

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Eusébio Francisco Ferreira Lima – Nº 9160019

O Turismo de Luxo: O Caso do Hotel Six Senses Douro Valley

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Doutora Maria Flora Pinto Seixeira Matos

Coorientação: Prof. Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira

Vila do Conde, julho de 2019

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Eusébio Francisco Ferreira Lima - Nº 9160019

O Turismo de Luxo: O Caso do Hotel Six Senses Douro Valley

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Doutora Maria Flora Pinto Seixeira Matos

Coorientação: Prof. Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira

Vila do Conde, julho de 2019

Vila do Conde, julho de 2019

Eusébio Francisco Ferreira Lima - Nº 9160019

O Turismo de Luxo: O Caso do Hotel Six Senses Douro Valley

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

Orientação: Prof. Doutora Maria Flora Pinto Seixeira Matos

Coorientação: Prof. Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutora Mónica Pereira de Oliveira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutora Maria Flora Pinto Seixeira Matos

Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

AGRADECIMENTOS

Neste longo caminho de descoberta, e porque não há conquistas fáceis e o agradecimento nunca deve ser esquecido, expresso os meus mais sinceros agradecimentos:

Aos meus Pais, pela educação que me deram e pelo apoio incansável nesta etapa da minha vida. Ficarei grato para sempre;

À minha família, pela colaboração e compreensão demonstrada quando necessário;

À minha orientadora, Doutora Flora Pinto Seixeira Matos, e coorientadora, Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira, pelas indicações e sugestões que fizeram;

Ao Hotel *Six Senses Douro Valley* e à sua equipa, pela forma como me receberam e por toda a colaboração prestada sempre que foi solicitada, em particular ao Diretor Geral e à Diretora de Recursos Humanos. Sem eles este trabalho não faria sentido;

Aos meus colegas de caminhada, pelo companheirismo e pelos laços de amizade criados.

RESUMO ANALÍTICO

O objetivo deste trabalho consiste em estudar de que forma respondem os hotéis de topo às motivações do turista de luxo, usando para o efeito um estudo de caso realizado no Hotel *Six Senses Douro Valley*. Em hotelaria de topo, graças à forte interação humana, os clientes atribuem um elevado valor à forma como são recebidos e tratados, a experiência é avaliada como um todo e todos os detalhes contam. Assim, pensamos ser importante entender a influência do consumo do turista de luxo nos serviços oferecidos pelos hotéis, verificar de que forma se manifesta o envolvimento dos colaboradores na perceção da experiência vivenciada pelo turista de luxo e analisar que estratégias de inovação e diferenciação existem para que a satisfação do hóspede seja plena.

No desenvolvimento do presente estudo optámos por uma abordagem metodológica qualitativa usando o estudo de caso como forma de pesquisa. Baseámo-nos em entrevistas semiestruturadas, aplicadas a 17 secções do hotel, e na observação direta, que foi concretizada pela deslocação do investigador para o hotel durante 5 dias, onde se integrou como residente.

Constatou-se, através dos dados obtidos, que o turista tem uma influência direta na planificação e organização dos produtos oferecidos, que são cada vez mais personalizados e variados sem perder de vista a qualidade e a sustentabilidade, quer social quer ambiental, conceitos intrínsecos ao sucesso do hotel. Foi também verificado que os colaboradores se envolvem completamente no serviço que prestam ao seu hóspede e, por essa via, a experiência que o turista vive não pode ser isolada da forma como lhe é oferecida.

Pode concluir-se que o luxo discreto encontrado neste hotel vai de encontro ao perfil do turista de luxo por recurso a estratégias como recursos humanos, tecnologias, instalações, inovação e diferenciação em serviços, qualidade e sustentabilidade, pelo que se considera que foi possível cumprir aceitavelmente o objetivo geral do estudo.

Palavras-chave: luxo, hotelaria, turismo, experiências, inovação, sustentabilidade.

ABSTRACT

The objective of this work is to study how the top hotels respond to the motivations of the luxury tourist, using a case study carried out at the Hotel *Six Senses Douro Valley*. In top hospitality, thanks to strong human interaction, customers attach a high value to the way they are received and treated, the experience is valued as a whole and all details count. Thus, we think it is important to understand the influence of luxury tourist consumption on the services offered by the hotels, to verify how the employees' involvement in the perception of the experience experienced by the luxury tourist manifests and to analyze which strategies of innovation and differentiation exist for the satisfaction of the guest is full.

In the development of the present study we opted for a qualitative methodological approach using the case study as a form of research. We were based on semi-structured interviews, applied to 17 sections of the hotel, and direct observation, which was accomplished by the trip of the researcher to the hotel for 5 days, where he became a resident.

Based on the data obtained, the tourist has a direct influence on the planning and organization of the products offered, which are increasingly personalized and varied without losing sight of the quality and sustainability, both social and environmental, concepts intrinsic to the success of the hotel. It was also verified that employees are completely involved in the service they provide to their guest and, for this reason, the experience that the tourist lives cannot be isolated in the way it is offered.

It can be concluded that the discreet luxury found in this hotel meets the profile of the luxury tourist by using human resources, technologies, facilities, innovation and differentiation in services, quality and sustainability, and it is considered that it was possible to acceptably comply the general objective of the study.

Key words: luxury, hospitality, tourism, experiences, innovation, sustainability.

Índice

LISTA DE TABELAS.....	8
LISTA DE SIGLAS.....	9
1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Objeto	10
1.2. Justificação e relevância do tema	12
1.3. Problematização e objetivos.....	13
1.4. Metodologia.....	14
1.5. Estrutura do trabalho	15
2. TURISMO DE LUXO	16
2.1. Conceito e evolução	16
2.2. Tendências do Turismo de Luxo	20
3. HOTELARIA DE LUXO	23
3.1. A procura (Perfil do Consumidor de Turismo de Luxo)	24
3.2. A oferta	27
3.2.1. Componentes diferenciadores.....	27
3.2.2. Panorama português	34
4. ESTRATÉGIAS PARA A FIDELIZAÇÃO	36
4.1. Os serviços e o lazer	37
4.2. Qualidade e Sustentabilidade	44
4.2.1. Qualidade.....	45
4.2.2. Sustentabilidade.....	48
4.2.2.1. Social.....	49
4.2.2.2. Ambiental.....	50
5. ESTUDO DE CASO: SIX SENSES DOURO VALLEY.....	52
5.1. Caraterização Da Unidade Hoteleira	52
5.2. Metodologia do Estudo de Caso	57
5.3. Entrevista.....	63
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	65
7. CONCLUSÃO.....	82
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ordem das Entrevistas.....	64
Tabela 2 - Categorias.....	66
Tabela 3 - Categoria 1 - (O que é o luxo?).....	68
Tabela 4 - Categoria 2 - (Perfil do turista).....	69
Tabela 5 - Categoria 3 - (Recursos humanos).....	71
Tabela 6 - Categoria 4 - (Tecnologia).....	72
Tabela 7 - Categoria 5 - (Instalações).....	73
Tabela 8 - Categoria 6 - (Serviços “Atividades”).....	75
Tabela 9 - Categoria 7 - (Qualidade).....	77
Tabela 10 - Categoria 8 - (Sustentabilidade).....	78
Tabela 11 - Categoria 9 - (Inovação e diferenciação).....	81

LISTA DE SIGLAS

E - Entrevista

EFQM - *European Foundation For Quality Management*

ET - Empreendimentos Turísticos

F&B - *Food and Beverage*

GEM - *Guest Experience Makers*

GM - *General Manager*

INE - Instituto Nacional de Estatística

OMT - Organização Mundial de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RH - Recursos Humanos

RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

SPA - *Salus Per Aquam* “Saúde Pela Água” / *Sanus Per Aquam*-saúde

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TP - Turismo de Portugal

UNWTO - *United Nations World Tourism Organization*

WCED - *World Commission on Environment and Development*

1. INTRODUÇÃO

Neste ponto introdutório, apresenta-se o projeto de investigação com o objetivo de fornecer uma visão geral do seu interesse quer para profissionais de hotelaria quer para investigadores, sendo o âmbito do estudo o turismo de luxo, em particular a hotelaria de luxo. De seguida, justifica-se a relevância do tema, adianta-se o problema a investigar, resumem-se os objetivos, afluem-se alguns dos resultados esperados, descreve-se a metodologia seguida neste trabalho e conclui-se o capítulo com a estrutura da tese.

1.1. Objeto

De acordo com as perspetivas apresentadas pela Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo irá assumir-se nos próximos anos como a principal atividade económica a nível mundial.

As previsões a longo prazo e a análise de tendências do turismo indicam que o número de chegadas de turistas internacionais no mundo crescerá, por ano e em média, 3,3% entre 2010 e 2030, segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2012). De facto, e de acordo com a *United Nations World Tourism Organisation*, a chegada de turistas internacionais cresceu 7% em 2017, tornando o turismo o terceiro maior setor de exportação do mundo (UNWTO, 2018). A mesma organização aponta para um crescimento de 3 a 4 por cento do número de turistas em todo o mundo confirmando que o turismo será um dos motores mais poderosos do crescimento e do desenvolvimento mundial (Lusa, 2019). Em Portugal, e segundo dados do Turismo de Portugal (TP, 2019), os resultados demonstram a capacidade de o turismo gerar mais receita, mais emprego e alargar, cada vez mais, a atividade ao longo do tempo e do território.

O turismo é uma atividade económica rentável, que gera empregos (diretos e indiretos), fortalecendo a economia e que, por isso, tem que oferecer equipamentos e serviços qualificados que colaborem para enraizar o setor de maneira intrínseca (Buosi, Oliveira & Leocádio, 2014). E, neste sentido, a hotelaria surge como potencial cooperador no que diz respeito ao processo de expansão do turismo pois presta serviços de alojamento que promovem a satisfação de turistas.

A indústria hoteleira é, então, um dos elementos básicos das infraestruturas turísticas e constitui um fator essencial para o desenvolvimento turístico do país (Matos, 2015).

Ao longo dos tempos, as empresas turísticas em geral e as hoteleiras em particular, foram percebendo que a qualidade do serviço prestado constitui o seu principal diferencial competitivo. No entanto, nesta área de negócio, a qualidade de serviço prestado não pode atribuir-se só a uma série de estruturas e instalações, mas também a uma correta gestão integral da qualidade. Na própria legislação dos empreendimentos turísticos pode ler-se que

“...tendo como objectivo a promoção da qualificação da oferta, em todas as suas vertentes, de forma a atingir elevados níveis de satisfação dos turistas que nos procuram, a classificação deixa de atender sobretudo aos requisitos físicos das instalações, como acontecia até agora, para passar a reflectir igualmente a qualidade dos serviços prestados” (Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de março).

Mas a qualidade do serviço é, por natureza, um conceito subjetivo pois depende da percepção que os clientes têm sobre ele. É o resultado de um processo de avaliação, onde o consumidor compara as suas expectativas com a percepção do serviço que recebeu, sabendo todos que o cliente é cada vez mais exigente o que implica que a hotelaria se tenha que esforçar por melhorar continuamente a sua prestação no mercado (Matos, 2015).

Tal como em outras áreas dos serviços, a hotelaria tem vindo a adaptar-se às novas exigências do mercado para melhorar o atendimento aos clientes. O uso das novas tecnologias ajudaram à modernização de processos, à informatização, à profissionalização dos recursos humanos e à criação de novos serviços, cada vez mais personalizados e, tudo junto, colabora para o sistema de qualificação dos empreendimentos turísticos (Buosi et al., 2014). Para os autores, a globalização e massificação dos serviços fez com que as exigências dos clientes fossem mudando e a austeridade formal veio dar lugar à informalidade no atendimento ao hóspede que, cada vez mais, se preocupa com questões de sustentabilidade ambiental e social em detrimento de ostentação financeira.

O turismo é um setor altamente competitivo, quer do lado da oferta quer do lado da procura, e tem sabido reagir às tendências que o mercado tem exibido. Uma das tendências tem sido o crescimento do segmento do turismo de luxo. A indústria hoteleira nacional tem melhorado o seu desempenho nesta área e tem procurado responder com

inovação, diversificação e criatividade, apostando nos recursos humanos, em tecnologia e em serviços. O hotel de luxo assegura experiências e serviços diferenciados, num ambiente munido de instalações e equipamentos de qualidade e confortáveis; o serviço será o ingrediente que marca a diferença pela eficiência e por ser atento, personalizado e de excelência.

Ao longo desta dissertação, teoricamente, aprofundaremos o tema em estudo e tentaremos perceber de que forma as motivações do turista de luxo influenciam o tipo e nível de serviço oferecido pelos hotéis acompanhando, na prática, com o estudo do caso aplicado ao hotel *Six Senses Douro Valley* (F1).

1.2. Justificação e relevância do tema

O turismo tem vindo a ser, nos últimos anos, a maior atividade económica exportadora do país, contribuindo, em 2018, com 51,5% das exportações de serviços e com 18,6% das exportações totais, além de as receitas turísticas terem contribuído com 8,2% para o Produto Interno Bruto (PIB) português (TP, 2019). Segundo esta fonte, o emprego no turismo tem vindo a aumentar (328,5 mil empregos em 2018), com um peso de 6,7% na economia nacional; o ritmo de crescimento das receitas turísticas (+9,6%) e dos proveitos globais (+7,3%) são mais acelerados que o aumento de hóspedes (+3,8%); verificou-se diversificação de mercados, com crescimento, em 2018, do mercado americano (+21,9%) e brasileiro (+12,4%); houve um crescimento mais acelerado do mercado interno em 2018 (+5 % hóspedes nacionais) em relação ao mercado externo (+3% hóspedes estrangeiros).

Um dos segmentos que mais tem demonstrado estabilidade no turismo internacional tem sido o mercado das viagens de luxo. Segundo Wroblewski (2018), em Portugal, o turismo de luxo tem crescido muito atraindo turistas de todo o mundo pela sua gastronomia, pelas paisagens e hotéis que oferecem experiências inesquecíveis. Ao todo, em 2017, foram recebidos 20,6 milhões de turistas em Portugal, sendo que 2 em cada 3 são não-residentes na União Europeia (Santos, 2018). Entre as nacionalidades com maior representatividade em território português estão os brasileiros, que ocupam o quinto lugar no *ranking* de visitantes e somaram, em 2017, 869 mil turistas.

