 comentários escritos pelos hóspedes nas pla-

taformas eletrônicas *Booking* e *TripAdvisor*, bem como através da realização de quatro entrevistas presenciais, semiestruturadas aos colaboradores da Recepção e *designer* do hotel.

Após a contextualização teórica, que corresponde à revisão da literatura sobre hotéis de luxo e à experiência do consumidor em hotéis de luxo, apresenta-se o modelo conceptual da experiência do consumidor e as dimensões Ambiental e Humana, no qual baseamos o nosso estudo. A segunda parte refere-se ao estudo empírico que analisa a experiência do consumidor no hotel *Le Monumental Palace*, bem como se apresentam os resultados obtidos. Por último, evidenciam-se as principais conclusões e implicações do estudo.

2. Contextualização Teórica

2.1. Hotéis de Luxo

A hotelaria de luxo é um dos segmentos da indústria turística que mais desafios enfrenta, decorrente da preferência constante pela obtenção de experiências memoráveis durante as estadias dos hóspedes (Tutek, 2018). Sherman (2007) refere que, ao longo do tempo, o serviço e as expectativas do cliente foram-se alterando, o que fez com que a hotelaria de luxo se tivesse que adaptar, preocupando-se cada vez mais com questões ligadas à gestão, à construção e ao *design*, com o intuito de acompanhar da melhor forma os desejos e necessidades do mercado.

De acordo com Tomasevic (2018), não é possível apresentar uma definição única do conceito de hotel de luxo e das suas características, uma vez que a percepção de luxo varia de acordo com diferentes padrões, valores, tradições e economia de cada local. Diferentes autores apresentam diversas concepções.

Chen e Peng (2014) sugerem que o conceito de luxo inclui valores experienciais (fantasias, sen-

timentos, diversão e sentido de singularidade), valores simbólicos (associados ao status e à riqueza pessoal) e valores funcionais (benefícios e qualidades principais do hotel). Anteriormente, Bernstein (1999) identificou quatro características dos hotéis de luxo relacionadas com o custo (um item ou serviço é considerado de luxo porque é caro), tempo (através de atenção ao detalhe, o hotel realiza atividades funcionais que permitem que o hóspede ganhe tempo para desfrutar de uma experiência de luxo), prestígio (interpretação individual do status projetado perante os outros) e a categoria diferencial, traduzida em muitos extras (fator “wow” e detalhes que fazem a diferença).

Os hotéis de luxo são, por si só, um segmento de hotéis diferente e único que se identifica pela qualidade e excelência do atendimento, pelo conforto e qualidade das suas instalações (Chu, 2014), assim como pela oferta de momentos que interferem diretamente nos sentimentos e emoções dos consumidores (Pine II & Gilmore, 1998).

Segundo Chu (2014), a hotelaria de luxo caracteriza-se pela experiência única e requintada que o hotel proporciona ao seu hóspede, focada no rigor e na qualidade do serviço prestado. O mesmo autor refere que os hotéis de luxo são projetados tendo em vista o conforto do hóspede, caracterizando-se por oferecer um ambiente de luxo distinto, com um serviço personalizado e de excelência e as mais modernas comodidades capazes de proporcionar uma experiência memorável aos seus hóspedes.

De acordo com Kiessling, Balekjian e Oehmichen (2009), os hotéis deste segmento são geralmente associados a edifícios de referência localizados em cidades principais, capazes de oferecer aos seus consumidores serviços personalizados e adaptados às suas preferências e necessidades. Adicionalmente, esta categoria de hotéis é frequentemente associada à tradição e à história, sendo o *design* influenciado por uma determinada época, capaz de atribuir uma sensação específica de luxo a cada hotel.

Diversos estudos (e.g. Kiessling et al., 2009 e Tomasevic, 2018) refletem sobre os aspetos que caracterizam e diferenciam os hotéis de luxo dos demais.

O estudo de Kiessling et al. (2009) apresenta como aspetos principais que ajudam a caracterizar as especificidades dos hotéis de luxo, o *design* interior e exterior, a localização, instalações (tipos de quartos, tamanhos e comodidades, restaurantes e spas) e como elemento essencial, o excelente serviço oferecido. Tomasevic (2018) entende que as características dos hotéis de luxo podem ser agrupadas em tangíveis e intangíveis. As características tangíveis consistem na sua arquitetura e envolvente; *design* interior, mobiliário e *amenities*; tecnologia e equipamentos; artigos em cristal, prata ou porcelana; têxteis (roupa de cama, toalhas e uniformes), e alimentação e bebidas. As características intangíveis traduzem-se na história, reputação e afiliação à marca; localização e vista; silêncio, tempo e privacidade; segurança e proteção; funcionários com formação de qualidade, capazes de responder às necessidades de um consumidor de luxo e, por fim, o efeito “wow”.

De acordo com Kiessling et al. (2009), à medida que a concorrência aumenta e o conceito de luxo se amplia, a diferenciação estará na base do sucesso dos hotéis de luxo. Tal diferenciação dependerá da inovação e valorização dos aspetos essenciais que estruturam um hotel de luxo, como as suas instalações, *design*, os serviços que proporciona, assim como os recursos humanos (Kiessling et al., 2009; Chu, 2014).

Nesse sentido, tal como referem Kho-Lattimore e Ekiz (2014), os hotéis de luxo devem envolver o hóspede através da experiência de estadia que conseguem proporcionar. Para tal, as características tangíveis e intangíveis do hotel desempenham um papel vital na melhoria da experiência geral do cliente. Por fim, Tomasevic (2018) declara que o luxo envolve a preocupação de todos os colaboradores do hotel com a qualidade, exclusividade e satisfação dos hóspedes e a procura pela

perfeição, que advém de uma aprendizagem permanente das tendências do subsegmento de hotéis de luxo e da criação de uma cultura corporativa de luxo.

2.2. A Experiência do Consumidor em Hotéis de Luxo

A economia atual tem evoluído alicerçada na crescente valorização da componente experiencial. Perante um ambiente pautado pela procura de diferenciação (Celin & Walls, 2016), diversos autores (e.g., Pine II & Gilmore, 1998; Walls, Okumus, Wang, & Kwun, 2011b) afirmam que as empresas têm de acompanhar as novas necessidades dos consumidores e devem alterar o seu foco nos serviços para se centrarem nas experiências. A economia de experiências tem como objetivo satisfazer um consumidor que mais do que a entrega e o consumo de produtos e serviços, deseja obter produtos e serviços que lhe criem experiências memoráveis (Pine II & Gilmore, 1999). As experiências devem ser memoráveis, de forma a atingir os consumidores de um modo pessoal (Pine II & Gilmore, 1998). A criação de experiências memoráveis em hotéis de luxo tornou-se um fator essencial para garantir a sua competitividade e sucesso a longo prazo (Cetin & Walls, 2016).

O conceito de experiência é abordado na literatura desde 1980, com as obras precursoras de Morris Holbrook e Elizabeth Hirschman, publicadas em 1982 (Santos, Costa, Burger, Sousa, & Cechinel, 2017). A visão acerca da experiência foi evoluindo, sendo de destacar os trabalhos de Joseph Pine II e James Gilmore, sobre a Economia das Experiências, publicados inicialmente em 1998 e 1999, e segundo os quais a experiência em serviços ganhou relevância nos ambientes académico e empresarial (Santos et al., 2017). O seu contributo para o aprofundamento da visão acerca da experiência está bem retratado na afirmação de que “as ofertas de serviço são demasiado semelhantes” e

que, dessa forma, “as experiências são vislumbra-
das como diferenciais, pois são capazes de envolver
os clientes, procurando estimular os seus sentidos
e despertar as suas emoções” (Santos et al., 2017,
p.92).

Bitner (1992) defende que o envolvimento po-
sitivo dos consumidores com os aspetos físicos e re-
lacionais da sua experiência pode gerar efeitos po-
sitivos na sua satisfação e lealdade. De acordo com
Oliver (1980), a satisfação do consumidor consiste
no resultado positivo entre a expectativa gerada
e o real desempenho do serviço, isto é, quando
o serviço obtido supera as expectativas. O con-
ceito de lealdade é apresentado por Kandampully
e Suhartanto (2000, p. 346) como “o cliente que
recompra do mesmo provedor de serviços sempre
que possível e que continua a recomendar ou man-
tém uma atitude positiva em relação ao prestador
de serviços”. Saleem e Raja (2014) salientam que
a satisfação do cliente gera efeitos positivos na sua
lealdade, afetando o seu comportamento de com-
pra, uma vez que clientes satisfeitos permanecem
fiéis ao hotel.

Walls (2009) refere que embora o termo “ex-
periência” tenha existido e ganho força durante
aproximadamente duas décadas, continuam a exis-
tir muitos significados, interpretações e percepções,
dada a natureza subjetiva do conceito. Pine II
e Gilmore (1998) definem experiência como uma
série de eventos memoráveis que a empresa pode
“encenar” para envolver o cliente de uma forma
pessoal. Para Foster e Kreuz (2002), uma experi-
ência consiste numa combinação de diferentes di-
mensões que se reúnem para envolver os consu-
midores emocionalmente, fisicamente, intelectual-
mente e espiritualmente e, dessa forma, estimu-
lar os seus sentidos. Na perspetiva de Mossberg
(2007) e Anderson (2007), as experiências são in-
teiramente pessoais pois dependem de como o con-
sumidor, baseado numa situação ou estado de es-
pírito num momento específico, reage ao encontro
encenado. Consequentemente, dois consumidores
não terão a mesma experiência visto que as suas

dimensões são interpretadas individualmente. Ha-
segawa, Camello e Kovaleski (2019) acrescentam
que o turismo tem como resultado natural a ex-
periência vivida que, pela sua própria natureza, se
assume como um produto-experiência, único para
cada indivíduo.

Por último, Walls et al. (2011b, p.18) referem
que “a experiência do consumidor corresponde ao
resultado multidimensional baseado na sua dispo-
sição e capacidade para ser afetado e influenciado
pelas dimensões da interação física e/ou humana”.

Importa referir que à empresa compete criar
o ambiente e as circunstâncias ideais para que os
consumidores possam ter uma experiência (Mos-
sberg, 2007). Tal como refere Pine II e Gilmore
(1999), a oferta de experiências ocorre quando, de
forma intencional, a empresa utiliza o serviço como
palco, e os produtos como suportes para envolver
os consumidores de uma forma pessoal, criando
uma experiência memorável.

Na indústria da hotelaria e turismo, Henriques
e Ramos (2017) referem o surgimento de diversos
estudos propiciadores de uma maior compreensão
do que deve ser a experiência do hóspede e de que
modo as empresas hoteleiras podem oferecer ser-
viços ou produtos únicos associados à valorização
dessa experiência. Guissoni, Alencar e Gândora
(2019) defendem igualmente este argumento, sali-
entando que deve ser dada maior atenção à temá-
tica da experiência turística pelo facto de a procura
ser cada vez mais exigente na busca pela satisfação
antes, durante e após a viagem. Neste contexto,
Anderson (2007, p.46) considera que é o “con-
sumidor ou o hóspede do hotel que desempenha um
papel importante no elo final da cadeia de produ-
ção, isto é, o papel de reunir todos os recursos que
produzem a experiência do consumidor”.

Pine II e Gilmore (1998), Bitner (1992), Walls
et al. (2011a, 2011b) argumentam que as dimen-
sões centrais que afetam e influenciam a experi-
ência do consumidor são o “Ambiente Físico” e a
“Interação Humana”.

Isto significa que o ambiente que envolve o

serviço, desempenha um papel muito relevante na construção dessas experiências, na medida em que pode fortalecer a ligação entre o cliente e o serviço. Do mesmo modo, sendo a hotelaria um serviço de pessoas para pessoas, em que as interações entre cliente e o prestador do serviço, assim como entre clientes, são centrais, o fator humano assume uma importância crucial (Walls et al., 2011a). Deste modo, a entrega do serviço depende não apenas de quem presta, mas também do próprio cliente, tratando-se de um serviço em coprodução (Walls et al., 2011a).

Assim, quanto mais o cliente sentir que faz parte e se envolver, maior será o seu compromisso para com a organização (Walls et al., 2011a). Smith (2017) declara que na indústria dos serviços, nomeadamente no turismo e hotelaria, não existe nada mais importante como a experiência do cliente. Para o autor, a experiência do cliente resulta da percepção que este tem da sua interação racional, física, emocional e psicológica com uma organização. Essa percepção afeta o comportamento do cliente e cria memórias que impulsionam a sua lealdade e o valor económico que uma organização oferece. De facto, uma empresa que gere toda a experiência do consumidor através de uma estratégia centrada no cliente, gera benefícios que se refletem numa maior satisfação do cliente, maior lealdade, menores custos, redução da rotatividade e funcionários mais envolvidos e empenhados no seu trabalho (Smith, 2017).

Os hotéis de luxo têm capacidade para aprimorar os encontros dos hóspedes com os produtos e serviços, uma vez que focalizam e enfatizam a sua ação no ambiente físico e nas dimensões da interação humana, de forma a criar experiências memoráveis (Walls et al., 2011a). De acordo com Celin e Walls (2016), a diferenciação baseada apenas em elementos físicos não é sustentável a longo prazo, especialmente em hotéis de luxo, onde a componente experiencial assume uma posição de destaque. Isto porque, enquanto as comodidades (os bens tangíveis e os serviços intangíveis)

são substituíveis, as experiências são memoráveis e perduram na mente e no coração do consumidor (Pine II & Gilmore, 1999). De modo que uma experiência positiva ocorrerá quando a componente material for complementada com interações humanas, desejadas pelos próprios consumidores (Celin & Walls, 2016).

2.3. Modelo Conceptual da Experiência do Consumidor

A partir da abordagem teórica realizada anteriormente constata-se que as empresas se encontram cada vez mais conscientes da necessidade de criar valor para os seus clientes através de experiências (Berry & Carbone, 2002), e que a criação de experiências em hotéis de luxo tem vindo a evoluir como a melhor solução para a diferenciação das ofertas hoteleiras, num contexto de mercado cada vez mais competitivo e indiferenciado (Celin & Walls 2016; Figueiredo, 2017). A Figura 1 apresenta o modelo conceptual da estrutura da experiência do consumidor, de Walls et al. (2011a), em que baseamos o nosso estudo empírico, tendo os autores estudado os fatores que influenciam a experiência do consumidor, numa estadia num hotel de luxo.

De acordo com o modelo, a experiência do consumidor envolve duas dimensões centrais, a saber, a dimensão Ambiental e a dimensão da Interação Humana (Walls et al., 2011a). Estas dimensões afetam e influenciam a experiência do consumidor, em termos das suas emoções e comportamentos (Bitner, 1992; Pine II & Gilmore, 1998; Walls et al., 2011a, 2011b).

O modelo também evidencia que a experiência do consumidor, para além de ser multidimensional, é um fenómeno complexo que transcende a ocorrência de *check-in*, estadia e *check-out* e que é influenciado, por todo um contexto não controlável pelos hotéis, composto pelas características pessoais dos consumidores e por fatores relaciona-

dos com a viagem (Walls et al., 2011a). Atualmente, os hotéis de luxo assumem-se como locais nos quais os consumidores procuram experiências, e não apenas serviços como alojamento, alimenta-

ção e bebidas (Jani & Han, 2015) Tais experiências, são o que permitem que esses hotéis permaneçam memoráveis na mente dos clientes.

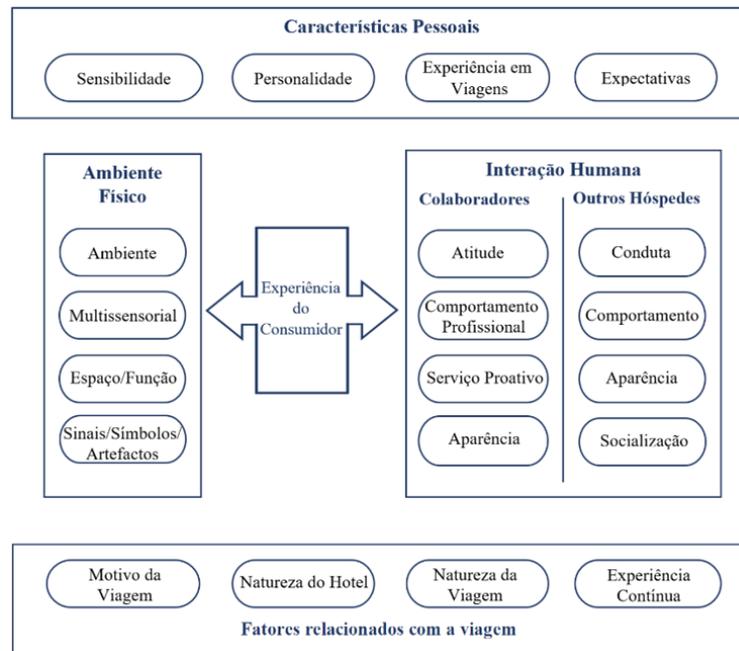


Figura 1 | Modelo Conceptual da Estrutura da Experiência do Consumidor
Fonte: Adaptado de Walls et al. (2011a)

Dimensão do Ambiente Físico

Relativamente à influência do Ambiente Físico na experiência do consumidor, Walls et al. (2011a) referem quatro dimensões específicas, representadas como construtos, que afetam a experiência dos hóspedes durante a estadia, designados: ambiente, multissensorial, espaço/função e sinais/símbolos/artefactos. O construto ambiente inclui aspetos como conforto, limpeza, localização e iluminação. O construto multissensorial diz respeito à cor, odor (sugestões olfativas), temperatura, ruído, música e vista. De acordo com Ariffin et al. (2013), o facto de o hóspede ouvir música suave no *lobby* do hotel, enquanto interage com a equipa do hotel, aumentará consideravelmente o gosto em desfrutar do serviço e, posteriormente, criará uma experiência memorável para os hóspedes.

des.