Como veremos na revisão de literatura, o turista de luxo escolhe o local e o hotel que implique menos deslocações e mais experiências internas, como piscinas, parques

aquáticos, bares, restaurantes, espaços *fitness* e outras comodidades que podem ser aproveitadas no próprio hotel. É um cliente muito ligado às tecnologias, procura experiências únicas, que possam ser partilhadas com amigos, colegas e familiares. Mais do que ostentação, ele procura personalização e diferenciação, algo que torne a viagem num momento realmente inesquecível. Procura hotéis bem localizados, com atendimento e infraestruturas de qualidade e acesso a comodidades extras, como spas e serviços de bem-estar, aprecia bons momentos de lazer, gastronomia e diversão.

Este estudo introduz a discussão sobre as possibilidades de execução de todas as pretensões dos clientes de hotéis de luxo, em benefício de todos os *stakeholders*.

O tema surgiu, em primeiro lugar, do gosto e motivação pessoal do investigador, dado que trabalhou em hotelaria de topo durante 17 anos. Além disso, um estudo detalhado no setor hoteleiro, ainda que num só caso, justifica-se pela constatação da falta de estudos sobre as necessidades dos turistas e a forma como os hotéis lhes respondem.

Pretende-se, com este trabalho, perceber a influência que as motivações e interesses do turista de luxo exercem sobre a oferta de serviços em hotelaria, escolhendo para o efeito o hotel *Six Senses Douro Valley*. Pretende-se, também, analisar o grau de envolvimento dos colaboradores na satisfação global dos clientes e nos objetivos do hotel.

1.3. Problematização e objetivos

Consideram-se Empreendimentos Turísticos (ET) os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares, ao abrigo do Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET) que na sua versão atual (5.^a alteração), está republicado no Decreto-Lei nº 80/2017, de 30 de junho (TP, 2019).

Embora não haja uma definição nem classificação para ET de luxo (na legislação portuguesa), há a indicação de que o “processo de classificação dos empreendimentos turísticos destina-se a atribuir, confirmar ou alterar a tipologia, o grupo (quando aplicável) e a categoria dos empreendimentos turísticos, mediante um conjunto de requisitos que se encontram estipulados, ou genericamente no Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), ou nos regulamentos por tipologias, que dele derivam” (TP, 2019).

Com base nos requisitos que são atrás referidos e que se encontram vertidos na Portaria nº 309/2015 de 25 de setembro, os ET podem ser classificados de 1 a 5 *, sendo tanto maior a categoria quanto mais requisitos opcionais o hotel tiver como garantidos. Assim, basta ao hotel oferecer mais equipamentos e serviços complementares do que os necessários para ser uma unidade de 5* e começa a diferenciar-se das outras unidades hoteleiras que não o fazem ao mesmo tempo que tenta responder às motivações de cada cliente.

Face à problemática apresentada, a principal questão de investigação é a seguinte:

De que forma respondem os hotéis às motivações do turista de luxo?

Esta questão vai guiar-nos até ao objetivo geral que é:

- **Entender a influência do consumo do turista de luxo nos serviços oferecidos pelos hotéis de topo- o caso do *Six Senses Douro Valley*.**

Para responder à questão de investigação e tentar cumprir com o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- **Identificar o envolvimento dos colaboradores na perceção da experiência vivenciada pelo turista de luxo;**
- **Perceber as estratégias de inovação e criatividade desenvolvidas no hotel a fim de proporcionar ao hóspede uma experiência única;**
- **Identificar a satisfação do hóspede sobre a experiência que lhe foi oferecida.**

1.4. Metodologia

Em todas as pesquisas científicas é necessário definir a metodologia de investigação. No nosso caso, a metodologia seguida será, em primeiro lugar, a revisão de literatura, com o objetivo de fundamentar todos os aspetos relacionados com o tema, nomeadamente tendências em turismo, tendências em hotelaria, turismo de luxo, turismo de experiências e inovação e criatividade em hotelaria e turismo e, em segundo lugar, aplicar esta base teórica ao estudo de caso. Escolheu-se o estudo de caso por conveniência, dada a possibilidade de o investigador vir a integrar a equipa de trabalho do hotel *Six Senses Douro Valley*, por uns dias e como observador participante, e porque este procedimento supõe que

se pode adquirir conhecimento do fenómeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.

Neste estudo de caso, será utilizada a metodologia de investigação qualitativa. Por um lado, utilizar-se-á o método de observação participante e, por outro, vão realizar-se entrevistas semiestruturadas aos diretores dos vários departamentos e aos colaboradores dos mesmos departamentos para averiguar o envolvimento dos colaboradores nos serviços prestados pelo hotel.

1.5. Estrutura do trabalho

Este documento é composto por 7 capítulos. Neste apresentam-se o objeto e a razão do estudo, a questão de partida, os objetivos a atingir e uma breve descrição da metodologia de trabalho.

O segundo capítulo contextualiza o turismo de luxo de forma a compreender a importância deste na economia nacional e mundial e, daí, a relevância do presente estudo que, como já foi referido, foi aplicado à hotelaria.

O capítulo 3 explora a literatura relevante à hotelaria de luxo, visando introduzir e confrontar as diferentes teorias sobre o assunto. Examina a importância das várias abordagens que diversos autores fizeram sobre as dimensões que integram as motivações do turista (do lado da procura) e as dimensões legais que enquadram a hotelaria de topo (do lado da oferta).

No capítulo 4 faz-se a revisão da literatura sobre as estratégias de fidelização neste tipo de hotelaria. É dada especial atenção ao desempenho operacional de questões tangíveis e intangíveis e a sua relação com a satisfação do cliente.

No capítulo 5 é apresentada a metodologia de investigação, o processo da recolha de dados e a unidade hoteleira onde decorreu o estudo empírico, assim como as questões fundamentais que compõem a entrevista, tendo presente a revisão da literatura realizada e os objetivos definidos para a investigação.

No capítulo 6 interpretam-se e discutem-se os resultados obtidos com a aplicação das entrevistas comparando com os conceitos teóricos resultantes da revisão bibliográfica.

Por último, no capítulo 7, faz-se um balanço do trabalho realizado, apresentam-se as limitações deste estudo e deixam-se sugestões para pesquisa futura.

2. TURISMO DE LUXO

Neste capítulo iremos abordar a dimensão luxo no turismo, falando de conceitos e evolução, passando pela sua essência que é a manifestação de vontades e experiências únicas, por parte do consumidor, numa viagem que permitirá compreender melhor o luxo nas viagens e na hotelaria, tema central deste trabalho.

2.1. Conceito e evolução

O turismo é um setor altamente competitivo que tem sabido reagir às mudanças que o mercado tem sugerido e tem tentado responder às novas tendências do segmento do turismo de luxo com inovação, diversificação e criatividade, apostando nos recursos humanos e em tecnologia. O valor do luxo tem vindo a mudar de tangível para intangível, significando que o cliente procura cada vez mais experiências únicas e autênticas que vão muito além do destino ou do hotel escolhido. Com esta tendência de mudança, o mercado do turismo de luxo tem crescido em clientes que procuram um alto nível em serviços personalizados, únicos e autênticos; além da excelência no serviço, o turista deste segmento quer também viver momentos que sejam singulares (Oliveira, 2017). Para esta autora, e dada a competitividade deste segmento de mercado, apostar na diferenciação de um produto que possa oferecer aos seus consumidores a experiência que estes procuram é fundamental.

Para Argenton (2015), os operadores do mercado turístico procuram identificar cada vez mais as motivações ou necessidades psicológicas que fazem com que o seu produto seja diferente, único e memorável, ou seja, uma experiência inesquecível.

É aqui que surgem os conceitos de turismo e turista de luxo. São turistas que sabem precisamente o que querem, que não escolhem os serviços por serem apenas ostensivos, mas procuram a tranquilidade, o luxo discreto e viagens focadas em experiências autênticas (Freitas, 2013), o que indica, como referem Husic e Cicic (2009), que as atuais tendências do turismo de luxo vão muito para além do destino e da unidade hoteleira selecionada, estão interligadas com a forma como se vive o local e com as atividades que aí se podem desfrutar. Trata-se, segundo Barbosa (2017), de conferir valor a uma experiência.

O turista de luxo tem uma disponibilidade financeira alargada, mas a gestão do seu tempo é sempre condicionada. Como escrevem Buckley e Mossaz (2016), os clientes ricos

em dinheiro normalmente têm pouco tempo e preferem delegar as suas opções em agentes de viagens especializados, o que acontece em maior grau do que com os pobres em dinheiro, ricos em tempo, por essa razão os agentes de viagens exercem uma influência direta sobre os destinos dos turistas e o sucesso da viagem. Se acrescentarmos ao que foi dito a emoção, a originalidade, a necessidade de bem-estar e de segurança e o desejo de renovação das experiências, temos os fatores comuns a quem procura o turismo de luxo (Mol, 2014).

De acordo com Menezes e Cunha (2014), num mercado competitivo como o da indústria turística, impõem-se como resposta a estas novas tendências do turismo de luxo um trabalho e um esforço contínuos de criatividade e de inovação por parte de todos os parceiros deste setor, associados a um forte relacionamento humano e a um domínio das tecnologias (Simonceska, 2012).

No setor do turismo, e em particular da hotelaria, as experiências ganham um destaque acrescido, devendo ser únicas e memoráveis, pois o cliente irá querer disfrutar desses momentos da forma mais envolvente possível, para que guarde essas recordações na memória o máximo de tempo possível (Walls, Okumus, Wang & Kwun, 2011). Na opinião dos autores, para a construção dessas experiências, são essenciais as interações entre o cliente e o prestador do serviço e mesmo entre clientes, mas o ambiente que envolve todo o serviço desempenha um papel relevante na construção dessas experiências, na medida em que pode proporcionar uma ligação mais forte entre o cliente e o serviço.

Falamos com muita frequência de luxo, muitas das vezes simplificando a palavra dando a entender que o luxo é algo simples e natural da sociedade. O luxo, como conceito, agrega aspetos físicos e intangíveis relacionados, supostamente, à qualidade superior e associados a comportamentos sociais como o prazer e o requinte.

Na perspetiva de Barth (2010), o luxo está relacionado com o que é raro, exclusivo, restrito e, naturalmente, em função dessas condicionantes, mais caro; porque se fosse acessível à maior parte das pessoas deixava de ser luxo já que o luxo é tudo o que sinaliza prestígio, nobreza, riqueza e um estilo. O autor refere ainda que qualquer serviço ou produto de luxo deve ser de qualidade superior.

Mas nem todos os autores comungam da mesma teoria. Para Mangorrinha (2014), o luxo, como conceito, incorpora aspetos físicos e intangíveis. O autor refere que o luxo no século XX foi-se tornando mais comum e mutável e, definido como um estilo de vida, está

relacionado com comportamentos, objetos, atitudes mentais e sociais e relacionada a um conjunto de atividades económicas.

Para Matos (2017), um produto de luxo é raro, mas não tem de ser caro; este conceito de luxo está cada vez mais associado ao turismo de luxo atual, em que os consumidores procuram acima de tudo qualidade, unicidade e experiências diferenciadoras, mais do que ostentação. O turismo de luxo, continua Matos (2017), é um mercado em ascensão; mesmo em tempos de crise, foi o que apresentou os melhores índices de crescimento e mantém a tendência, já que as viagens de luxo cresceram 18% desde 2014 a nível global, o dobro das viagens tradicionais e, no ano transato, a população mundial realizou 54 milhões de viagens de luxo internacional. A referida autora salienta, ainda, que os indicadores em Portugal apontam no mesmo sentido e que o turismo de luxo em Portugal aumentou 20% em hóspedes e dormidas, reflexo da qualidade da hotelaria portuguesa que assim mostra capacidade de concorrência para competir com os principais países de destinos de luxo.

No entanto, Mangorrinha (2014), defende que a definição de luxo no turismo começa a apresentar mudanças relativamente ao passado recente; agora uma viagem de luxo é algo atingível por uma parte de turistas com elevadas condições financeiras, algo que se compra por vaidade, mas não essencial.

Para Oliveira (2012), o turismo de luxo procura locais de elite onde se aposte na diferenciação de um produto que permita aos seus consumidores a experiência que estes procuram. Desta forma, na opinião do autor, o turismo de luxo deixou de ser apenas associado a marcas hoteleiras ou a destinos, para se relacionar também com a concretização de experiências únicas.

Segundo Dias (2017), o luxo possui definições diferentes para pessoas diferentes: para muitos, luxo é usufruir de objetos preciosos e diferentes a que nem todos têm acesso; para outros, pode significar viagens únicas e memórias de locais inesquecíveis; outros, ainda, consideram que luxo é privacidade, segurança ou mesmo tranquilidade.

A evolução do turismo de luxo tem vindo a demonstrar que o poder financeiro e a vivência de novas experiências andam de mãos dadas. Para Costa (2012), ao longo dos anos, o turismo tem sido alvo de inúmeras pesquisas e estudos científicos realizados por diferentes áreas do conhecimento humano em função da sua capacidade de gerar desenvolvimento e transformação ambiental, social e cultural. O autor indica que alguns

historiadores referem Roma e a Grécia antigas como sendo o berço das práticas do turismo, pois a atividade turística encontrava-se ligada às elites, que motivadas pelo ganho de *status* e pela curiosidade, procuravam descobrir outras terras e outras culturas; a presença do luxo no turismo evidenciava-se por se tratar de uma atividade que, na época, era muito pouco acessível, e portanto, só famílias abastadas o conseguiam comprar. Hoje, sublinha o autor, o turismo de luxo acompanha-se com formas cada vez mais requintadas para atrair os mais abonados e, como exemplo, refere que as cadeias hoteleiras destinadas ao mercado turístico de luxo, para aumentarem a sua proximidade com os seus clientes, fazem uso do mundo das redes sociais como forma diferenciadora de vender produtos: os hóspedes podem agora procurar alojamento e reservar restaurantes por localização ou por preferência de cozinha.

Para Maric, Marinkovic, Maric e Dimitrovcki (2016), nas últimas décadas, a indústria do turismo, nomeadamente a hospitalidade hoteleira, tem vindo a ser considerada o principal motor do crescimento e da preponderância do setor de serviços nas economias nacionais, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento. Para os autores, as condições de luta competitiva cada vez mais intensiva no mercado, impõem o imperativo da construção, manutenção e melhoria das relações com os clientes em organizações de serviços, de modo a proteger tanto os seus próprios como os interesses dos outros *stakeholders*; essas condições competitivas fazem com que as organizações de serviços se sintam cada vez mais diferenciadas umas das outras, porque oferecem qualidade superior, o que resulta numa clientela escassa mas leal, levando a um alto nível de satisfação, o que implica que as suas expectativas em relação ao serviço foram atendidas e superadas.