Relativamente ao construto espaço/função, os autores consideram o *layout*, arquitetura exterior e interior, decoração, história do edifício, espaço dos quartos e espaços públicos, manutenção do espaço, mobiliário elegante e confortável, meio ambiente, equipamentos, jardim, spa e bar. Por fim, o construto sinais/símbolos/artefactos refere-se à qualidade dos materiais, sinalização e informação, direções, símbolos locais (enfeites, pinturas e tapetes) e artefactos autênticos (Walls et al., 2011a).

Bitner (1992) havia referido que as condições ambientais afetam os cinco sentidos dos consumidores, e que o espaço diz respeito às instalações no ambiente de serviço dispostas por uma determinada ordem para a realização de uma função específica. Sinais, símbolos e artefactos são os elementos no ambiente de serviço que servem para direci-

onar o comportamento dos clientes. Segundo Lin (2004), o ambiente onde os serviços são prestados tem vindo a adquirir importância, pela sua capacidade de proporcionar as primeiras impressões aos clientes, antes mesmo de interagirem com os colaboradores. No mesmo sentido, Aaker et al. (2004, citados por Choi & Kanfampully, 2019) referem que a experiência do cliente pode ser aprimorada pela criação de um ambiente que contribua para um elevado envolvimento entre o consumidor e o hotel, e promova o desenvolvimento de um relacionamento positivo entre ambos. Adicionalmente, Choi e Kandampully (2019) afirmam que a atmosfera que envolve a prestação do serviço é determinante na criação de ligações emocionais entre o hóspede e o hotel, assim como permite o envolvimento do consumidor e o aumento da sua satisfação.

Tratando-se de um tema de especial relevância, diversos autores dedicaram-se ao estudo do impacto do ambiente físico no comportamento do consumidor em contexto de serviços, sendo de destacar, como um dos mais notáveis, os trabalhos de Mary Jo Bitner, publicados na década de 90 do século XX (Countryman & Jang, 2006). Em 1992, publica o artigo “Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees” onde surge pela primeira vez o termo *servicescape*, para descrever o ambiente físico no qual ocorre a interação entre clientes e funcionários, incluindo todos os elementos tangíveis que facilitam o serviço (Bitner, 1992).

Num hotel, os hóspedes interagem constantemente com o *servicescape*, sendo este definido como o conjunto de estímulos físicos e sociais existentes no ambiente (Bitner, 1992; Choi & Kandampully, 2019). Bitner (1992) refere que o local onde o serviço é produzido, denominado *servicescape*, assume relevante importância uma vez que pode ter um forte impacto nas perceções do cliente sobre a experiência de serviço, seja pelo efeito da atmosfera, ou dos elementos físicos como o *design* e a decoração. Além disso, a autora acrescenta

que o *servicescape* é um determinante importante no estímulo e na duração das interações sociais entre clientes e colaboradores, assumindo um efeito sistemático na componente emocional, cognitiva e nas respostas fisiológicas de ambos (Bitner, 1992). Segundo Kaminakis et al. (2019), os profissionais da área da hotelaria consideram o *servicescape* uma ferramenta de gestão essencial para atrair clientes e para induzir comportamentos específicos, nomeadamente, prolongar a sua estadia, realizar mais gastos e mantê-los leais. Os investigadores da área da hotelaria e do marketing têm vindo a prestar uma atenção significativa ao papel do *servicescape* na hotelaria e no turismo refletindo-se numa profunda pesquisa na área (Kaminakis et al., 2019).

Levitt (1981) referiu a importância de elementos ambientais e componentes físicas que ajudam os indivíduos a formar uma imagem holística do local onde o serviço é usufruído. Countryman e Jang (2006) concluíram no seu estudo sobre o efeito dos elementos ambientais nas perceções dos consumidores que estilo, *layout*, cor, iluminação e mobiliário são cinco aspetos a ter em conta no ambiente físico de um hotel.

Os autores concluíram que o estilo tem um forte impacto nos consumidores. Os hotéis que reúnem um estilo arquitetónico exclusivo e interiores únicos que apelam ao sentimento de “casa”, obtêm maior sucesso, dado que os clientes percebem essa singularidade. O *layout* do hotel deve ser adequadamente projetado em função das características e da dimensão do edifício, de forma a criar uma impressão favorável junto dos clientes. A cor e as suas combinações tendem a interferir nos sentimentos dos hóspedes, dada a sua capacidade de atrair e gerar sentimentos agradáveis. Segundo Countryman e Jang (2006), a cor utilizada no *servicescape* de um hotel afeta as perceções e atitudes dos hóspedes, podendo influenciar o seu comportamento. A cromoterapia é um método de tratamento que utiliza a cor para fins medicinais, pelo importante papel que desempe-

nha na mudança emocional das pessoas (Sinsek, 2010). De acordo com Almeida (2011), a cromoterapia aplicada na arquitetura encontra-se em desenvolvimento e progressão sendo o objetivo da sua aplicação, conseguir obter efeitos visuais e estéticos satisfatórios e deslumbrantes. Além disso, atua sobre o utilizador de um determinado espaço a fim de incentivar um estado de espírito ou sintoma específico. A cor pode, e deve, portanto, ser tida em conta na elaboração de qualquer projeto, tendo de ser escolhida segundo critérios rigorosos e personalizados, uma vez que a cor altera a percepção e leitura de um espaço bem como as emoções que causa no observador/ utilizador (Almeida, 2011). O autor acrescenta ainda que a aplicação da cromoterapia deve, por isso, ser adequada a cada indivíduo, tendo em conta fatores como “a função do espaço, o tempo de ocupação e de permanência, e o local onde está inserido” (p.65).

O tipo de iluminação utilizado num determinado ambiente de serviço afeta a percepção dos consumidores acerca da qualidade do espaço, tendo influência nos aspetos emocionais e psicológicos do cliente (Countryman & Jang, 2006).

Por fim, o mobiliário surge como uma parte importante do ambiente físico porque permite transmitir a personalidade do ambiente em que se encontra, seja através da sua cor, design ou textura (Countryman & Jang, 2006).

Dimensão da Interação Humana

Uma parte crucial das experiências em hotéis de luxo diz respeito às interações humanas. Walls et al. (2011a) distinguem as interações humanas estabelecidas entre os colaboradores e os hóspedes e destas com os outros hóspedes do hotel, considerando que ambas podem influenciar a experiência do hóspede durante a sua estadia. Neste contexto, os autores concluíram que essas interações podem ser descritas através de um conjunto de construtos, conforme demonstrado na Figura 1.

Relativamente às interações do cliente com os colaboradores, os autores referem os construtos da atitude, comportamento profissional, serviço proativo e aparência como sendo cruciais para o estabelecimento de uma interação de qualidade. No que respeita às interações entre os hóspedes, o modelo apresenta os seguintes construtos: conduta, comportamento, aparência e socialização.

O construto atitude consiste na atitude dos colaboradores, isto é, no facto de serem genuínos, sorridentes, felizes, acolhedores, respeitadores, amigáveis, generosos e atenciosos, sinceros e calmos. Já o construto comportamento profissional traduz-se em aspetos como o profissionalismo, eficiência, informação, boa organização, boa comunicação e linguagem correta, rapidez no serviço, entre outros. O construto serviço proativo centra-se, sobretudo, na capacidade de antecipar as necessidades dos hóspedes, reconhecer os hóspedes pelo nome, de fornecer um serviço inesperado, atenção e sensibilidade às necessidades e desejos dos hóspedes. Finalmente, no que respeita ao construto aparência, é tido em conta o facto de o colaborador ser agradável, elegante, profissional, limpo, bem-educado, suprir a expectativa, dispor de um uniforme reconhecível e apropriado e uma postura corporal (Walls et al., 2011a).

Para o setor do turismo, e especialmente para a indústria hoteleira, a criação de experiências memoráveis surge como a questão principal em todo o processo de prestação do serviço (Nasution & Mavondo, 2008).

Nessas experiências, para além dos elementos tangíveis, a qualidade da hospitalidade e do atendimento, e o relacionamento interpessoal entre os colaboradores e o hóspede assumem um papel dominante no *servicescape* (Ariffin, Nameghi, & Zakaria, 2013; Oh, Fiore, & Jeoung, 2007).

Segundo Ariffin et al. (2013), o comportamento e o atendimento realizado pela equipa de *front-office* determina a vantagem competitiva dos hotéis, dado que a oferta de um bom serviço de atendimento e hospitalidade é considerada

uma proposta de valor única e estratégica. Collier, Barnes, Abney e Pelletier (2018) referem que se observa uma mudança relevante no comportamento do consumidor, caracterizado por expectativas cada vez mais elevadas em relação aos serviços que deseja consumir. Segundo Berry e Carbone (2002), a estratégia passa pela capacidade de as empresas entenderem toda a experiência do cliente, desde as expectativas prévias à experiência até à avaliação que farão quando terminar. Através deste conhecimento, as empresas poderão preparar a experiência do cliente de forma a atender ou superar as suas necessidades e expectativas emocionais. Deste modo, uma experiência de serviço verdadeiramente única em contexto hoteleiro resulta da interação interpessoal entre os colaboradores do *front-office* e o consumidor, ao qual é fornecido algo que supere as suas expectativas (Collier et al. 2018). Na perspetiva de Ariffin e Maghzi (2012), a estadia num hotel de luxo envolve mais interações entre colaboradores e hóspedes e a sua importância é maior, comparativamente a hotéis de outras categorias.

Pullman e Gross (2004) referem que uma experiência positiva acontece quando, de forma interativa, o colaborador e o cliente partilham a identidade e se ligam emocionalmente, podendo ter repercussões positivas na lealdade do cliente. Lashley (2008) realça a capacidade das emoções suscitadas pelas interações humanas em criar uma experiência emocional no hóspede, e afetar a satisfação do cliente a longo prazo, com efeitos na sua lealdade.

Ariffin e Maghzi (2012) utilizaram uma estrutura de cinco dimensões para caracterizar a hospitalidade em contexto de hotel: i) A personalização apresenta-se como o fator mais importante seguida de uma receção calorosa, relacionamento especial, sinceridade e conforto. A personalização é o elemento principal de um serviço aprimorado, que se traduz no sentimento do hóspede de que o colaborador do hotel o trata como um cliente importante conhecendo, especificamente, o seu nome

ou outras informações pessoais. ii) A receção calorosa é o momento que envolve cumprimentar e fazer com que os hóspedes se sintam bem-vindos, proporcionando-lhes conforto e satisfação dos seus desejos. iii) O estabelecimento de um relacionamento especial refere-se à capacidade de o hotel compreender os requisitos especiais dos seus hóspedes, oferecendo-lhes um tratamento excepcional. Além disso, iv) o atendimento deve basear-se na sinceridade, pelo que o comportamento hospitaleiro do colaborador perante os hóspedes deverá ser autêntico e genuíno não devendo ser praticado nem com a expectativa de obter recompensa, nem com o objetivo de os impressionar. Por último, o v) conforto é abordado pelos autores numa perspetiva tangível e intangível. A nível tangível referem o conforto que o quarto de hotel deverá proporcionar ao hóspede, em termos de instalações. A nível intangível, é mencionada a necessidade do hóspede se sentir confortável emocionalmente durante a estadia.

Em suma, uma vez que a indústria hoteleira depende muito da qualidade das interações humanas, é realmente vital compreender os clientes. A necessidade de antecipar e atender às necessidades específicas de cada consumidor é um dos maiores desafios que os hotéis enfrentam (Pizam & Shani, 2009). Sendo esta temática por vezes desconsiderada pelos gestores hoteleiros, Walls et al. (2011a) alertam para a necessidade de ser dada maior importância aos aspetos que influenciam as experiências em hotelaria de luxo, para que seja possível atender à procura de um consumidor de luxo cada vez mais informado e exigente.

Para concluir, é possível afirmar que o modelo conceptual de Walls et al. (2011a) responde a questões fundamentais em relação à experiência dos consumidores de luxo, nomeadamente, dimensões da experiência, forma como essas dimensões são percebidas por esses consumidores, e fatores que afetam a sua perceção num contexto específico de luxo.

3. Estudo de Caso: Análise da Experiência do Consumidor no Hotel *Le Monumental Palace*

O estudo de caso apresentado no artigo aborda, de forma empírica, a experiência do consumidor num hotel de luxo, concretamente, o HMP. Este hotel localiza-se no centro histórico da cidade do Porto e encontra-se integrado num edifício histórico da cidade, datado de 1923. Integra a marca de luxo, *Maison Albar Hotels*, que se encontra atualmente em expansão para a Europa e China.

3.1. Metodologia

Em termos metodológicos, foi utilizada uma abordagem exploratória, de natureza qualitativa, assente na análise aprofundada do conteúdo de 40 comentários escritos pelos hóspedes nas plataformas *Booking* e *TripAdvisor*, complementada com a realização de quatro entrevistas presenciais, três aos colaboradores da Recepção e uma ao designer responsável pela criação do ambiente físico do hotel. Tendo como objetivo analisar a experiência do hóspede no HMP, considerou-se relevante analisar os comentários realizados pelos hóspedes como reflexo da sua experiência no hotel. A opção pelas plataformas *Booking* e *TripAdvisor* como fonte de recolha de dados residiu no facto de serem as principais plataformas online que o hotel gere e com as quais interage em termos de opiniões dos hóspedes, na fase de pós-estadia.

A análise que aqui se apresenta teve por base a leitura de todos os comentários existentes nas plataformas, 235 comentários realizados na plataforma *Booking*, 138 comentários na plataforma *TripAdvisor*. É de notar que à data da recolha dos dados, o hotel tinha aberto ao público há 9 meses, pelo que é natural o número de comentários não ser muito elevado. A primeira fase correspondeu à análise seletiva de comentários representativos da experiência de estadia do hóspede e dos quais fosse possível retirar conclusões. Esta seleção teve

em conta os seguintes critérios: i) existência de conteúdo escrito pelos hóspedes e não apenas a pontuação atribuída à experiência de estadia; ii) existência de conteúdo com referência à influência que o ambiente físico e a interação humana com os colaboradores teve na sua experiência global no hotel; iii) existência de conteúdo com referência a, pelo menos, uma das dimensões analisadas e por consequência, referência a pelo menos, um dos construtos identificados no modelo conceptual de Walls et al. (2011a) e, por último iv) existência de conteúdo escrito único e diferenciado, de forma a evitar a repetição de informação.

Foi analisado em profundidade o conteúdo de 40 comentários que corresponderam positivamente aos critérios formulados e acima descritos. Depois de selecionados, os comentários em língua estrangeira (inglês, espanhol, francês e russo) foram traduzidos para português. Em termos sociodemográficos, dos 20 comentários da plataforma *Booking*, observa-se a presença de várias nacionalidades, correspondente aos seguintes países: Portugal (4 hóspedes), Rússia (3 hóspedes), Brasil, França, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos (2 hóspedes) e Áustria, Espanha e Coreia do Sul (1 hóspede). No que respeita à variável sociodemográfica “género” constata-se que tanto o sexo masculino como o feminino assumem a mesma representatividade, com 10 hóspedes, respetivamente. Quanto à plataforma *TripAdvisor*, observa-se a presença das seguintes nacionalidades: Estados Unidos (6 hóspedes), Portugal (4 hóspedes), Reino Unido e Brasil (3 hóspedes), França (2 hóspedes), e Áustria e Grécia (1 hóspede). Relativamente à variável “género”, 12 dos hóspedes são do sexo masculino e 8 do sexo feminino. Posteriormente, foram organizados individualmente em formato de tabela, conforme exemplificado na Figura 2. A análise do impacto das dimensões da Interação Humana e do Ambiente Físico na experiência do hóspede foi operacionalizado através da verificação, em cada comentário, de menção aos construtos identificados no modelo de Walls

et al. (2011a). Ou seja, pretendeu-se conhecer os aspetos específicos do ambiente e das interações humanas que os hóspedes consideraram relevantes na sua experiência de estadia, e que mereceram referência no seu comentário¹. Neste contexto, im-

porta realçar que das características pessoais e os fatores relacionados com a viagem, foram tidos em consideração na análise dos comentários, apenas a nacionalidade e o sexo dos hóspedes.