No que respeita à hospitalidade, segundo os autores, esta tem sido vista como uma indústria global cujos serviços se tornam um modo de vida para muitas entidades dependentes do turismo em geral. Nos últimos anos, o volume e as necessidades de serviços hoteleiros parecem estar a superar a oferta, impondo uma pergunta à alta gestão sobre se a qualidade e a oferta de serviços correspondem às necessidades e desejos dos clientes e, ainda mais importante, se vão de encontro e superam as suas expectativas. Na mesma linha de pensamento estão Martínez e Bosque (2013), que entendem a indústria da hospitalidade como sendo uma das que mais cresce no mundo, área que desempenha um papel essencial no turismo, uma vez que fazer viagens a lugares e locais cada vez mais distantes tem vindo a

crescer de forma clara. Para os autores, este setor é frequentemente visto como fonte de recursos económicos, ambientais, sociais e culturais, beneficiando os destinos através do apoio à criação de emprego, melhorias em infraestruturas e percepção cultural.

2.2. Tendências do Turismo de Luxo

As empresas cada vez mais procuram estratégias para a criação de recordações emocionais, já que a importância e notoriedade estarão centradas na conquista da interação entre mentes e emoções dos clientes (Oliveira, 2017). Para esta autora, o turismo de luxo segue as tendências de todos os outros produtos e serviços de luxo de forma geral, no entanto, à semelhança de qualquer outro produto ou serviço, o turismo de luxo diferencia-se pela sua singularidade, imagem e elevados preços; porém, o comportamento adotado pelos consumidores tem indicado várias tendências, desde a distinção entre o ultra luxo e o luxo acessível, um afastamento da ostentação e cada vez uma maior preocupação quer com os serviços digitais quer com os princípios do turismo sustentável.

O luxo já foi sobre atributos e qualidades do produto e encaixava no *status* e prestígio (Shukla, 2012), mas também na ostentação (Côrte-Real, 2013), embora não constitua necessariamente uma vertente do luxo. Para esta última autora, muito mais que exibição de riqueza, ou conquista de um *status* social por via da ostentação, o luxo é algo inacessível, incomparável, e na sua verdadeira essência demonstra discrição e exclusividade. Mas hoje o luxo define-se a partir do ponto de vista do consumidor, que se foca na experiência incorporada no produto ou serviço que se compra e não na propriedade ou posse em si (Netto & Miraldi, 2017). Para estes autores, experiência significa distinção pela diferenciação e singularidade.

Segundo Minelli (2018) as tendências que moldam o setor do turismo e viagens de luxo são: 1) a exclusividade e unicidade serão os principais fatores que caracterizam a viagem de luxo; 2) o destino será o principal fator da escolha da viagem, seguido da experiência e, por fim, o hotel. Neste caso, os hotéis *boutique* serão a primeira escolha para hospedagem seguidos pelas principais cadeias hoteleiras; 3) o turismo de luxo será influenciado por recomendações, quer de consultores especializados, quer por comentários *online*. A referida revista resume, ainda, que o turista de luxo do futuro será: a) cada vez mais exigente; b) atento a novos destinos e produtos; c) bem informado e dependente da

economia digital; d) sensível a soluções sustentáveis e e) com necessidade de orientação especializada.

Cada vez mais são procuradas experiências reais vividas com e como os locais (Makanse, Bordonaro & Mota, 2017). Os autores preveem uma grande atenção à diferença, o que se manifesta na personalização de produtos e experiências e faz com que a produção em massa se torne obsoleta; questões como segurança, privacidade, avaliação do serviço prestado, saúde e bem-estar serão fundamentais nos próximos anos.

Não há dados estatísticos exclusivos do aumento do turismo de luxo, pelo que a análise se baseia nos dados relativos ao turismo em geral. Mas a evolução do turismo mundial tem sido muito positiva. Tem-se assistido a um aumento significativo da procura turística, que conjugado com o aumento do rendimento disponível, necessidade e motivação de viajar, crescimento dos mercados emergentes, mudanças demográficas, sociais e tecnológicas, resultou no aumento dos movimentos turísticos internacional e consequente desenvolvimento económico e social dos destinos.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2018), em 2017 ocorreram 1 323 milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o Mundo, correspondendo a um acréscimo de 84 milhões face ao ano anterior. Esta evolução representa um acréscimo de 6,8% em 2017, correspondendo a um reforço do crescimento face aos anos anteriores (+3,7% em 2016). A Europa continuou a merecer a preferência dos turistas internacionais, concentrando a maioria (50,7%) das chegadas (671,1 milhões), beneficiando de um aumento de 8,4% em 2017, superior em 6,1% face ao registo do ano anterior. A região de Ásia e Pacífico manteve a segunda posição em termos de região mundial de destino de turistas, representando 24,4% do total e registando um aumento de 5,6% (-1,9%). O continente americano manteve-se na terceira posição, com uma representatividade de 15,7%, e foi o destino preferido de 207,3 milhões de turistas. Com base em informação recente divulgada pelo Banco de Portugal relativa à Balança de Pagamentos, salienta-se o aumento de 23,0% no saldo da rubrica Viagens e Turismo em 2017, valor que tinha sido de 12,7% em 2016.

Quanto às viagens de luxo, foi divulgado um relatório sobre as tendências que projetam o que irá definir a experiência hoteleira de luxo em 2018 (S.A., 2017). Este autor identificou cinco tendências específicas para as viagens de luxo, das quais destaca a procura pelo lazer mais personalizado e as novas esferas para a descoberta do interior (histórias espirituais), como sendo novos desafios e oportunidades que estão já disponíveis para

aqueles que pretendam surpreender e encantar os viajantes nos próximos tempos. As cinco tendências referidas pelo autor são: 1) Maior envolvimento e personalização - as coisas extravagantes já não serão tão procuradas dado que estamos na era em que experiências únicas e memoráveis superam qualquer lembrança física e, com a ajuda das redes sociais, as viagens e a hospitalidade reagem automaticamente ao impacto do efeito do *Instagram*, e esta plataforma deverá crescer de 800 milhões, em setembro de 2017, para um bilhão de utilizadores em 2018. Desta forma, espera-se um crescimento dos consumidores de experiências que se distinguem das massas porque se envolvem totalmente no plano das suas férias e asseguram cada momento da sua experiência, como a criação personalizada do próprio ambiente para o jantar, um aroma personalizado em cada quarto do hotel ou um passeio singular a um local improvável; 2) Jornadas espirituais - Os consumidores de luxo não têm dificuldades em deslocar-se mas todos procuram um tipo de viagem espiritualmente significativa. O crescimento do turismo do bem-estar é um exemplo disso, mas esta procura por algo mais interior supera o tratamento num spa bem equipado, ou a meditação para o relaxamento. Há um número crescente de consumidores que procuram um desenvolvimento interno que lhes dê uma história única para partilhar. Fala-se de experiências como a visita a lugares onde se acumula a energia natural da Terra (como a ilha de Yakushima no Japão), tratamentos de spa à luz das estrelas ou encontrar e identificar alimentos selvagens e, em seguida, cozinhar estes ingredientes; 3) Fixados pelas coisas Simples - os clientes de luxo manifestam o desejo de escapar às distrações do mundo digital da vida quotidiana e querem voltar aos tempos em que a vida era mais simples. No futuro, os viajantes de luxo modernos, encontrarão consolo em coisas simples e intemporais como a literatura ou a arte em geral, com o recurso a especialistas que proporcionarão uma viagem ao passado através de bibliotecas, mordomos literários, homenageando escritores e romances clássicos, interagindo com artistas e executando as suas próprias obras de arte. Assim nascem viagens e estadas em hotéis temáticos baseados num poema ou numa obra literária como “Alice no país das Maravilhas”. Estas experiências, embora ofereçam prazeres simples, vão de encontro aos desejos dos novos consumidores, por novas lembranças, para poderem sempre recordar; 4) Mordomos e enfermeiros do sono - os viajantes de luxo estão cada vez mais preocupados com a qualidade do sono. Os viajantes esperam que os hotéis sejam paraísos do sono e que lhes proporcionem a melhor noite de descanso, e isso vai muito mais além de que disponibilizar menu de almofadas. Há hotéis a oferecer uma terapia

de sono e serviços de “mordomo” para dormir que se concretiza em tratamentos de *Reiki*, uma massagem, cobertores ou toalhas quentes, aromaterapia, um chá, um banho personalizado, opção de escutar uma história para poder dormir e configurar a música durante o sono, cobertor que evita o desconforto de transpirar durante o sono e é constituído por lã Merino para reduzir a humidade, lençóis feitos de madeira de faia orgânica, uma fibra que arrefece no verão e aquece no inverno, entre outros prazeres; 5) Jantar Intuitivo - Os consumidores esperam personalização, até no que é servido durante o jantar. As marcas de luxo podem criar o ambiente perfeito, basta focar-se no detalhe e ter uma equipa bem treinada. Neste campo, os turistas esperam ser surpreendidos e compete aos hotéis fazê-lo. Assim surgem refeições personalizadas em locais únicos, privados e sem repetição, com a equipa a aprender sobre as preferências dos hóspedes ao longo da sua estadia, e os pratos a serem constantemente ajustados. Servem-se refeições em que os hóspedes têm uma liberdade completa sobre o que comer, onde comer, e até preparar a sua própria comida sob o olhar do *chef*. Os hóspedes também podem aceder à adega para seleccionar o seu próprio vinho.

O turismo de luxo é um turismo de experiências, em que o desafio é distinguir entre aquilo que são os *standards* de procedimentos e a personalização do serviço que o cliente cada vez mais exige (Neto, 2015). De caro, inacessível, ostensivo e materialista o luxo passou a ser conhecido por ser genuíno e autêntico, mas sempre exclusivo (Neto, 2019). Este é um mercado em ascensão e, talvez por isso, ainda não haja muita informação sobretudo na distinção entre o que é turismo de luxo e hotelaria de luxo. Assim, não será de estranhar encontrar a cada passo, na revisão da literatura, os dois conceitos tratados em simultâneo. Mas também é um facto que uma viagem, de luxo ou não, necessita de hospedagem, pois não há turismo sem hotelaria.

3. HOTELARIA DE LUXO

Há hotéis de luxo um pouco por todo o mundo, assim chamados porque oferecem autenticidade do serviço, pela localização privilegiada, pela arquitetura do estabelecimento, pelas infraestruturas sofisticadas, ou simplesmente, porque respondem às necessidades dos turistas que, de todas as nacionalidades, viajam em busca de novas experiências. Há, portanto, quem reserve dormidas pelo hotel em si, e quem o faça como complemento da

viagem de luxo que escolheu. Vejamos, então, um pouco do panorama da hotelaria de luxo, quer do ponto de vista do consumidor (procura) quer do ponto de vista da oferta.

3.1. A procura (Perfil do Consumidor de Turismo de Luxo)

O mercado de luxo não é para todos. Oliveira (2017) estima que cerca de 3% do total de turistas no global correspondem ao turismo de luxo, mas não é menos importante referir que as receitas deste tipo de turismo representam 25% das receitas totais sendo oito vezes superior às do turista tradicional. Na perspetiva da autora, a referida procura pelo turismo de luxo tem vindo a crescer e a diversificar-se sendo refletida em três categorias: a) Luxo Absoluto - indivíduos com um elevado património; b) Luxo aspiracional - classificado por profissionais abastados e c) Luxo acessível - pessoas que analisam o luxo como parte essencial da sua forma de vida, mesmo que nem sempre consigam suportar os custos inerentes a este luxo e recorrendo a sacrifícios.

No entanto, segundo a mesma fonte, além do dinheiro há outros fatores que influenciam a procura por turismo de luxo, existindo 5 perfis do consumidor identificados desta forma:

- Super-ativos – os que procuram experiências ativas e autênticas e elevada personalização independentemente do custo;
- Exploradores – os que não se importam de despende elevadas quantias por experiências mais alternativas e menos conhecidas;
- Candidatos ao luxo – só se satisfazem com o nível máximo de qualidade e conforto, são consumidores muito exigentes relativamente ao serviço e dão muita importância ao estatuto social. São consumidores mais do género seguidor do que inovador, quer ao nível do destino quer da experiência, seja hoteleira ou outra qualquer;
- Urbanos - estes consumidores são, de uma forma geral, mais novos, com um poder de compra mais baixo, viajam fora de épocas altas e procuram sempre, através da internet, os valores mais baixos;
- Turistas de luxo *standard* – os que viajam com a principal motivação de relaxar e abrandar do ritmo do dia a dia.

De uma forma mais prática, o turista de luxo pretende singularidade e exclusividade da experiência, elevada qualidade de serviço na viagem e no hotel, viaja mais do que uma

vez por ano, permanece (em média) 7 a 10 dias no destino, gasta entre 5 a 10 mil euros por viagem, viaja para descansar com conforto de forma bastante privada, para ter experiências gastronómicas e culturais, para apreciar a natureza e usufruir de centros de bem-estar, além de se deslocar para fazer compras (Machado & Sousa, 2018). Estes autores adiantam que, num futuro próximo, este turista crescerá de forma bastante significativa e procurará novos produtos e destinos, experiências ainda mais diferenciadas das tradicionais, sistemas de informação por recurso às novas tecnologias e terão interesses crescentes por destinos ambiental e socialmente sustentáveis.

Há, ainda, o consumidor de luxo que procura uma experiência de lazer para passar mais tempo com a família e amigos, para realizar um propósito muito pessoal, para cuidar da sua saúde e bem-estar e para aprender sobre algum assunto que lhe permita diferenciar-se das outras pessoas (Madeira, 2009).

Nas últimas décadas, com o aumento do nível de vida das populações, tornou-se mais fácil o acesso a bens e serviços anteriormente considerados supérfluos e, por essa via, cresceu o consumo de bens e serviços de luxo. Gomes, Salazar e Leite (2013) destacam os serviços de lazer, mais especificamente os serviços hoteleiros, como sendo os produtos de luxo onde mais se notou o aumento da procura e fazem notar que todos os hotéis luxuosos têm instalações e serviços à medida dos desejos dos hóspedes.