H24

Comentário	Ambiente Físico	Interação Humana
<p>"Espetacular"</p> <p><i>Conheço muitos bons hotéis pelo mundo, mas o Maison Albar é especial. Trata-se de um dos hotéis mais bonitos que já vi. <u>Decoração Art Déco de extremo bom gosto.</u> Atendimento espetacular, principalmente Sophia e Inês do setor de Concierge, que foram muito prestativas e eficientes. <u>A localização é perfeita para quem quer conhecer o Porto. Situa-se próximo das atrações mais importantes da cidade, permitindo muitos passeios a pé. Além do mais, a saída de uma estação do Metro fica na porta do hotel. Para quem quer se hospedar na cidade do Porto com conforto e atendimento nota 10, este hotel é muito indicado.</u></i></p>	<p>Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforto; - Localização; - Proximidade com as atrações e estação de metro. <p>Espaço Função</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decoração Art Déco. 	<p>Atitude</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores prestáveis. <p>Comportamento profissional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores eficientes. <p>Serviço proativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atenção proporcionada aos hóspedes.

Figura 2 | Análise dos comentários da Plataforma TripAdvisor (Exemplo)
Fonte: Elaboração própria

Com o objetivo principal de aprofundar o conhecimento acerca do que é oferecido ao cliente, seja em termos de serviço (dimensão da Interação Humana), seja em termos do ambiente onde o serviço é realizado (dimensão do Ambiente Físico), e a sua influência sobre a experiência de estadia, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas e presenciais a um conjunto de profissionais responsáveis pela criação de uma experiência de estadia única, sendo as duas Concierges do hotel, o Supervisor de Receção, e o CEO da empresa de arquitetura e *design* de interiores de luxo, (Empresa "X"), responsável pela criação de todo o ambiente físico do hotel. Tratando-se de entrevistas semiestruturadas, foram realizadas tendo por base um guião de questões previamente estabelecido que foi conduzido na íntegra, embora de forma flexível. Foram utilizados dois guiões de entrevista, constituídos por 10 e 12 questões aplicadas, respe-

tivamente, ao designer e aos funcionários do hotel. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na íntegra para que fosse possível analisar o seu conteúdo de forma rigorosa.

Os entrevistados foram selecionados tendo em conta a sua função profissional, a sua ligação com o cliente, e a influência que assumem nessa experiência global, na medida em que contribuem, direta ou indiretamente, para a criação de uma experiência única e memorável. A opção pelas *concierges* deveu-se ao facto de serem colaboradores cujo trabalho se rege pelo contacto muito próximo e emocional com o hóspede, com elevado conhecimento do mesmo e da sua experiência ao longo da estadia.

A opção de realizar uma entrevista ao supervisor de Receção deveu-se à função que assume no *Front-Office* do hotel, em que mantém uma visão geral sobre toda a experiência concedida ao cli-

¹O comentário presente na tabela da Figura 2 encontra-se sublinhado em partes, pelo autor, com o objetivo de realçar os aspetos que coincidem com os constructos identificados.

ente, realiza um acompanhamento das atividades diárias e, sobretudo, tem como objetivo principal garantir a satisfação dos clientes e a obtenção de uma experiência positiva.

A entrevista ao CEO da “Empresa X” teve como objetivo aprofundar a perspectiva sobre o ambiente físico, procurando conhecer a sua visão acerca do seu impacto sobre o hóspede e, ao mesmo tempo, refletir sobre o conceito desenvolvido para o hotel.

3.2. Análise e Discussão dos Resultados

Conforme referido, a experiência dos hóspedes do HMP foi analisada a partir da leitura e análise do conteúdo dos comentários escritos nas plataformas eletrônicas *Booking* e *TripAdvisor*, complementada pelas entrevistas realizadas.

Para cada uma das dimensões do modelo, serão analisados os construtos associados (Walls et al., 2011a).

3.2.1 Influência da Dimensão Ambiental na Experiência do Consumidor

Na tentativa de compreender a influência da dimensão Ambiental do HMP na experiência dos hóspedes, foram analisados os comentários publicados², tendo por base os construtos Ambiente, Multissensorial, Espaço/Função e Sinais/Símbolos/Artefactos, apresentados por Walls et al. (2011a).

De maneira geral, é possível verificar que o ambiente do hotel é referido pelos hóspedes como um aspeto muito importante na sua estadia, a nível do conforto, luxo, envolvimento, história e exclusividade, sendo os construtos “Ambiente” e “Espaço/Função” os mais valorizados pelos hóspedes.

De facto, estes construtos foram os referidos o maior número de vezes pelos hóspedes, ambos 33 vezes em 40 comentários, o que equivale a uma percentagem de representação de 82,5%, respetivamente.

A nível do construto “Ambiente”, constata-se a valorização da localização central e da proximidade com o centro histórico da cidade e com as principais atrações turísticas, conforme decorre dos seguintes comentários: *“A localização é muito conveniente no centro da cidade e a uma curta distância de todos os locais históricos”* (H4); *“O Le Monumental Palace” é o melhor lugar para descobrir o Porto. Totalmente situado no centro da cidade, desde o primeiro momento tudo é perfeito.*” (H8) e *“A localização é perfeita para quem quer conhecer o Porto. Situa-se próximo das atrações mais importantes da cidade permitindo muitos passeios a pé.”* (H24).

Evidencia-se também o facto de os hóspedes valorizarem aspetos específicos do ambiente, nomeadamente, o conforto e a atmosfera elegante e luxuosa que o ambiente do hotel lhes proporciona. Referem: *“O quarto é muito confortável, tem todos os elementos para se sentir em casa”* (H2); *“Entrar no Monumental é entrar num túnel do tempo, onde encontramos um gosto requintado: muito ao estilo dos anos 30, mas com o conforto do século XXI.”* (H20).

Conforme referido, o construto “Espaço/Função” é um dos mais referenciados na análise dos comentários, englobando aspetos como decoração, história do edifício, espaço dos quartos, arquitetura interior e exterior, entre outros, o que nos leva a reforçar a importância do ambiente físico na experiência do cliente.

Para os hóspedes designados como 21 e 22, a história, a decoração e a envolvimento dos anos 20, características do HMP, proporcionaram-lhes não apenas uma experiência distinta, como con-

²Os comentários publicados nas plataformas *Booking* e *TripAdvisor* presentes no artigo encontram-se em formato itálico, sendo apresentados na íntegra, sem qualquer alteração. Os hóspedes foram designados por números e, simplificada-mente, usa-se a abreviatura H, seguida de algarismos para os identificar.

seguiram envolvê-los emocionalmente conforme referido por Pine II e Gilmore (2017). Isso é evidente quando referem:

“Simplesmente o melhor hotel do Porto. Hotel com interiores carismáticos e charmosos com ambiente a lembrar o início do séc. XX e as referências da época (Expresso do Oriente, Hausmann...)” (H21). *“Uma emoção já me tomou desde a entrada, onde a decoração art déco me transportou imediatamente para os anos 20...Chegar ao quarto foi outra surpresa de tirar o fôlego - não tinha como passar despercebido nenhum detalhe (...)”* (H22).

Este estudo diverge do estudo de Walls et al. (2011a) nos construtos mais valorizados da dimensão ambiental. Enquanto no estudo desses autores os construtos “Ambiente” e “Multissensorial” foram os mencionados com maior frequência, no presente estudo, observa-se que o construto “Ambiente” é igualmente um dos construtos mais valorizados, assim como o “Espaço/Função”, em detrimento do “Multissensorial”. Em relação ao “Ambiente” os hóspedes do HMP destacaram elementos como localização central, conforto, elegância, privacidade, limpeza, paisagismo, iluminação, arrumação e “sentimento de casa” que o hotel é capaz de proporcionar. No estudo referido, os entrevistados referiram os seguintes itens: conforto, limpeza, elegância, paisagismo, qualidade do ar, segurança e proteção, e iluminação.