Sendo a hotelaria um serviço de pessoas para pessoas, a sua entrega depende também do cliente, ou seja, trata-se de um serviço de coprodução; quanto mais o cliente sentir que faz parte e se envolver, maior é a sua satisfação. Isto permite que os hotéis de luxo possam praticar preços mais elevados porque provam facilmente que o valor percebido pelo cliente é superior (Walls et al., 2011).

Em hotelaria de topo, graças à forte interação humana, os clientes atribuem um elevado valor à forma como são recebidos e tratados, a experiência é avaliada como um todo e todos os detalhes contam (Neto, 2015). Como consequência, entende a referida autora, e para fazer face a uma exigência cada vez mais acutilante, novos estudos revelam que é fundamental tratar cada cliente de forma individual e exclusiva, oferecer o maior tipo de serviços complementares, contribuir para o crescimento pessoal do cliente, fazê-lo sentir-se em casa, presenteá-lo com surpresas especiais, entre outros.

Segundo Chen e Peng (2014), apesar de existirem poucos estudos que analisam se o valor do luxo pode ou não influenciar a decisão dos consumidores de comprar produtos de

luxo intangíveis, existe algum estudo sobre as atitudes dos consumidores em relação a hotéis de luxo e o seu comportamento nestas unidades. Para os autores, as atitudes dos indivíduos em relação a determinados produtos influenciam a sua decisão de comprar e as experiências e a simbologia de um hotel de luxo vão de forma direta refletir-se no consumidor.

Hotéis de luxo são os que oferecem altos padrões de instalações e serviços e apresentam diferenciação em aspetos como instalações físicas, ambiente, serviços e atendimento, que são combinados para fornecer ao cliente uma perceção de produto luxuoso e exclusivo (Virgens, 2008). De acordo com este autor, um hotel de grande porte oferece estímulo ao luxo, mas cabe ao hóspede, a partir dos seus desejos, objetivos de viagem e perfil decidir se aqueles serviços são de luxo ou apenas convenientes; os clientes agregam valor ao produto, mas o hotel é o principal estimulador desta relação.

Já para Mangorrinha (2014), a hotelaria de luxo tem reforçado a atenção sobre a qualidade de serviço praticado, pois uma experiência de um mau serviço é a razão para que o hóspede mude de hotel ou de cadeia na viagem seguinte. No entanto, continua o autor, o luxo na hotelaria pode estar a passar por algumas redefinições, pelo menos temporárias em determinados departamentos, pelo que o hoteleiro deve manter o investimento na recuperação do serviço de excelência e definir bem os programas de fidelização, apostando em equipas fortes e lideranças competentes; algumas estratégias de inovação são fundamentais e revelam atualização com o mundo atual: rápido *check-in*, sem passar pela receção, para clientes habituais, transporta a ideia de personalização; jantar num restaurante, não só porque tem uma especialidade, mas para entender todo o menu e a relação de um vinho com a gastronomia que está a degustar; a possibilidade de ver o chefe e mesmo visitar a cozinha onde tudo se desenvolve; etc., são fatores que vão diferenciar o conceito de luxo e aprimorar o serviço de excelência.

Nas últimas duas décadas, assistiu-se a um desenvolvimento significativo do setor hoteleiro. As empresas hoteleiras, tanto no segmento de cadeias como a nível independente, fizeram um esforço para modernizarem as suas unidades de forma a irem de encontro às exigências dos clientes. Investimento em mão-de-obra qualificada, atualização/introdução de novas tecnologias e preocupação de uma gestão compatível com o mercado atual, foram necessidades que se devem ao aumento explosivo de turistas pela conjuntura internacional (Gaspar, Santos, Pólo & Pólo, 2009). Estes autores identificam que

o setor hoteleiro vive intensas alterações nos seus segmentos, com a revitalização ou inauguração de diversos hotéis *resort* de categoria de luxo e superluxo e estas alterações exigiram repensar as estratégias praticadas pelas organizações. Uma das estratégias comumente usadas pelas empresas para se distinguirem das demais é a diferenciação que, na opinião de Pereira (2013), deverá chegar até aos clientes através da comunicação, nomeadamente, pelos meios virtuais ou digitais.

Há, portanto, uma tendência de ajuste entre a procura de luxo e a oferta que lhe corresponde.

3.2. A oferta

Dividiremos este ponto em duas partes. Na primeira parte tenta-se expor os elementos que definem a oferta hoteleira de topo, do ponto de vista teórico. Na segunda parte, explica-se a classificação dos empreendimentos turísticos, no panorama português, para se tentar perceber, dentro do possível, o que é um hotel de luxo.

3.2.1. Componentes diferenciadores

O consumo de luxo, para Gomes et al. (2013), está diretamente relacionado com objetos tangíveis, como a mobília do hotel onde o cliente está hospedado, detalhes visuais, combinações harmoniosas, iluminação correta em cada zona, decoração coerente com o espaço do hotel mobiliário e equipamentos enquadrados no contexto do local, são de relevância maior para que a satisfação do cliente atinja a sua plenitude. Segundo Maric et al. (2016), a tangibilidade como dimensão inclui objetos físicos e equipamentos como a piscina, a qualidade das almofadas, a sauna, os restaurantes, a aparência da equipa e a presença dos clientes; o aspeto tangível do serviço é uma das raras dimensões que os clientes na verdade conhecem e avaliam antes do próprio serviço. Para estes autores, os termos "tangibilidade" ou "qualidade física" referem-se a elementos como aparência, equipamento, equipa, material publicitário e outras características físicas usadas para a prestação de serviços e usam o termo "tangibilidade" como uma das dimensões na avaliação da qualidade de serviço: se o hotel garante a segurança dos clientes, se cumpre com os serviços combinados dentro do prazo previsto ou se o comportamento da equipa é reconfortante, ou seja, a

tangibilidade no comércio hoteleiro diz respeito à aparência externa das instalações do hotel e às suas instalações de alojamento e restauração, à limpeza ou aparência limpa dos componentes tangíveis e do conforto físico do ambiente onde os serviços são prestados. Os autores argumentam que os elementos tangíveis dos produtos de hotel são mais influentes na satisfação geral, pois podem ser modificados ou renovados mais facilmente em comparação com o intangível.

Num hotel de luxo, as instalações desempenham um papel fundamental na criação de identidade, no sucesso de negócio, na geração de riqueza e no fornecimento de experiências aos hóspedes (Heyes, Beard & Gehrels, 2015). Estes autores sugerem que os hotéis devem dedicar uma atenção especial aos elementos tangíveis como às instalações e equipamentos, na sua gestão de operações, para alcançar maior satisfação do cliente. No entanto, em serviços em geral e em hotelaria em particular, a intangibilidade é uma constante e exige atenção redobrada.

O serviço para conferir valor deverá ser dinâmico, personalizado, criar valor emocional, os colaboradores devem ser flexíveis, a experiência tem que ser inteligente (Sorensen & Jensen, 2015), o turista deve ser ator e não só espectador, o destino deve ser atraente na sua ambiência, o que pode passar pela descoberta de paisagens deslumbrantes e culturalmente autênticas, por um hotel de pormenores, por um regresso à simplicidade mas com estilo e *glamour* (Barbosa, 2017), valoriza-se a genuinidade, o tempo, a exclusividade e a personalização (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010). Tudo isto é intangível e leva ao desenvolvimento de conhecimento sobre os desejos e objetivos dos turistas e melhora o valor da experiência (O’Cass & Sok, 2015).

A hotelaria encaixa-se no setor de serviços que tem características muito próprias e difíceis de analisar pela grande variedade de oferta, pela sua natureza de serviço invisível e pelos pequenos detalhes diferenciadores que nem sempre são fáceis de detetar (Silva, 2013). Esta autora descreve o serviço hoteleiro como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.

A indústria hoteleira tem como principal atividade a prestação de serviços (Gaspar et al., 2009) serviços esses que são bens intangíveis, intocáveis, intransportáveis, serviços que são usados em função da produção, de alto grau de contacto com os clientes e com difícil mensuração em relação à qualidade. Pela complexidade dos serviços, quer em

quantidade quer em qualidade, na área da hotelaria e para melhor compreensão, os autores apresentam para a avaliação da qualidade em serviços um conjunto de elementos como: intangibilidade, consistência, competência, velocidade no atendimento, flexibilidade, credibilidade, segurança, atendimento, acesso e custo; estas tarefas, particulares e inerentes ao bem turístico, exigem uma estratégia bem delineada que se torna fundamental para a sobrevivência das empresas hoteleiras.

Na opinião de Maric et al. (2016) os aspetos intangíveis da relação pessoal e cliente têm um efeito significativo, positivo ou negativo, no serviço de qualidade. Os autores referem que a qualidade do serviço no negócio hoteleiro tem uma base tangível e outra intangível, de modo que o produto do hotel é uma mistura de elementos separados, mas mutuamente ligados, tais como *design* de quartos e hotéis, fornecimento de comida e bebida, serviço dos funcionários, ambiente geral e atmosfera.

As pessoas são, talvez, o recurso intangível mais importante num hotel, particularmente se estamos a falar de um hotel luxuoso. Em serviços deve ser feita uma grande aposta nos recursos humanos, e no setor hoteleiro em particular, os colaboradores podem fazer toda a diferença, já que a imagem da empresa se encontra refletida em cada atitude de um colaborador (Jesus, 2013).

A gestão de recursos humanos é um fator muito importante para o sucesso ou insucesso de uma organização. Na hospitalidade de luxo o cliente valoriza muito a experiência vivida, pelo que, recursos humanos bem treinados, criação de serviços inovadores e diferentes e estratégias de qualidade e sustentabilidade são fundamentais para a fidelização do cliente e, no final, para o sucesso do hotel (Han & Hyun, 2017).

Segundo Sousa (2006), a gestão de recursos humanos baseia-se, atualmente, no fato de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento; as organizações possuem hoje uma visão abrangente do papel das pessoas, onde estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra, com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

Gerir pessoas passa por motivar; passa por oferecer remunerações dignas e boas condições de trabalho, mas também há outras estratégias que não sendo materiais podem

ter um resultado bastante positivo na liderança de pessoas. A motivação pode ser definida como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (Stefano et al., 2001 *cit in* Ramos, 2007). Segundo o autor, estas são reflexões que parecem apropriadas para demonstrar que a gestão de recursos humanos, apesar de ser uma tarefa complexa, abre várias janelas que podem ir de encontro tanto ao objetivo da organização como ao encontro dos colaboradores, pois esta parceria vai resultar na eficácia e na produtividade do foco central que é a organização.

Outro aspeto que parece de relevância maior é uma correta identificação das necessidades da organização para a função que procura. Nem todas as pessoas servem para todas as funções. Ao considerarmos uma identificação errada pode-se trazer instabilidade ou consequências nefastas ao próprio funcionamento da organização. Não existe investimento ou tecnologia que funcionem bem se os colaboradores da empresa não forem os adequados para essa função. A excelência do serviço só se atinge quando existe uma boa gestão dos recursos humanos. A exclusão é sempre um processo fácil, mas a requalificação está ao alcance de um bom gestor e esta medida pode criar uma grande motivação para o grupo de trabalho. Estando nós numa era de grande exigência por parte da própria sociedade consumista, é de relevância maior fazer uma gestão correta e apropriada dos recursos humanos dentro de uma organização. Para que esta gestão seja bem-sucedida, o processo de recrutamento tem que ser eficaz e bem planificado.

O recrutamento e seleção de recursos humanos na área do turismo e hotelaria são, por um conjunto de fatores, bastante complexos. Afinal são pessoas a lidar com pessoas, já que o foco do mundo do turismo é, naturalmente, as pessoas. Hoje em dia, ao contrário de um passado recente onde a hotelaria e o turismo eram segmentos no setor das profissões que não mereciam o valor devido, a mão-de-obra muito qualificada já não é uma necessidade mais sim uma obrigação.

A falta de mão-de-obra qualificada tem sido largamente debatida, sendo vários os motivos identificados na literatura, que vão desde as baixas remunerações até à imagem que caracteriza o setor. As próprias pressões atualmente existentes sobre as organizações (o *downsizing* e o aumento da tecnologia, por exemplo) fazem com que se desenvolva a multifuncionalidade em todos os níveis da organização (Cline et al., 1997 *cit in* Martins, 2002).

No que diz respeito às questões operacionais, os hotéis de luxo têm como ponto forte a formação e profissionalismo de diretores e restantes colaboradores, em especial os que trabalham no *front office*, cuja filosofia de serviço deve ser a excelência e a personalização (Israeli, Mohsin & Kumar, 2011). Para estes autores, a decoração e o espaço são também pontos importantes para este segmento hoteleiro. Dado que a hospitalidade é um conjunto de detalhes tangíveis e intangíveis, além de procurar o melhor em tecnologia e equipamentos (*high-tech*), os hotéis devem visar o *high touch* (alto toque pessoal), que só é possível com funcionários bem selecionados, bem formados, conhecedores das necessidades dos clientes internos e externos e que saibam não só atender às reclamações do hóspede como ser pró-ativos, corrigindo as falhas mesmo antes de acontecerem (Serafini & Szamosi, 2015).

A gestão de recursos humanos tem cada vez maior importância numa estrutura de um hotel de luxo, afinal são pessoas que lidam com pessoas e o seu estado de satisfação deve estar num estado elevado só assim poderão corresponder positivamente as expectativas dos clientes (Xiaobei, Sanders, & Frenkel, 2012). Segundo estes autores, a hotelaria contemporânea enfrenta um desafio de combinar a eficiência com a excelência do serviço 24 horas por dia, em especial nos hotéis de luxo onde a expectativa dos clientes é bastante elevada, e leva os colaboradores a uma disciplina e a uma metodologia de trabalho consistente com uma qualidade do serviço sem oscilações; por isso, em hotéis de luxo, o líder tende a fornecer recursos que auxiliem na coordenação dos funcionários, onde se inclui o *feedback* de desempenho e *coaching* que vai melhorar o profissionalismo dos colaboradores criando maior autonomia nas suas funções.

Para dar resposta às exigências dos clientes, Kele, Mohsin e Lengler (2017), incentivam o recurso ao *empowerment*, medidas destinadas a aumentar o grau de autonomia e autodeterminação, sendo fundamentais para organização porque estas medidas impulsionam a relação e compromisso do colaborador e vão aumentar a sua produtividade, maior qualidade no serviço o que, naturalmente, se vai refletir num aumento de receita. Segundo os autores mencionados, o *empowerment* é reconhecido pelos investigadores e profissionais do mundo da hotelaria como um procedimento de gestão fundamental e vital que pode manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com a organização.