Relativamente ao ambiente físico, Cetin e Walls (2016) afirmam que os hóspedes têm o hotel como um elemento importante na sua experiência global, realçando aspetos como o ambiente seguro, amigável, relaxante e familiar. No nosso estudo, verifica-se que para além desses aspetos, os hóspedes valorizam também a qualidade dos materiais, a história e arquitetura do edifício e a decoração

Art Déco que permitem oferecer um envolvimento único entre o hóspede e o hotel.

De modo a compreender a razão da influência tão positiva do ambiente físico do hotel na experiência de estadia do cliente e na criação de valor, perguntou-se aos entrevistados qual era a percepção acerca do impacto deste aspeto. A *Concierge* 1 referiu que,

o Hotel marca-se muito por essa diferença do ambiente físico que proporciona ao cliente. Primeiramente por ser o edifício emblemático que é da cidade, já marca essa diferença. É importante estarmos conscientes que o cliente que entra neste segmento é um cliente que está habituado ao luxo. [...] Os clientes têm noção da qualidade, para muitos não é novidade, no entanto, a decoração da “Empresa X” tem uma grande influência, pois, os clientes não estão habituados a ver a qualidade utilizada em ambientes domésticos e em casas particulares, ser utilizada em hotelaria.

Segundo o Supervisor de Receção, *“é raro encontrarmos um hotel com esta decoração, o normal é encontrarmos hotéis padronizados, todos forrados ao mesmo estilo, tudo com o mesmo padrão e com o mesmo standard. Todo o hotel permite um alto envolvimento do cliente.”*

Choi e Kandapully (2019) afirmam que a atmosfera que envolve a prestação de um serviço é determinante na criação de ligações emocionais entre o hóspede e o hotel, assim como permitem o envolvimento do consumidor e o aumento da sua satisfação. Face a este argumento, procurou-se perceber como é que o *Designer* do hotel perspetiva os efeitos do ambiente físico na experiência e no envolvimento do consumidor, nomeadamente, qual a sua influência sobre as emoções, sensações e sentimentos dos hóspedes. Este refere que: “o

ambiente influencia imenso a experiência do cliente. O decor efetivamente é tangível no hotel e as pessoas, sejam quem for, sentem que a história é abrangente, é agradável, é luxuosa, há qualquer coisa ali um pouco hipnótica, as pessoas ficam e sentem-se bem no hotel”, o que permite comprovar os fundamentos de Choi e Kandapully (2019).

Considerando os fatores descritos por Countryman e Jang (2006), com especial relevância na experiência sensorial do cliente, a saber, estilo, layout, cor, iluminação e mobiliário, procurou-se conhecer a perspectiva do responsável pelo design do hotel, questionando-o acerca da importância desses fatores na exclusividade e na experiência proporcionada ao cliente pelo HMP. O designer realçou a importância da cor e do mobiliário na experiência sensorial do cliente, afirmando que *“a cor é decididamente impactante no ambiente do hotel (...) há realmente uma experiência cromática muito particular que faz as pessoas sentirem-se atraídas*”. Além da cor, refere o mobiliário como um aspeto de diferenciação, pois todo o mobiliário foi especialmente desenhado para o hotel, pelo que as pessoas sentem o luxo, a história e, principalmente, que estão num lugar que é único e singular.

Por último, questionou-se o entrevistado sobre o que o HMP tem de mais especial e exclusivo para proporcionar ao hóspede, o qual refere que *“o que o hotel tem de mais especial para proporcionar aos seus hóspedes consiste na experiência sensorial visto que o hotel é super filtrado, confortável, o som é agradável, pela cor, pela luz, portanto, essa parte sensorial é muito importante*”.

3.2.2 Influência da Dimensão Humana na Experiência do Consumidor

No que respeita à dimensão Humana, a relação com os colaboradores, a maioria dos hóspedes referem o *staff* como um aspeto diferenciador e de relevante importância na sua experiência, dado ser

o construto mais vezes referido pelos hóspedes face ao total de comentários analisados. Este facto corrobora a afirmação de Ariffin et al. (2013) quando referem que o relacionamento interpessoal entre colaboradores e hóspede assume um papel fundamental na criação de uma experiência memorável no hotel.

Depois de analisados os construtos mais impactantes desta dimensão, é possível destacar a “Atitude” e o “Serviço Proativo” como os mais valorizados pelos hóspedes do HMP. De entre os construtos referidos por Walls et al. (2011a), estes são os que os hóspedes mencionaram como capazes de acrescentar valor à experiência global de estadia, destacando-se como aspetos diferenciadores do serviço prestado pelo hotel. O construto “Atitude” foi referido 18 vezes, enquanto o construto “Serviço Proativo” foi referido 21 vezes nos 40 comentários analisados, representando 45% e 52,5%, respetivamente.

A “Atitude” dos colaboradores, traduzida em serem simpáticos, sorridentes, prestáveis, atenciosos, acolhedores e gentis, entre outros aspetos, assume-se como um dos construtos mais impactantes. Tomando como exemplo os comentários de alguns hóspedes: *“Staff extremamente agradável e muito acolhedor”* (H15); *“Equipa muito simpática e prestativa”* (H22); assim como o Hóspede 28 que afirma *“Desde o primeiro momento, sente-se que todas as pessoas que estão lá, estão preparadas para ajudar-nos, são amigáveis e estão preparadas para o turismo.”* (H28); *“eram simpáticos, acolhedores e extremamente prestativos, muitas vezes além do normal. A equipa da receção foi brilhante e a equipa do restaurante tão amigável”* (H35).

O “Serviço Proativo” é um dos construtos mais referidos nos comentários analisados. Os aspetos que integram este construto dizem respeito à sensibilidade dos colaboradores para com as necessidades e desejos do hóspede, à atenção ao hóspede, à oferta de um serviço inesperado e exclusivo, ao reconhecimento do hóspede e à vontade de o aju-

dar.

É de realçar que relativamente a esta dimensão, o estudo de Walls et al. (2011a) apresenta algumas variações. Enquanto no nosso estudo os construtos dominantes são a “Atitude” e o “Serviço Proativo”, no estudo daqueles autores, os construtos mais valorizados são o “Comportamento profissional” e a “Aparência” dos colaboradores. O primeiro construto inclui aspetos como a eficiência, o conhecimento, o contacto visual, a capacidade de comunicação, entre outros. O segundo diz respeito ao facto de os colaboradores serem agradáveis, elegantes, bem-educados, terem conhecimento da expectativa do cliente, postura corporal correta, entre outros aspetos. É de realçar que o construto “Aparência” é o menos valorizado pelos hóspedes do nosso estudo.

Deste modo, a preocupação, a atenção e a disponibilidade demonstradas pelos colaboradores, principalmente os de *front-office* é valorizada pelos hóspedes. É relevante destacar os seguintes comentários: “*Os funcionários atentos e profissionais fazem da estadia uma experiência em si mesma.*” (H8); “*Staff extremamente agradável e muito acolhedor. Foram para além das suas obrigações para nos proporcionar uma experiência de estadia. Voltaremos definitivamente!!!.*” (H5); e por fim, “*Uma equipa totalmente dedicada, focada na satisfação do cliente e um gerente geral dinâmico, garantindo que qualquer solicitação seja atendida em tempo hábil.*” (H35). Estes comentários refletem a afirmação de Ariffin e Maghzi (2012) segundo a qual a personalização é o elemento principal de um serviço aprimorado traduzido no sentimento dos hóspedes de que os colaboradores do hotel os tratam como clientes importantes, conhecendo os seus nomes e informações pessoais.

Foi também perguntado aos entrevistados como consideravam que o serviço do HMP se diferenciava do serviço de outros hotéis de luxo na cidade do Porto. A *Concierge 1* refere:

o segmento de luxo tem de se mar-

car pela diferença no atendimento ao cliente. Ou seja, há cada vez mais a necessidade de deixar de ver um cliente como um cliente, isso já não é rentável. As pessoas têm de se sentir em casa e têm de se sentir reconhecidas. Quanto mais reconhecidas se sentirem, isto é, tratar pelo nome, saber o nome da esposa, como está o cão, que idade é que têm os filhos, como correu a última viagem, se vem em negócios, se precisa de ajuda, melhor será a relação com o hóspede. O cliente procura o reconhecimento e o conhecimento dos seus gostos. Isto é, procura ser tratado pelo nome e que lhe seja dada sempre uma atenção especial.

Tendo em conta a centralidade do seu papel na relação com os hóspedes, foi perguntado às *Concierges* como gerem a experiência do cliente para que este possa desfrutar de uma experiência única e autêntica. As respostas enaltecem a importância dos colaboradores na experiência do cliente, considerando essencial conhecer o cliente e fazer o seu acompanhamento ao longo da estadia, fazendo-o sentir não como “um cliente”, mas como “o cliente”.

A partir dos comentários dos hóspedes, é possível verificar a especial valorização das ações dos colaboradores. Exemplifica-se com um dos comentários: “*Um verdadeiro 5 estrelas. Aprendemos no Le Monumental, que um hotel verdadeiramente 5 estrelas não se faz só de bons quartos e receção sumptuosa, mas sim de um SERVIÇO 5 estrelas do começo ao fim. Não classificaria o Hotel como apenas um 5 estrelas, mas sim um hotel exclusivo, de serviço primoroso prestado por todos que ali trabalham. Destacaria os funcionários (...) pois estes foram além, para tornar nossos dias no Porto ainda melhores. Indico o hotel de olhos fechados, em todos os aspetos de um 5 estrelas. Vale cada*

centavo” (H25).

3.2.3 Criação de Experiências Memoráveis

De modo a conhecer o ponto de vista dos colaboradores sobre a importância de oferecer experiências memoráveis, solicitou-se a sua opinião sobre o impacto de cada dimensão na experiência dos hóspedes. As opiniões dos três colaboradores foram consensuais quanto à importância das duas dimensões, embora tenham realçado o valor diferenciador das interações humanas. A *Concierge 1* considera que:

tanto a dimensão Ambiental como a dimensão Humana são importantes para a experiência do cliente. O cliente procura o luxo, aliás para o preço que nós praticamos o cliente tem de sentir essa qualidade. No entanto, cada vez mais os bons hotéis distinguem-se pelas equipas. Quanto mais personalizarmos o cliente, o individualizarmos e fazemo-lo sentir que ele não é só mais um hóspede, ele é o hóspede, ele é o senhor “tal”, ela é a senhora “tal”, isso vai marcar a diferença. O cliente volta pelo carinho e pela atenção que teve cá no hotel. Aqui no Porto existe muita concorrência ao nosso nível e nós temos clientes que deixaram de ir para certos hotéis que têm também um serviço de luxo e qualidade elevada, mas voltam pelo carinho e reconhecimento que têm aqui.

A afirmação da *Concierge 1*, de que o cliente volta pelo carinho e pelo reconhecimento que o hotel lhe dedicou comprova, na prática, os fundamentos de Pullman e Gross (2004) que alegam que uma experiência positiva acontece quando de forma interativa, colaborador e cliente comparti-

lham a identidade e se ligam emocionalmente, podendo gerar repercussões positivas na lealdade do cliente. Esta ideia corrobora igualmente a afirmação de Bitner (1992), segundo a qual, o envolvimento positivo dos consumidores com aspetos físicos e relacionais da sua experiência pode gerar efeitos positivos na sua satisfação e lealdade.

O Supervisor de Receção refere que o impacto das dimensões

é quase 50/50 mas essencialmente são as pessoas que fazem a diferença! O mais importante são as pessoas e a forma como são servidas, os clientes sentindo-se bem, sentem-se em casa e é esse o nosso objetivo final. O Hotel tem uma capacidade enorme de criar experiências (...) Um hotel capaz de proporcionar um atendimento espetacular, uma ótima gastronomia e ter ainda a capacidade de nutrir no hóspede um sentimento de bem-estar, é considerado um criador de experiências.

As Figuras seguintes têm um objetivo meramente representativo visando traduzir visualmente o impacto das dimensões estudadas na criação de experiências memoráveis nos consumidores, tendo em consideração a perspetiva dos colaboradores do hotel, do *designer* e dos hóspedes. Estas figuras foram concebidas através da agregação dos principais aspetos que foram referidos na revisão de literatura e, concomitantemente, comprovados pela análise dos resultados.

A Figura 3 visa ilustrar a perspetiva dos colaboradores, segundo a qual a dimensão da interação humana gera maior impacto na criação de experiências memoráveis no hotel, sendo imprescindíveis a personalização, a exclusividade e o relacionamento emocional gerado com o hóspede, pelo que, a estratégia de diferenciação deverá assentar nas equipas e na sua capacidade de criar esse re-

lacionamento com o cliente.



Figura 3 | Impacto das dimensões Ambiental e Humana na perspectiva dos colaboradores do hotel
Fonte: Elaboração própria

Enquanto as perspectivas dos colaboradores realçam as relações criadas com os clientes, o *designer* refere que uma experiência sensorial única proporcionada pelo ambiente físico do hotel, traduzido na qualidade da decoração e na envolvimento criada pela história do edifício, tem um impacto maior na criação de experiências memoráveis, que os clientes vão guardar para sempre na memória. A figura 4 ilustra essa visão.



Figura 4 | Impacto das dimensões Ambiental e Humana na perspectiva do designer do hotel
Fonte: Elaboração própria

A figura 5 apresenta a visão expressa pelos hóspedes. A partir da análise dos seus comentários constata-se que as duas dimensões analisadas afetam a sua experiência, embora a componente humana tenha um maior impacto emocional. São destacados como elementos que devem integrar o serviço de luxo, a personalização e exclusividade, o

reconhecimento e a superação de expectativas. O comentário seguinte ilustra bem esta visão: "Além da estrutura do hotel que é realmente ótima, creio que o que faz a diferença entre um hotel 5 estrelas e um hotel EXCLUSIVO é o atendimento dos seus funcionários, principalmente os da recepção onde não posso deixar de destacar os funcionários (...) que realmente fazem a diferença!" (H26).



Figura 5 | Impacto das dimensões Ambiental e Humana na perspectiva dos Hóspedes do hotel
Fonte: Elaboração própria

Constata-se, portanto, que os resultados deste estudo corroboram as conclusões de outras pesquisas, nomeadamente, os estudos de Walls et al. (2011a), de Ariffin et al. (2013) e de Cetin e Walls (2016). Os resultados daqueles estudos sugerem que a experiência dos hóspedes de hotéis de luxo é um fenómeno complexo e multidimensional (Walls et al., 2011a) que resulta da combinação do ambiente físico e das interações humanas (Cetin & Walls, 2016), sendo ambas as dimensões consideradas pelos hóspedes como fundamentais na experiência de estadia, tornando-a única e memorável. Ariffin et al. (2013) concluíram que existe uma relação positiva e significativamente forte entre a hospitalidade do hotel e o ambiente de serviço (*servicescape*), na satisfação do hóspede.

Assim, os resultados do nosso estudo e dos outros trabalhos aqui apresentados fornecem dados que permitem aos gestores hoteleiros compreender o papel que diferentes fatores desempenham na experiência global do cliente e, assim, procurar diferentes formas de diferenciação face aos concorrentes.

4. Conclusão

A hotelaria de luxo tem vindo a afirmar-se como a categoria de hotéis onde o consumidor encontra um serviço personalizado e de elevada qualidade, assim como todo um ambiente físico devidamente preparado para que o hóspede desfrute de uma experiência especial e inesquecível, capaz de superar as suas expectativas e tornar-se memorável. A combinação dos fundamentos apresentados na revisão da literatura, com a análise sistemática dos comentários escritos nas plataformas *Booking* e *TripAdvisor*, permitiu constatar e comprovar a importância das dimensões do Ambiente Físico e da Interação Humana na estadia dos hóspedes do HMP.

No que se refere às interações humanas, constata-se que grande parte dos hóspedes referem o *staff* como um fator diferenciador e de relevante importância na sua experiência. Concluiu-se que a qualidade do atendimento, a exclusividade e a atenção proporcionadas aos hóspedes são aspetos extremamente valorizados, dado que lhes permite sentirem-se únicos e especiais. Por outro lado, constata-se que o ambiente físico do hotel assume uma influência considerável, dada a sua capacidade de envolver emocionalmente os consumidores e de lhes proporcionar o conforto necessário para que se sintam em casa.

É possível concluir que os colaboradores do hotel têm consciência da importância da criação de experiências memoráveis, como forma de os hóspedes recordarem, na mente e no coração, as experiências vivenciadas. Da análise das opiniões apresentadas pelos entrevistados é notável a valorização das interações humanas como elemento fundamental na criação de experiências memoráveis. Conforme afirmou um dos entrevistados, “As interações humanas desenvolvidas ao longo da estadia serão o futuro da hotelaria, cada vez mais valorizadas pelos consumidores de luxo”. Embora o ambiente físico envolvente não seja considerado pelo *staff* entrevistado o aspeto mais importante,

é um fator crucial no envolvimento emocional do consumidor. O conhecimento profundo da personalidade, necessidades e desejos dos hóspedes é referido pelos colaboradores como algo imprescindível para o sucesso, dado que permite a criação de um serviço personalizado e individualizado capaz de, não só surpreender o cliente, como também de tornar a sua experiência memorável.