Como já foi dito, a hotelaria é suportada por um conjunto de sensações, de emoções e de experiências quer por parte dos colaboradores quer por parte dos clientes. Então, o que pode ser a razão da diferença de uma unidade hoteleira de luxo para outra? Mady (2015), refere que um simples sorriso pode ser a razão da diferença, e reforça que processos eficientes não substituem os colaboradores comprometidos e motivados para desenvolver as coisas certas, não são colaboradores sobrecarregados e subvalorizados que vão conseguir desenvolver o serviço de excelência que as unidades de luxo precisam. Na opinião do autor, a forma para motivar os colaboradores baseia-se em quatro pilares fundamentais: a) *Security* - uma das mais importantes, já que os colaboradores não podem estar envolvidos e motivados com a política da empresa se não sentirem o reconhecimento do seu trabalho, e o fator financeiro é fulcral; b) *Forgiveness* - gerir as emoções de cada colaborador não é fácil, porém a compreensão nos momentos difíceis são uma das estratégias que permite ao colaborador conforto num momento menos positivo, mas esta compreensão tem um tempo de vida e nunca se poderá entender como imortal, pois o crescimento de uma organização não se faz com erros consecutivos, mas sim pontuais; c) *Respect* - nem sempre a vertente financeira, apesar de importante, pode ser a base do bem estar de uma equipa, por isso a preocupação com as condições dos seus colaboradores é importante para que os mesmos sintam motivação para ir trabalhar, para se sentirem desejados e úteis no local de trabalho; d) *Communication* - a facilidade com que os colaboradores podem aceder aos seus superiores hierárquicos, ou estes poderem aceder ao refeitório dos colaboradores, vai ajudar essa comunicação; é neste contexto que os resultados vão aparecer e a excelência do serviço e satisfação dos clientes vai ser colocado como primeira prioridade.

Os recursos humanos, como temos vindo a descrever, são o suporte de uma organização hoteleira, sobretudo se for considerada de luxo. No entanto, a rotatividade apresenta valores elevados, o que não beneficia as boas práticas de gestão para o setor. Mohsin, Lengler e Kumar (2013) apresentam como fatores para este fenómeno a relação com os superiores hierárquicos, o volume e inconstância de horas de trabalho, fator que destabiliza a organização familiar dos colaboradores, a baixa remuneração, o mau ambiente no local de trabalho, a má supervisão dos superiores e o mau investimento das unidades hoteleiras em recrutar colaboradores pouco qualificados e onde a preocupação são os baixos custos. A grande rotação tem, naturalmente, impactos muito negativos que afetam a

excelência do serviço prestado e que se vai refletir na taxa de ocupação das unidades hoteleiras. Já Pinto (2015) refere que os recursos humanos no setor da hotelaria deixaram de ser vistos apenas como um suporte às áreas operacionais das empresas e que esta perspetiva mudou em resposta a uma movimentação no mercado, que passou a tratar os recursos humanos como capital humano; ou seja, na atualidade, para algumas das empresas, os recursos humanos são vistos como uma fonte de competitividade e tornaram-se parceiros estratégicos a nível executivo. Segundo o autor, esta posição serviu para que as empresas se diferenciasssem pelos recursos humanos, dando às empresas que utilizam esta gestão estratégica de recursos humanos, o que faz toda a diferença das grandes empresas das pequenas empresas e permite ter uma capacidade de contratar e reter os melhores profissionais. Os colaboradores são fundamentais na criação de ambiente e são essenciais para a hospitalidade e o sucesso da hotelaria só pode ser alcançado quando os clientes encontrarem os colaboradores motivados, leais e satisfeitos (Silva, 2013).

No entanto, Ferreira (2017) diz que sendo a hotelaria um setor que tem particularidades muito próprias e muito exclusivas que requer estratégias muito específicas, não pode recorrer a variedade de funções, mão-de-obra não especializada, elevadas taxas de rotação de pessoal, métodos de recrutamento informais, falta de formação e baixas remunerações. Estes fatores, diz a autora, aliados à constante alteração de hábitos e comportamentos do turista, leva a que a hotelaria seja um setor altamente competitivo, mas com necessidade de reorganização constante, decorrente das alterações do mercado, para que se consiga corresponder às expectativas dos clientes. A formação pode ser a resposta. Mendes (2013) destaca as formações *on the job* e o *cross training*, que consistem em formação em contexto real: *on the job* visa a preservação e transmissão de *Know-how* e a melhoria da capacidade das empresas; *cross training* tem como objetivo a aprendizagem e conhecimento de todas as funções do hotel, para todos ficarem a saber como os outros departamentos funcionam.

O esforço para melhorar o ambiente dos estabelecimentos hoteleiros não se deve focar só nas necessidades dos clientes, mas também se deve ter atenção à formação das suas equipas. Os colaboradores permitem que os clientes se sintam únicos e acarinhados através da atenção dispensada e do desempenho dos serviços prestados, e a capacidade de diálogo, a interatividade, a atitude e o forte desempenho são fatores importantes para o sucesso (Silva, 2013).

A excelência do serviço ao cliente deve ser o objetivo de qualquer unidade hoteleira. Ferreira (2017), refere que não basta ter ao dispor as melhores instalações e disponibilizar os mais variados serviços, a necessidade de investir também nos colaboradores deve ser uma preocupação, pois só com colaboradores de qualidade, formados e com gosto de bem servir vão conseguir completar a perfeição do serviço. A autora define a formação como um esforço planeado e sistemático para modificar ou desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes através da experiência de aprendizagem, alcançar um desempenho efetivo numa atividade ou num conjunto de atividades, mas a formação pode ser transportada para uma vertente mais ampla, se for encarada como uma forma de melhorar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a sua função ou mesmo à organização. Por isso a formação deve ser vista como um investimento para ambas as partes e nunca com um custo. As empresas investem na formação das suas equipas convencidas do aumento da qualidade de serviço que, por sua vez, vai trazer um maior índice de produtividade e mais lucros para a empresa.

3.2.2. Panorama português

Em Portugal, a categoria da hotelaria é medida por recurso a estrelas (* de 1 a 5) que são atribuídas conforme os requisitos exigidos na legislação em vigor. Atualmente, o RJET, está consagrado no Decreto-Lei nº 80/2017, de 30 de junho, que é a 5ª alteração ao diploma inicial, o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março. Na introdução deste último diploma pode ler-se que:

“...e tendo como objectivo a promoção da qualificação da oferta, em todas as suas vertentes, de forma a atingir elevados níveis de satisfação dos turistas que nos procuram, a classificação deixa de atender sobretudo aos requisitos físicos das instalações, como acontecia até agora, para passar a reflectir igualmente a qualidade dos serviços prestados.”

E que:

“Opta -se ainda por um sistema de classificação mais flexível que impõe um conjunto de requisitos mínimos para cada categoria e que enumera um conjunto de requisitos opcionais, cujo somatório permite alcançar a pontuação necessária para a obtenção de determinada categoria.”

O conjunto de requisitos a que se refere o parágrafo anterior constam da Portaria nº 309/2015, de 25 de setembro, retificada pela Declaração de Retificação nº 49/2015, de 2 de novembro, que derivam do diploma inicial, a Portaria nº 327/2008, de 28 de abril. Na introdução daquela Portaria pode ler-se que:

“A revisão do sistema de atribuição da categoria, em particular, visa promover, por um lado, a necessária atualização dos requisitos relativos às instalações, aos equipamentos, aos serviços e aos produtos de lazer e negócios, bem como, por outro, o reforço da valorização da qualidade da oferta, no que respeita não só à qualidade de serviço em geral como também às suas componentes ambiental, energética e urbanística.”

Seguindo, então, a Portaria 309/2015, de 25 de setembro, a categoria dos hotéis é atribuída segundo os critérios que constam nos anexos: Anexo I (Estabelecimentos Hoteleiros e Hotéis Rurais), Anexo II (Aldeamentos Turísticos) e Anexo III (Apartamentos Turísticos). Os requisitos para atribuição de 1 a 5 estrelas, consagrados na lei portuguesa dividem-se em Tangíveis (*Instalações e Equipamentos e Mobiliário*) e Intangíveis (*Serviços, Lazer e Negócios e Qualidade e Sustentabilidade*). É de notar, ainda, que o mesmo diploma divide os requisitos em obrigatórios e opcionais. No entanto, este sistema de “estrelas” não evidencia, por si, os hotéis que atingem o patamar de luxo; apenas os que atingem as 5 estrelas. É esta, também, a opinião de Figueiredo (2017), quando refere que classificar a hotelaria pela lei portuguesa é algo objetivo, enquanto classificar como “luxo” depende da perspetiva do cliente, logo é subjetivo.

De acordo com o Travel BI (TP, 2018), existem atualmente em Portugal 128 Estabelecimentos hoteleiros de cinco estrelas e 17.991 unidades de alojamento com capacidade de 36.062 camas. Alargando a análise a outras tipologias de Empreendimentos Turísticos de cinco estrelas, encontramos 17 hotéis apartamento, 15 aldeamentos turísticos, 13 apartamentos turísticos, 8 quintas na Madeira e 7 hotéis rurais, num total de 188 unidades de cinco estrelas que comportam 23.465 unidades de alojamento e 53.297 camas.

Segundo dados do INE (2019), no que se refere à análise turística e para o ano de 2018, a hotelaria alojou 1,2 milhões de hóspedes, que permitiram 2,8 milhões de dormidas; as dormidas em Empreendimentos Turísticos foram 75,5% do total, crescendo 3,3% relativamente ao ano anterior; as dormidas em hotéis de cinco estrelas atingiram o valor de 7625,4 (unidade: 10³) em 2018, aumentando 2,1% relativamente ao ano anterior. No

entanto, valores comparados para os meses de dezembro dos dois anos, revelam um aumento de 2,7% no nº de dormidas em hotéis de cinco estrelas (345,5 em 2017 e 354,8 em 2018, unidade 10³).

É com este enquadramento legal e estatístico que se parte em busca de estratégias de diferenciação que permitam aos hotéis de cinco estrelas atrair e fidelizar os seus clientes.

4. ESTRATÉGIAS PARA A FIDELIZAÇÃO

A estrutura organizacional define as relações de dependência e interdependência entre os elementos constituintes de uma organização. As organizações têm muitas vezes como propósito o mesmo objetivo, uma mesma área de negócio, porém há também organizações com propósitos diferentes. Segundo Yilmaz (2013), para que as organizações possam atingir o máximo desempenho, devem usar diferentes modelos ou diferentes técnicas de acordo com a estrutura da organização e, uma das áreas de interesse na busca da excelência é a “orientação estratégica”. Este autor refere que os diretores de hotéis lidam com alocação de recursos, potenciais concorrentes e maximização do lucro, o que requer que eles se concentrem nos recursos e que criem vantagem competitiva e sustentável.

A estrutura organizacional tem várias condicionantes que determinam a estrutura adotada por cada empresa, nomeadamente o ambiente, a idade, a dimensão, a tecnologia e a cultura. A estrutura adotada por determinada organização faz parte da sua estratégia, uma vez que será através dela que ao organizar a forma como os seus membros agem, influenciará diretamente a concretização dessa mesma estratégia (Tavitiyaman, Qu & Zhang, 2011). Os autores referem que o objetivo comum de qualquer negócio é ter sucesso e rentabilidade e aumentar o desempenho, o que só se consegue com uma estratégia que seja competitiva; isto é um desafio para muitos hoteleiros porque a hotelaria apresenta mudanças rápidas e drásticas em virtude da grande concorrência, da sofisticação do cliente e dos rápidos avanços tecnológicos.

A procura pelo segmento de luxo tem vindo a aumentar o que tem sido acompanhado pela concorrência entre os operadores hoteleiros para a captação de consumidores.

Como já foi referido, para maior satisfação dos turistas, a classificação dos hotéis passa a ter em conta a qualidade dos serviços prestados a par com os requisitos físicos

(Decreto-Lei 39/2008) e há um conjunto de requisitos opcionais, que se deixarem de o ser, pode elevar a percepção que o cliente tem sobre a categoria da unidade (Portaria 309/2015). Neste diploma também se vê que, embora os requisitos físicos (*instalações e equipamentos*) sejam fundamentais, há uma preocupação muito grande quer com a qualidade do serviço prestado quer com a quantidade de serviços que são oferecidos (*lazer e negócios*) mas cresce o foco na vertente da sustentabilidade (*qualidade e sustentabilidade*).

Neste contexto, segue-se uma reflexão sobre o serviço e os serviços de lazer oferecidos em hotelaria de topo e sobre as questões da qualidade e sustentabilidade, numa tentativa de se tentar perceber de que forma isso influencia o cliente e vice-versa.

4.1. Os serviços e o lazer

A experiência turística tem vindo a ser alvo de uma crescente atenção, entre outros motivos, pela elevada influência que exerce, direta ou indiretamente, na satisfação e fidelização dos turistas. A experiência oferecida ao turista depende, portanto, da aposta que os agentes turísticos fazem na qualidade e na quantidade de serviços.

Carneiro, Kastenholz e Marques (2014) consideram que os responsáveis pelas unidades turísticas têm de procurar assegurar uma boa experiência aos visitantes e que este objetivo pode ser alcançado através de estratégias eficazes de conservação e preservação do património, que lhes permita dar a conhecer a história da região, a oferta de trilhos pedestres que enfatizem recursos e ambientes mais apelativos. Para os autores mencionados, proporcionar o contacto com outras pessoas, particularmente com residentes, organizando eventos em que os turistas possam participar, como a recriação de costumes com recurso às culturas locais, é uma forma de desenvolvimento e atração turística. As experiências turísticas contribuem para um conhecimento mais profundo da realidade rural, para uma experiência mais rica em termos sensoriais, melhores emoções, trazendo assim uma experiência global mais positiva e memorável (Carneiro et al., 2014).

As experiências são ofertas económicas diferenciadas, e cada vez mais os turistas procuram novas experiências, querem um atendimento que vá ao encontro dos seus desejos, das suas vontades e dos gostos que possuem (Guzmán, Junior & Santos, 2011). Segundo estes autores, pela evolução e tendências socioeconómicas, o Turismo de

Experiência tenderá a aumentar, pois o valor económico estará centrado nas experiências e nas histórias que têm como objetivo cativar, entreter e fascinar o cliente.

Segundo Neves (2007), o sucesso é ditado pela diferenciação de experiências que o produto proporciona ao cliente e essas experiências tornaram-se no centro do negócio pois o consumidor está hoje disposto a gastar mais em produtos que tragam valor acrescentado e a economizar noutros. De acordo com a referida autora, são estas motivações que as cadeias hoteleiras e alguns hotéis independentes de topo têm de conhecer e antecipar, de modo a orientar os seus produtos para o mercado e, assim, conseguirem aumentar as suas receitas, usando estratégias para atingir este objetivo que passam pelo lançamento de cada vez mais marcas de luxo, direcionadas para os Spas, para crianças e adolescentes e para padrões de serviço contemporâneos como a aposta na restauração e bebidas, distinguindo-se pelas experiências exclusivas que consegue oferecer.

A mesma opinião tem Godfrey (2018), ao mencionar que as marcas de luxo se expandem para a indústria hoteleira de forma a criar uma ligação emocional através de experiências únicas e multissensoriais; estas experiências incluem hotéis de luxo, cruzeiros e restaurantes, bem como vinhos e gastronomia e, mesmo não tendo qualquer histórico na hotelaria, há marcas de luxo que se expandiram para hotéis, cafés, restaurantes e spas, oferecendo experiências únicas personalizadas com conceitos diferentes, influenciando um novo conceito de hotel: o de luxo.

Pode-se entender que um serviço é uma ação executada por alguém ou por alguma coisa, caracterizando-se por ser uma experiência intangível, produzido ao mesmo tempo em que é consumido, não podendo ser armazenado, e apresentando dificuldades para ser produzido em massa ou atender mercados de massa. As características que diferenciam os serviços dos produtos são: a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. O critério de satisfação é diferente, e o cliente participa nesse processo. Para Allan (2016), o serviço é a base para vender mais produtos e mais serviços.

Quando falamos de hotelaria de luxo, inevitavelmente falamos de serviço de luxo. O serviço é que vai (na maioria dos casos) diferenciar a grandeza do hotel. Podem existir magníficos quartos ou um excelente restaurante, mas se o serviço não corresponder a esse enquadramento vai condicionar as expectativas dos clientes e, dado que o serviço é desenvolvido por pessoas, se estas não estiverem envolvidas no espírito do grupo hoteleiro podem cometer erros irreversíveis.

A política de diferenciação das empresas hoteleiras nos serviços depende da estratégia que se quer seguir e da capacidade para inovar. Segundo Alves (2011), há quem opte pela liderança no preço, quem se direcione para o mercado e serviços e quem aposte no marketing como forma de inovação. Para Silva (2013), os negócios só se diferenciam verdadeiramente se houver concentração no cliente aumentando a sua satisfação, eliminando o seu cansaço e surpreendendo-o criando surpresas.

No setor hoteleiro, a diferenciação pelo luxo e super luxo consiste na entrega de um serviço singular que seja percebido pelo cliente usando ações como a marca, imagem, tecnologia e serviços o que leva à lealdade dos hóspedes (Gaspar et al., 2009). Para estes autores, o serviço particular que os hotéis *resort* de luxo oferecem, deve proporcionar algo inesquecível que fique registado na história de vida dos clientes; estar num *resort* é muito mais do que estar num destino turístico, é viver experiências únicas, onde tudo e todos trabalham em função da satisfação do cliente dado que o hóspede, se assim o desejar, pode viver dentro dele no período de férias sem de lá sair, pelo que a excelência do serviço tem que estar implícita. Neste contexto, os autores sugerem que a oferta de atividades seja transversal a todos os hóspedes, desde as crianças, aos jovens e adultos, 24 horas por dia, com chuva ou com sol, privilegiando o contacto com a natureza de forma próxima e agradável, seja no campo ou na praia, oferecendo tranquilidade e liberdade, mas onde tudo é pensado ao pormenor, seja o alojamento, a comida ou qualquer outro serviço.

Há vários fatores de diferenciação que podem ser usados pelos hotéis, Alves (2011) sugere sete, divididos em atributos tangíveis e intangíveis, que podem ser combinados resultando em possibilidades quase infinitas de oferta: *performance* superior; estilo e *design* superiores; produtos ou serviços inovadores; confiabilidade e durabilidade; conveniência; canais de distribuição únicos e preço diferencial. Já Mangorrinha (2014) entende que são os pormenores que diferenciam a qualidade do serviço; como exemplo, aponta a possibilidade dos hóspedes terem à sua disposição um cozinheiro durante toda a noite que garanta um serviço de quartos (*Room-Service*), a elaboração/criação gastronómica com assinatura reconhecida, pormenores especiais com as crianças (desenhos nos quartos, *babysitter multilingue*, ou aulas de natação), *workshops* de pastelaria, um *Spa* como lugar central e essencial do hotel com personalização do serviço, serviço de maquilhagem, beleza e cabeleireiro e a existência de campo de *golf*, são alguns fatores importantes e diferenciadores numa hotelaria com tendências de luxo.

A inovação está diretamente relacionada com a diferenciação. Segundo Simão (2014), esta relação é um dos temas mais debatidos e discutidos por parte dos académicos; a sua importância é incontestável para o turismo porque pode posicionar e desenvolver um destino, um setor ou uma instituição. O turismo, como já vimos anteriormente, é um setor em permanente transformação e as tecnologias foram sempre um apoio fundamental para a sua evolução, pelo que é consensual que as inovações tecnológicas têm vindo a assumir um papel verdadeiramente importante nas últimas décadas e que os executivos devem acompanhar de perto as tecnologias de informação (Porter, 2015).

No turismo, a tecnologia abraça o setor de uma forma indireta, mas os serviços digitais não podem ser descurados. Não é a tecnologia que cria as atrações turísticas, mas pode contribuir fortemente para melhorar o seu impacto em relação aos clientes e turistas, dada a velocidade de transmissão de informação, fator muito importante na divulgação de destinos turísticos, mas também importante porque aumenta o controlo que os turistas têm sobre o mercado, devido à necessidade de comparação de preços e produtos. O crescente desenvolvimento da Internet como meio de comunicação, informação e comercialização leva a maior disponibilização de informação a nível global, a maior facilidade no sistema de reservas e de pagamento e a maior partilha de opiniões culturais e de experiências, meio do qual os clientes já não abdicam para dar a opinião em relação à unidade hoteleira, restaurante, ou mesmo destino da viagem. Do exposto resulta que a inovação e a estratégia em hotelaria não passam só pelos serviços que as unidades podem oferecer aos seus clientes. Os dispositivos móveis vieram permitir uma maior autonomia e comodidade dos clientes e a comunicação entre clientes e hotéis é hoje mais rápida e eficaz. Um hotel de topo utiliza, frequentemente, ambientes de comunicação digital eficientes focados no cliente, aceitando que os hóspedes façam um *Check-in* ou um *Check-out* usando os seus *smartphones* ou *tablets*, e mesmo permitindo que os colaboradores também o façam para mais rapidamente atenderem às necessidades dos seus clientes (Jeong, Lee & Nagesvaran, 2016).

Segundo Shum, Gong e Chang (2011), no setor da hospitalidade e dada a enorme concorrência, a inovação é a chave do sucesso, mas a inovação não se faz apenas com máquinas e sim, principalmente, com recursos humanos. Pela natureza intangível dos serviços, o sucesso da inovação na hotelaria assenta, em grande parte, nas atitudes e

habilidades dos seus colaboradores, pelo que o sucesso da inovação pode ser uma medida de desempenho da gestão dos recursos humanos.

Na indústria hoteleira existe uma grande escolha quando se trata de determinar os atributos que vão adicionar valor a cliente. Podemos falar de qualidade e quantidade de bens e serviços, instalações, capacidade produtiva do estabelecimento hoteleiro adequada às expectativas dos turistas (oferecer serviços de alimentação e bebidas, com qualidade, sem aumentar o valor do quarto, ou disponibilizar estes serviços com qualidade suficiente para aumentar os preços), e utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e da internet, tudo isto são formas de inovação que podem aumentar a competitividade nas empresas, porque facilitam a gestão com os clientes aumentando a facilidade de contacto e a troca de informação (Silva, 2013). Mas, continua este autor, o impacto mais significativo da inovação nos hotéis são os serviços adicionais oferecidos: os serviços de despertar, as fechaduras eletrónicas, o aluguer de filmes, o serviço de *PC*, linhas de telefone múltiplas, acesso à internet e cofres eletrónicos no quarto, a personalização de serviços, a flexibilidade de horários, a decoração do quarto personalizada, serviços de *babysitter*, entre outros, estes sim, promovem a unidade hoteleira. A inovação também está relacionada com características físicas do hotel, como o edifício, e com a sua localização, ambiente ou atmosfera (do ponto de vista da percepção sensorial do hóspede), com o preço praticado e aceite pelo turista e com os colaboradores como facilitadores da experiência (Alves, 2011).

Falar de alojamento é falar, também, de alimentação, Henriques e Custódio (2010) reconhecem que a gastronomia é um elemento cultural de grande importância na experiência de viagem; é um elemento a adicionar à experiência turística porque proporciona um relacionamento com pessoas e lugares diferentes e assume um forte papel no desenvolvimento do marketing e valorização de uma região.

Relacionar a gastronomia com produtos cultivados nas áreas de abrangência de empreendimentos turísticos poderá gerar atividades de grande interesse. É uma forma de envolver a população da região no turismo e daí tirarem algum proveito, como seja o fornecimento dos seus produtos para a comercialização. Assim, o desenvolvimento turístico baseado em itinerários e roteiros emerge como uma iniciativa de grande potencial (Costa & Santos, 2017). Para estes autores, nesta era do turismo, onde os turistas procuram por novas experiências com base na cultura e identidade do lugar, a gastronomia torna-se um elemento imprescindível para se desvendar e encantar durante a viagem; a gastronomia por

consequência do turismo, além da valorização das tradições, da cultura, dos saberes e fazeres e da identidade de uma sociedade, proporciona o desenvolvimento e crescimento local, cria novos usos para os espaços, permite a criação de novos produtos gastronómicos carregados de simbologias e fortalece o mercado do turismo.

Na opinião de Souza e Lindner (2010), as rotas gastronómicas combinam a gastronomia regional com as belezas paisagísticas e atrações histórico-culturais, organizam-se em torno de um produto-chave, que as caracteriza e lhes dá nome; devem oferecer aos turistas produtos como alimentação, produtos agroindustriais, atividades rurais, entretenimentos na natureza e atividades da cultura regional. Para os autores a valorização do local pode ocorrer através da comercialização de produtos cultivados nas áreas que são propriedade do hotel, pois, além de servir para a valorização das tradições locais, também poderá beneficiar a população da região, mesmo aquelas que não estão envolvidas diretamente com a atividade turística.

O turismo gastronómico é uma realidade a que os hotéis não estão alheios. Há cada vez mais turistas que associam o prazer de comer a uma viagem. Neste contexto, o mercado turístico onde se englobam os hotéis, desenvolveu um segmento especializado para atender a este público pelo que foram surgindo empreendimentos, geração de empregos e rendimentos, profissionais especializados, produtos diferenciados e visitantes mais sensíveis a novas experiências gastronómicas, sobretudo para o mercado de luxo (Costa, 2012), o que é bem vindo porque as experiências dos hóspedes nos hotéis de luxo, quando aquelas superam as expectativas, favorecem a fidelização dos mesmos (Côrte-Real, 2013).

Costa e Santos (2015) reforçam que a gastronomia tem importância relevante para o turismo, sobretudo para o segmento cultural, quando se pensa na cozinha típica e regional como património desde que se distinga o tipo de turista entre o que come porque viaja, e o que viaja para comer. Segundo os autores o primeiro não manifesta interesse especial pela gastronomia local, mas deseja que a mesma se adapte às suas necessidades e preferências no destino visitado, nunca esquecendo que um turista mal alimentado é um turista insatisfeito.

Chegámos à noção de restaurante, um dos setores mais difundidos no mundo. Oliveira (2002) caracteriza o restaurante como um local onde se procura alimento ou entretenimento, mas distinguindo entre o lugar onde se recebe uma refeição trivial com um atendimento medíocre e outro onde se experimenta um momento de experiência

acompanhado de um prazer gastronómico com um serviço de excelência o que modifica todo o contexto de um restaurante.

Segundo Han e Hyun (2017), o segmento de luxo na indústria da restauração cresceu rapidamente nas duas últimas décadas; este fenómeno tem sido dentro dos hotéis de luxo um fator importante de receita, em especial nas cidades onde os hotéis de luxo são em maior quantidade. Estes autores referem ainda que, em muitos estudos teóricos e empíricos, a qualidade do ambiente físico, o serviço ou a interação com colaboradores e/ou outros clientes e a comida são considerados ferramentas essenciais da qualidade do restaurante; a qualidade geral de um produto de restaurante abrange experiências tangíveis, como instalações físicas ou alimentação, e intangíveis, como o serviço. Os autores mencionam ainda, que a alta qualidade do serviço dos colaboradores e a gastronomia utilizada têm um papel importante para aumentar as experiências dos clientes num restaurante de luxo, o que por sua vez, aumenta as intenções de voltar. O mesmo entendem Li, Ye e Law (2013), ao referirem que quando os clientes estiverem satisfeitos com o serviço e os produtos associados, a probabilidade de voltar é grande e isso vai permitir o aumento dos lucros da empresa.

Na mesma linha de pensamento encontramos Silva (2013), sugerindo que os restaurantes de hotéis de luxo e o efeito do valor da experiência na satisfação do cliente no momento do serviço, indicam que os fatores ambientais no restaurante e a interação com os colaboradores têm uma influência positiva no valor da experiência do cliente. Refere ainda que os fatores ambientais, estilo, ambiente e iluminação e a interação com os outros clientes aumenta positivamente, de forma indireta, a satisfação do cliente através do valor da experiência. Para Han, Kim, Lee e Kim (2018), o número de restaurantes e de clientes de luxo tem vindo a aumentar e o principal objetivo é participar em experiências de refeições agradáveis inovadoras e de alta qualidade, onde o serviço prima pela elegância e prestígio, onde se usam ingredientes de qualidade superior, apresentados num ambiente requintado, com uma baixela personalizada, para que tudo, desde o espaço, à produção e ao serviço seja equilibrado. Assim, a alimentação, o ambiente físico e o serviço dos colaboradores são considerados vitais para a satisfação do cliente (Zhang, Jiang & Li, 2013). O mesmo afirmam Omar, Ariffin e Ahmad (2016), quando referem que os clientes de restaurantes de luxo esperam sempre um excelente serviço por parte dos colaboradores, em que a sua cortesia e experiência sejam um dado adquirido.