Apesar da relevância crescente da temática da experiência em serviços, para as organizações em geral, e com especial destaque para o mercado hoteleiro de luxo (Cetin & Walls, 2016), existe ainda um amplo campo de desenvolvimento académico, sendo necessários estudos empíricos futuros. Nesse sentido, em futuras investigações será relevante estudar a experiência pessoal e emocional de cada hóspede através de outras metodologias qualitativas de recolha de dados. Será também interessante considerar outras perspetivas de estudo, nomeadamente, comparar a perspetiva dos gestores, colaboradores e dos clientes quanto a uma experiência de estadia memorável no hotel. Por fim, seria interessante realizar análises comparativas entre hotéis de luxo, quer na cidade do Porto quer em outras cidades do mundo.

Agradecimentos

As autoras agradecem a disponibilidade, a participação, a dedicação, a atenção e a simpatia de todos os entrevistados, nomeadamente os colaboradores da receção do hotel e o *designer* da “Empresa X” para o enriquecimento deste estudo, assim como o interesse, confiança e cooperação do hotel *Le Monumental Palace* revelado no estágio de licenciatura que proporcionaram.

Referências

Aktekin, D. & Simsek, Y. (2010). *A New Model for Chromotherapy Application*. Department of Medical Imaging

- Techniques, Vocational School of Health Services. Gazi University. doi: 10.1002/col.20658
- Almeida, C. (2011). *Arquitectura, Pintura e Cromoterapia. Pontos de contacto, influências e vantagens de relação*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. Recuperado de Repositório Digital da UBI- Universidade da Beira Interior. Disponível em, <http://hdl.handle.net/10400.6/2341>
- Andersson, D. T. (2007). The tourist in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 46-58. doi: 10.1080/15022250701224035
- Ariffin, M. A. A. & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191-198. doi:10.1016/j.ijhm.2011.04.012
- Ariffin, M. A. A., Nameghi, N. E., & Zakaria, I. N. (2013). The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30, 127-137. doi: 10.1002/CJAS.1246
- Bernstein, L. (1999). Luxury and the Hotel Brand. Art Science, or Fiction?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(1), pp. 47-53.
- Berry, L. L., Carbone, P. L. & Haeckel H. S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management*, 43(3), 1-6.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Cetin, G. & Walls, A. (2016). Understanding the customer experiences from the perspective of guests and hotel managers: Empirical findings from luxury hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 395-424. doi: 10.1080/19368623.2015.1034395
- Chen, A. & Peng, N. (2014). Examining Chinese consumers' luxury hotel staying behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 53-56.
- Choi, H. & Kandampully, J. (2019). The effect of atmosphere on customer engagement in upscale hotels: An application of S-O-R paradigm. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 40-50. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.012>
- Chu, Y. (2014). *A review of studies on luxury hotels over the past two decades*. Dissertação de Mestrado. Iowa State University Digital Repository. Disponível em <https://lib.dr.iastate.edu/etd/13913>
- Collier, E. J., Barners, C. D., Abney, K. A. & Pelletier, J. M. (2018). Idiosyncratic service experiences: When customers desire the extraordinary in a service encounter. *Journal of Business Research*, 84(1), 150-161. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.016>
- Countryman, C. C. & Jang, S. (2006). The effects of atmospheric elements on customer impression: The case of hotel lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(7), 534-545. doi: 10.1108/09596110610702968
- Figueiredo, M. (2017). *O impacto do luxo na hotelaria. A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal*. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de Repositório Comum/ESHTE - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Föster, A., & Kreuz, P. (2002). *Erlebnismarketing - Erlebnisse bieten, die alle Sinne ansprechen*. Germany: Future trend Institute.
- Guissoni, R., Alencar, D. G., & Gândara, J. M. (2019). O turismo de experiência no Paraná-Brasil: uma análise sobre os turistas que procuram por experiências em negócios, meio urbano e esportes. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 32, 235-253. DOI: <https://doi.org/10.34624/rt.d.v0i32.20495>
- Hasegawa, N., Camello, N., & Kovaleski, A. (2019). A articulação das experiências Airbnb: um levantamento da oferta em Coimbra, Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 32, 207-221. DOI: <https://doi.org/10.34624/rt.d.v0i32.20489>
- Henriques, N. H. C. & Ramos, Q. M. C. (2017). Os Hotéis da Música e a oferta de experiências memoráveis. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28(1), 1979-1991. DOI: <https://doi.org/10.34624/rt.d.v1i27/28.10425>
- Jani, D. & Han, H. (2015). Influence of environmental stimuli on hotel customer emotional loyalty response: Testing the moderating effect of the big five personality factors. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 48-57. doi:10.1016/j.ijhm.2014.10.006
- Kaminakis, K., Karantinou, K., Koritos, C. & Gounaris, S. (2019). Hospitality servicescape effects on customer-employee interactions: A multilevel study. *Tourism Management*, 72, 130-144.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.

- Kiessling, G., Balekjian, C. & Oehmichen, A. (2009). What credit crunch ? More luxury for new money: European rising stars & established markets. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 3–23.
- Khoo-Lattimore, C. & Ekiz, E. H. (2014). Power in praise: exploring online compliments on luxury hotels in Malaysia. *Tourism and Hospitality Research*, 14(3), 152-159. doi:10.1177/1467358414539970
- Lashley, C. (2008). Studying Hospitality: Insights from Social Sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69-84. doi: 10.1080/15022250701880745
- Levitt, T., 1981. Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review* 59(3), 94–102.
- Lin, I. (2004). Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion. *Hospitality Management*, 23, 163-178.
- Mangorrinha, J. (2014). O Luxo e o Turismo: uma atualização?. *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, 5, 117-133.
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59-74. doi: <https://doi.org/10.1080/15022250701231915>
- Nasution, H.N., & Mavondo, F.T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 204–213. doi:10.1016/j.ijhm.2007.02.003
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46(1), 119–132. doi: 10.1177/0047287507304039
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Pine II, J. B. & Gilmore, H. J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97-106.
- Pine II, J. & Gilmore, H. J. (1999) *The experience economy: work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pine II, J. B. & Gilmore, J. (2017). Distinctive Experiences. *Journal of Shopper Research*, 60-65. Retirado de: <http://www.journalofshopperresearch.com/wp-content/uploads/2017/03/JSR-Iss1-V1-Gilmore-Pine.pdf>
- Pizam, A. & Shani, A. (2009). The nature of the hospitality industry: Present and future managers' perspectives. *Rosen College of Hospitality Management*, 20(1), 134-150. doi: 10.1080/13032917.2009.10518900
- Pullman, E. M & Gross, A. M. (2004). Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviours. *Decision Sciences*, 35(3), 551-558. doi: 10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x
- Saleem, H. & Raja, N. (2014). The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Brand Image: Evidence from Hotel Industry of Pakistan. *Journal of Scientific Research*, 19(5), 706-711. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2014.19.5.21018
- Santos, R. A., Costa, P. L. J., Burger, F., Sousa, B. A. J., & Cechinel, E. (2017). Produção acadêmica sobre experiências em serviços: Uma revisão sistemática. *Revista de Administração FACES Journal*, 17(1), 89-109. doi: 10.21714/1984-6975FACES2018V17N1ART5169
- Sherman, R. (2007). *Class Acts: Service and Inequality in Luxury Hotels*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Smith, G. (2017). Beyond the pages. Recommendations for additional Reading on customer experience. *Journal of Shopper Research*, 1-70. Retirado de: http://www.journalofshopperresearch.com/wp-content/uploads/2017/05/JournalOfShopperResearch_Spring2017.pdf
- Tutek, E. (2018). Rethinking luxury in hospitality. Horwath HTL-Hotel, Tourism and Leisure. Disponível em <https://horwathhtl.com/publication/industry-report-rethinking-luxury/>
- Walls, A., Okumus, F., Wang, R. Y., & Kwun, J-W.D. (2011a). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166-197. doi: 10.1080/19368623.2011.536074
- Walls, A. (2009). *An Examination of consumer experience and relative effects on consumer values*. (Tese de Doutorado).
- Walls, R. A., Okumus, F., Wang, R. Y., & Kwun, J-W. D. (2011b). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 10-21. doi:10.1016/j.ijhm.2010.03.008
- Yeoman, I. (2010). The changing behaviours of luxury consumption. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 47-5