Como já foi referido atrás, a grande vantagem competitiva da hotelaria, que distinguirá uns hotéis dos outros, é a inovação e diferenciação na oferta de serviços. O SPA (*Salus Per Aquam* uma expressão que em latim significa "saúde pela água") é um serviço muito apreciado na hotelaria de luxo e pode marcar a diferença. As Termas de antigamente foram reinventadas e deram lugar a um novo conceito: o SPA (Bastos, 2011). Esta autora refere que um SPA é um lugar onde se cuida do corpo e da mente com a ajuda da água e é muitas vezes usada para qualificar um nome de um hotel, os seus frequentadores gostam da diversificação dos produtos e serviços, gostam da variedade, inovação, escolha, gostam de se sentir livres, gostam de comprar banhos perfumados e massagens exóticas e querem ter a liberdade de tomar os banhos que desejarem; a nova tendência do SPA não requer águas termais, às vezes nem há necessidade de água para além de lavar o corpo depois de se revestir com produtos extravagantes, como o chocolate, uvas, grãos de café, loções, óleos, tudo em meio de massagens singulares, pedras quentes, terapias de cristal, etc. A autora reforça que o novo SPA apresenta uma clara preferência pelos aromas florais e o prazer dos perfumes.

4.2. Qualidade e Sustentabilidade

Há algumas décadas que falar de qualidade implica relacioná-la com sustentabilidade. No início da década de noventa do sec. XX foi criado o Modelo de Excelência EFQM (*European Foundation For Quality Management*) que é um modelo de avaliação da qualidade para ajudar as organizações a perceber o grau de excelência alcançado e, a partir daí, promover a melhoria contínua (Pimentel, 2013). Naquele modelo podem encontrar-se elementos que dão corpo à expressão qualidade sustentável: incentivo ao aumento da produtividade pelo uso mais eficiente dos recursos; processos de produção que minimizem os desperdícios; satisfação das necessidades dos clientes, mas também dos colaboradores e da sociedade (*todos os stakeholders*) e aferição de resultados nas vertentes económica, social e ambiental. O desenvolvimento sustentável baseia-se, portanto, nas questões da qualidade e, em hotelaria de topo, esta relação deve ser assumida. Os pontos seguintes tratarão de esclarecer estes dois conceitos para se tentar perceber de que forma uma organização consciente responde às solicitações dos clientes que, nesta matéria, são cada vez mais exigentes, matéria que tem vindo a ser tratada neste trabalho.

4.2.1. Qualidade

O desafio de uma organização é oferecer uma experiência de excelência, para além do padrão estabelecido, e o papel dos colaboradores é fundamental, já que eles podem num simples pormenor ser a razão da satisfação do cliente (Brant, 2016). O autor alerta que manter os colaboradores com índices altos de concentração, no mundo da hotelaria, é fundamental, pois a maior dificuldade não está na execução dos serviços, mas em estabilizar os mesmos num nível elevado de qualidade.

Nas palavras de Allan (2016), a sustentabilidade do mercado e o crescimento organizacional no setor dos serviços é baseado na satisfação do cliente, que serve como base à lealdade e à fidelidade, sendo a qualidade a origem dessa satisfação. Segundo este autor, a qualidade e a satisfação do cliente, vão muito além do que é experienciado durante o serviço; envolve também a qualidade dos recursos físicos como qualidade do quarto em geral, camas e roupas.

Segundo Lai e Hitchcock (2017), dado que a qualidade de serviço é tratada como uma fonte de satisfação do cliente, é necessário manter os turistas fidelizados para que eles voltem, utilizando estratégias apelativas e inovadoras, como novas tecnologias nos quartos, experiências inovadoras ou desafios inesquecíveis, para que as expectativas superem o que vão encontrar num hotel de luxo; o estado positivo e de satisfação do cliente é um elemento importante de ligação ao hotel. Na perspetiva de Herstein et al. (2018), uma forma objetiva de promover a satisfação do cliente é fazer com que o serviço de qualidade elevado não seja pontual, em que as oscilações são uma característica, mas se mantenha de forma sustentável e permanente com tendência para encantar o cliente em vez de apenas o deixar satisfeito.

Quando falamos de excelência do serviço ou debatemos o complexo tema das experiências que as unidades hoteleiras devem ter como resposta à satisfação do cliente, Walls et al. (2011) referem que as organizações não podem conceder experiências aos seus consumidores mas sim criar o ambiente e as circunstâncias em que os consumidores podem viver essas experiências; deve ser o hóspede do hotel a adicionar o que deseja viver naquele momento em função do seu estado de espírito e da sua motivação.

Os hóspedes são hoje mais exigentes. Desejam usufruir de novas experiências e preocupam-se cada vez mais com o conforto, com a personalização e a acessibilidade aos serviços. No atual contexto de forte competição e diversificação da oferta turística, o setor

hoteleiro está a apostar cada vez mais em serviços diferenciados e inovadores para atrair e fidelizar os seus clientes. Pinto (2015) enfatiza que o serviço de qualidade deve ser o principal objetivo dos colaboradores no setor hoteleiro, só assim estarão disponíveis para atender o cliente de forma a criar valor e fornecer benefícios aos clientes em tempo e lugares específicos e o esperado é que o resultado da qualidade do atendimento seja reconhecido e apreciado pelos clientes através de manifestações de satisfação. Já Oliveira (2011) considera que a qualidade de serviço deve ser um determinante da competitividade que, como consequência, vai aumentar a reputação do hotel e retenção dos clientes. Para Omar et al. (2016), as organizações que oferecem qualidade de serviço superior tem um maior retorno económico e também um maior número de clientes satisfeitos, pelo que há necessidade dos fornecedores de serviços estarem ativos de forma a proporcionar um serviço de qualidade superior.

Quando se fala de satisfação fala-se de avaliação e, em serviços, quem avalia é sempre o cliente. Maric et al. (2016) referem que a avaliação da qualidade do serviço não pode ser concebida pelo método tradicional de qualidade do produto, pois os serviços possuem características específicas, que os distinguem dos produtos: intangibilidade, heterogeneidade e indivisibilidade; ou seja, a qualidade é apenas o que os consumidores percebem que ela é. O estado de espírito de cada cliente dita uma avaliação diferente para o mesmo serviço. Na opinião de Silva (2013), as emoções que os clientes vivem e sentem numa estadia numa unidade hoteleira são uma componente crítica de satisfação e lealdade. Para esta autora, os clientes que se relacionam emocionalmente com o hotel são mais vocacionados a voltar, são menos sensíveis ao aumento do preço do que aqueles que não sentiram as mesmas emoções, embora exijam atributos específicos que se refletem na satisfação, como a higiene e limpeza, a decoração, o conforto, os colaboradores, a alimentação e bebidas, serviço de apoio, o quarto e o preço. Apesar disto, a avaliação de uns será, frequentemente, diferente da avaliação de outros.

Para Alves (2011), a perceção da qualidade do serviço pelo consumidor é multidimensional e pode ser comprometida se for observado algum dos seguintes *gaps*: as expectativas do cliente e a perceção do profissional responsável pela estratégia de marketing da empresa; as perceções de gestão e as especificações de qualidade dos serviços; as especificações de qualidade dos serviços e sua entrega; a entrega do serviço e a

comunicação da empresa com o mercado; e finalmente, a expectativa e a percepção dos serviços pelo cliente.

Zaibaf, Taherikia e Fakharian (2013) referem que a falta de literatura existente e especializada, rotula a hotelaria e turismo com a imagem que é uma indústria que se encontra muito atrás nos padrões de desenvolvimento sustentável em relação a outros setores. Estes autores reforçam que a qualidade de serviço é um fator essencial nos hotéis de luxo, pelo que os clientes esperam sempre que a perfeição no serviço esteja presente. Porém, não é só o serviço que vai deliciar os clientes; é a conjugação de esforços com cariz de sustentabilidade, muitas vezes ambiental, nas várias secções, sempre com o cliente como foco, assim como a imagem física do espaço que atua como moderadora entre o aspeto técnico e o aspeto mais intangível (Han et al.,2018). Estes autores entendem que a satisfação do cliente num restaurante dentro de uma unidade hoteleira ajuda a construir intenções para visitar o espaço. Omar et al. (2016) são da mesma opinião, ao indicarem que a satisfação é uma avaliação feita pelos clientes de que o alimento ou o serviço que receberam é pelo menos tão bom quanto deveria ser; a satisfação significativa vai refletir as avaliações subjetivas dos clientes que vão atribuir o desempenho associado à experiência de consumo. Para estes autores, quanto mais os clientes valorizarem os aspetos de uma experiência de jantar, mais eles terão a vontade de espalhar essa experiência e, vontade de o recomendar, é também um fator positivo que manifesta satisfação.

Uma unidade hotelaria não compete apenas com hotéis da sua área geográfica. Para Odaklilik e Arastirma (2017) o serviço aparece como um elemento estratégico na competição entre hotéis, mesmo longe uns dos outros. Estes autores referem que as empresas hoteleiras evidenciam esforços consideráveis para aumentar o número de hóspedes frequentes e até mesmo para criar fidelização de clientes e, um dos principais fatores que afetam a criação de fidelização, é a satisfação que é o resultado da qualidade percebida do serviço. Atitude, qualificações, medidas de sustentabilidade e experiência, entre outros aspetos individuais, bem como as características do serviço, são eficazes na criação de percepção de qualidade de serviço que leva à satisfação do cliente (Almeida, 2016). Para esta autora, a qualidade e a sustentabilidade na hotelaria são fatores determinantes para o futuro de todos, pelo que devem ser estudadas e utilizadas como fator de desenvolvimento e proteção ambiental.

4.2.2. Sustentabilidade

A noção de turismo sustentável começou a ser discutido com atenção na Conferência de Estocolmo em 1972 e, 20 anos depois, foi tema da Conferência das Nações Unidas para o Ambiente e Desenvolvimento, com o objetivo de alterar comportamentos e pensamentos a quem desenvolve estratégias de desenvolvimento a nível ambiental, social, económico e político, dado muitas destas medidas terem reflexo destrutivo nos recursos naturais mundiais (Rodrigues, 2012). Refere a autora que a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (*WCED*, do inglês *World Commission on Environment and Development*), tinha como objetivo reverificar os problemas ambientais, desenvolver propostas para os resolver e permitir que o progresso humano fosse sustentável durante o desenvolvimento sem esgotar os recursos.

O turismo é uma das principais atividades que contribui para o desenvolvimento socioeconómico e cultural de um país. Félix e Santos (2013) consideram o turismo como um dos setores que mais apresenta condições intrínsecas favoráveis à conciliação da sua atividade com o meio ambiente; apesar de não considerarem o turismo uma atividade à qual se associe a ocorrência de grandes impactos ambientais, ressaltam que a utilização desordenada dos recursos naturais por todos os ET pode constituir uma ameaça ao meio ambiente. Os autores referem que o setor hoteleiro é um segmento que consome vários recursos naturais cruciais para o desenvolvimento diário como energia, água, alimentos e papéis, e por isso, o crescimento do turismo e da hotelaria pode-se refletir em grandes impactos ambientais comprometendo os recursos naturais.

Desenvolvimento sustentável é atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer as gerações futuras. Neste contexto, fala-se de questões económicas, sociais e ambientais e surgiu a teoria do triângulo da sustentabilidade (People, Planet & Profit) significando que o desenvolvimento só será equilibrado se estes três aspetos forem tratados como um sistema, o que significa que o ambiente está relacionado com a economia e com a ética empresarial (Paz & Kipper, 2016) ou, por outras palavras, há uma relação forte entre sustentabilidade e resultados económicos, sociais e ambientais, tal como nos é apresentado no modelo EFQM atrás referido.

Dado que estamos a tratar o tema das estratégias de fidelização em hotelaria de luxo, o resultado económico não será fundamental ao estudo pelo que não foi estudado. Já

as questões ambientais e sociais são cada vez mais usadas pelos clientes como forma de decisão entre destinos e entre tipos de alojamento.

4.2.2.1. Social

Cada vez mais o tema da responsabilidade social é visto como mais um ativo das organizações, muito importante no caso da hotelaria por ser um setor exigente a nível do esforço dos recursos humanos, sendo fundamental que existam formas de gestão que os compensem desse esforço e os mantenham motivados. Mesmo a nível da opinião pública, dos fornecedores, dos clientes e de outros *stakeholders*, a análise sobre a política social das empresas é algo cada vez mais frequente, sendo a postura de responsabilidade social progressivamente valorizada.

Segundo Joyner e Payne (2002), tem ocorrido no seio das empresas uma evolução na aceitação deste tipo de postura, resultante da pressão cada vez maior para que sigam uma linha de ação associada a conceitos relacionados com a ética empresarial e a responsabilidade social. Para os autores, a adoção de práticas sociais pode ter origens diversas, como o facto de as empresas quererem fazer o que está certo, contribuindo de forma ativa para a melhoria da vida dos seus colaboradores e para a sociedade em geral, ou pelo facto de encararem estas preocupações como uma forma de aumentar a sua competitividade face à concorrência, ou ainda com o objetivo de garantir a sustentabilidade da unidade hoteleira, mas a atual situação política, social e económica contribui também para a evolução deste conceito, já que cada vez mais as empresas se vêm obrigadas a gerir aspetos problemáticos relacionados com corrupção, fraudes, abusos no campo laboral e desrespeitos ambientais, entre outros.

Nesta altura, podemos entender que se entrou numa nova fase empresarial caracterizada pela busca do sentido ético associado ao desenvolvimento empresarial (Jesus, 2002). A responsabilidade social está também muito associada à sustentabilidade ambiental, social ou financeira. Apesar do crescente interesse na adoção de práticas de responsabilidade social no setor hoteleiro, são ainda poucos os estudos sobre os seus impactos a nível da *performance* financeira (Kang, Lee & Huh, 2010). Segundo estes autores a atividade turística, em especial a hotelaria, implica o desenvolvimento de um grande número de infraestruturas concentradas num espaço e que surgem rapidamente, podendo

este fato ser perturbador e afetar tanto os recursos como a população local, podendo criar situações de degradação do ambiente e insustentabilidade.

O desenvolvimento de um destino turístico sem que se recorra a um planeamento estratégico integrado e sustentável poderá levar o destino a entrar em fase de declínio precocemente. A hotelaria, se não planear devidamente as suas operações, poderá criar impactos negativos na sua área da atuação tendo, portanto, uma função a nível social, uma vez que recursos e processos devem ser geridos de forma responsável de modo a serem sustentáveis no tempo. Adotar uma postura de responsabilidade social é vantajoso, não só pelo facto de permitir gerar impactos positivos a nível ambiental e social, já que a unidade hoteleira passa a ter uma imagem mais positiva por parte de clientes, fornecedores e comunidade local, mas também porque traz impactos positivos a nível financeiro, uma vez que adotar estratégias sustentáveis permite a médio/longo prazo diminuir custos operacionais (Matos, 2015).

Num momento em que cada vez mais todos os elementos que possam valorizar o serviço hoteleiro e a sua competitividade são bem recebidos pelos gestores, abraçar uma política de responsabilidade social pode ser encarado como mais um contributo para a fidelização dos clientes.

A sustentabilidade social é um tema cada vez mais discutido. Segundo Oliveira (2017), para além da ética perante a sociedade, é também uma alavanca impulsionadora da região pois começam a existir custos associados à negligência da responsabilidade social. A autora refere que estas práticas criam valor acrescentado ao devolverem à comunidade local em que a empresa explora a sua atividade industrial ou comercial, várias compensações pelo uso de recursos locais, mas também cativam a atenção do cliente pela sensibilidade. São as consequências positivas do turismo e que podem ser potenciadas se a atividade turística for praticada de uma forma sustentável e apropriada, envolvendo a comunidade local e os turistas e promovendo movimentos de adesão e uma atitude positiva face aos operadores, por parte dos residentes.

4.2.2.2. Ambiental

Vivendo nós numa era em que as preocupações ambientais e naturais fazem parte do nosso quotidiano, relacionar o turismo de luxo com natureza ou com paisagens

protegidas pode ser um contrassenso. No entanto, Ryan e Stuart (2009) argumentam que o ecoturismo é compatível com o turismo de luxo. Os autores referem evidências de que a conservação é bem recebida por um segmento de mercado de luxo, que entende as restrições à penetração de espaços naturais pelos visitantes, que ocupa as suas horas de lazer a plantar árvores, entre outras atividades, pelo bem da natureza e até do património construído e esta diversificação, permite aos operadores turísticos identificar e alargar a oferta no turismo de luxo.

O turismo sustentável, para Martins (2013), é o resultado da perceção, avaliação e, consequentemente, do comportamento dos clientes perante o meio ambiente, e faz parte da consciência global mais ampla a nível de impactos sobre o meio físico. Para o autor, o turismo sustentável é definido como aquele que desenvolve as suas variadas atividades de forma a minimizar os impactos ambientais e sociais negativos e a potenciar os aspetos positivos, pelo que as empresas devem utilizar estas questões como novas oportunidades que possam transmitir ao cliente mais valor em função da sua satisfação.

As práticas de gestão ambiental por parte das unidades hoteleiras são um instrumento importante para a diferenciação e para a competitividade, já que as questões ambientais são cada vez mais uma preocupação dos turistas. Para Sousa e Eusébio (2012), as preocupações ambientais são assumidas com relevância maior pelo setor do turismo uma vez que é uma atividade que está fortemente dependente dos recursos naturais e da qualidade ambiental. Sendo o turismo considerado uma das principais atividades económicas a nível mundial, é responsável por várias alterações no plano ambiental, económico, social e cultural, pelo que o turismo desempenha um papel preponderante na preservação ambiental. Dentro da indústria turística, a hotelaria desempenha um papel importante, tanto na vertente da atração turística como nas infraestruturas turísticas e são vários os exemplos tanto a nível nacional como internacional, que têm adotado medidas de preocupação e gestão ambiental (Sousa & Eusébio, 2012). Existem vários fatores que têm contribuído para que estas iniciativas tenham algum sucesso, nomeadamente a existência de regulamentação específica que obriga as unidades hoteleiras a adotarem determinadas medidas de gestão ambiental. A necessidade de otimizar os recursos são fatores importantes, mas a melhoria da própria imagem do hotel e o aumento das preocupações ambientais por questões sociais e mesmo éticas, são uma realidade.

Para Garcia (2015), as unidades com certificações ambientais são cada vez mais procuradas por uma vertente do turismo, sobretudo pela clientela mais informada. Segundo este autor, cabe aos hoteleiros encontrar estratégias e formas mais originais, focadas na experiência e na sensibilização ambiental dos hóspedes de forma a alcançar a fidelização pela causa ambiental, não comprometendo o cumprimento das suas metas, mas que possam ainda elevar as expectativas criadas inserindo inovação e criatividade, de forma a conjugar os dois objetivos. Os gestores hoteleiros têm uma panóplia enorme de argumentos para se preocuparem cada vez mais com as questões do ambiente, sejam questões legais, éticas, sociais, ou mesmo financeiras, pois a seu tempo o retorno será uma realidade.

No próximo capítulo será analisada a unidade hoteleira de luxo “*Six Senses Douro Valley*”.

5. ESTUDO DE CASO: SIX SENSES DOURO VALLEY

Apresenta-se, agora, a unidade hoteleira em estudo, *Six Senses Douro Valley*.

5.1. Caracterização Da Unidade Hoteleira

O grupo “*Six Senses*” está sediado na Tailândia, na cidade de Banguecoque, foi fundado por dois sócios nos anos 90 que tinham como objetivo criar um hotel de luxo, constituído de forma muito responsável em termos de sustentabilidade. O grupo rapidamente se tornou conhecido como pioneiro na utilização de práticas sustentáveis, pois nessa altura (há 25 anos) a hotelaria de luxo, apesar de reduzida, não respeitava as preocupações ambientais. Atualmente o grupo é composto por catorze unidades. A primeira fora do continente Asiático é o *Six Senses Douro Valley*.

O *Six Senses Douro Valley* está situado na margem sul do rio Douro, entre vinhas centenárias e um rio com história, numa região classificada desde 2001 como Património Mundial pela Unesco. A imponente casa senhorial, contemporânea e sofisticada, foi convertida em hotel em 2007. Durante o primeiro semestre de 2015, o hotel foi objeto de obras de renovação tendo sido também integradas as mais recentes inovações tecnológicas. A estas novidades foi acrescentado um nível de serviço de excelência onde nenhum detalhe é esquecido e onde, de acordo com o conceito *Six Senses*, haverá lugar para pequenas surpresas.

Situado a 125 km do Aeroporto Internacional do Porto, a propriedade de oito hectares, onde está localizada esta unidade, dispõe de doze departamentos compostos por cento e setenta e cinco (175) colaboradores, aumentando para duzentos (200) colaboradores na época alta.

O hotel apresenta um organigrama composto por 12 departamentos, a saber: *Sales & Marketing; Rooms Division – Front office; Rooms Division – Housekeeping; Food and Beverage - Service; Food and Beverage – Kitchen; SPA; Engineering & Security; Sustainability; Informatics & Technology; Finance; Human Resources; Other operating Department (artista residente, Personal Trainer, Wellness Coordinator)*. Embora todos sejam importantes, pois o hotel funciona como um todo, faremos apenas referência àqueles que, por observação, nos parecem ser os mais relevantes.

A receção, com uma equipa jovem de dezassete (17) colaboradores, é um espaço imponente com uma decoração que identifica perfeitamente a região do Douro, onde uma mesa colossal suportada por pés de sobreiro faz a primeira receção aos seus clientes e identifica de imediato a grandeza da unidade.

O hotel dispõe de cinquenta e sete (57) quartos, com capacidade total para cento e vinte pessoas (120), incluindo duas (2) *suites*, uma delas chamada Presidencial, sete (7) vilas com uma vista sobre o vale e o rio Douro, espelho de água que a natureza proporciona, e que enriquece de forma quase indescritível, a oferta do hotel.

A equipa de *housekeeping* é constituída por vinte e seis (26) colaboradores jovens com formação profissional e contínua. Os quartos têm 40 a 50 metros quadrados, linhas simples e uma iluminação confortável e refletem uma atmosfera serena. A vista sobre as vinhas ou sobre o rio Douro pode ser desfrutada a partir das varandas ou das muitas janelas panorâmicas. As *suites*, de 58 a 105 metros quadrados, são também enquadradas por vistas panorâmicas sobre as vinhas e o rio. Todos os alojamentos dispõem de camas *King* ou *Twin*, ar condicionado, secador de cabelo, almofadas antialérgicas, cofre com luz interna, máquina de café e chá, TV de 48 polegadas com canais de satélite, minibar e *Wifi*, roupão, um colchão concebido manualmente e biodegradável, telefone portátil que dispõe de uma quantidade variada de funções desde controlo da temperatura à distância até à reserva para uma massagem. A decoração é sóbria, de linhas simples e cores acastanhadas que se misturam com a história da região. A *suite* Presidencial é composta por três salas, decoradas com tapeçarias nacionais de Correia de Sá. Os lençóis são 100% de algodão egípcio, contributo

importante que reforça a excelência da unidade, pois é um produto a que os hóspedes se referem muitas vezes de forma muito elogiosa. Os apartamentos e *villas* têm um, dois ou três pisos com um, dois ou três quartos com áreas de 140 a 234 metros quadrados. Há, também, sofás muito confortáveis e lareira (esta muito apreciada pelos hóspedes).

A área do *Food and Beverage* (F&B) tem uma decoração muito sóbria e diretamente relacionada com a região. Nas paredes encontram-se vários quadros com imagens dos antigos donos do edifício, cores acastanhadas nas paredes que se confundem com as várias caixas de vinhos de variadíssimas marcas que estão colocadas aqui e ali nas paredes pois ao virar de cada corredor encontramos a identificação de uma casta vitivinícola da região, ou uma parede revestida a cortiça. A equipa é jovem e composta por trinta (30) colaboradores, caracterizada pela mescla de género.

A gastronomia é um ponto de diferenciação. A unidade hoteleira está localizada numa região gastronomicamente rica, pela variedade e qualidade dos seus produtos, desde os enchidos às carnes, às frutas e legumes, passando vinhos sobejamente reconhecidos. O hotel dispõe de várias alternativas que vão de encontro às expectativas do seu público. Uma equipa de cozinha constituída por vinte e nove (29) colaboradores permite aos clientes viverem experiências únicas como um jantar na gruta, ou uma *Chef`s Table*, onde o cliente pode disfrutar de um *menu* de degustação de catorze (14) pratos, dentro da cozinha, habitando a realidade e agitação da mesma, ou um jantar no restaurante Vale de Abraão, dentro do hotel. O restaurante abrange três ambientes diferentes (*Open Kitchen*, Terraço e *Dining Room*) e, nestes espaços, o cliente vai poder disfrutar de uma grande variedade de menus e aproveitar os sabores gastronómicos da região. Aos sábados, à noite, o *barbecue* é mais uma das ofertas variadas que o departamento de F&B tem para oferecer, sobre uma latada tipicamente duriense, apresentado em pratos do grés e acompanhado por um copo de cristal. Estas são combinações que transportam até aos clientes a excelência do serviço ao mesmo tempo que levam as tradições da região, que o hotel tanto protege.

Mantendo a identidade da região onde se insere, o *Six Senses Douro Valley* oferece a mais inovadora experiência de vinhos do Douro. O hotel dispõe de uma loja de venda dentro do seu espaço, a que chamou *Wine Library*, um local onde se pode usufruir de uma diversidade de vinhos de todas as regiões portuguesas com maior incidência, naturalmente, da região do Douro. Neste espaço pode-se, também, viajar por Portugal inteiro desde o Minho e os seus vinhos verdes frescos e aromáticos, passando pelo Alentejo até à costa

Algarvia. Nesta loja pode-se comprar vinhos, artesanato e enchidos da região, tudo produtos de qualidade superior ajustados à qualidade do hotel. Outro dos pontos fortes deste local é a degustação de tapas que se adequa aos vários tipos de vinhos e que permitem que o cliente possa apreciar melhor o vinho escolhido. Também, aqui, se permite que os clientes possam desfrutar de provas de vinhos privadas, numa sala térmica e com uma pequena cozinha onde se podem desenvolver pequenas iguarias para acompanhar. Este espaço estende-se sobre um terraço com vista para o rio, onde é possível assistir, aos domingos à noite, com direito a pipocas a uma sessão de cinema ao ar livre, a um dos filmes *vintage* selecionados pela equipa *Six Senses*.

O bem-estar dos clientes é uma preocupação constante, pelo que, cada dia e cada momento são pensados e avaliados. Para isto existem os *Guest Experience Makers* (GEM) que, depois de estudarem o perfil do seu hóspede, oferecem a possibilidade daquele poder desfrutar de momentos únicos e marcantes na passagem pela unidade. Desde organizar uma viagem a locais de arte pré-histórica no Vale do Côa e/ou aos parques do Alvão e do Douro, visitas a algumas das quintas mais antigas do mundo, passeios a pé ou de carro em vilas pitorescas, visitas a igrejas históricas e castelos, cruzeiros e atividades aquáticas no rio, ou tratamentos personalizados no SPA.

A possibilidade de participar numa variedade de atividades vnicas incluindo cursos de enologia, passeios de barco com jantar, visitas a quintas onde poderá encontrar produtores e ter a oportunidade de fazer o *blend* do seu vinho, são experiências possíveis neste hotel. O cliente poderá, também, participar na pisa das uvas (na época), durante a vindima, fazer uma caminhada com um guia privado ou um passeio de bicicleta elétrica, observar pássaros únicos da região, mas para os que desejam ir mais longe, podem voar de helicóptero ou de balão de ar quente sobre o Vale Douro.

No *Six Senses* o serviço e os serviços são muito importantes. Assim, existe o *Six Senses Boutique* onde há uma variedade considerável de peças de autor que fazem o hóspede levar boas memórias para casa. Há, ainda, disponibilidade de um médico 24 horas por dia, sob pedido, a possibilidade de utilizar a biblioteca que dispõe de acesso à Internet e de uma vasta lista de livros em várias línguas.

A cumplicidade que a unidade tem com os clientes atravessa fronteiras ou barreiras culturais. A Cabana das Atividades com a sua artista residente, é um exemplo de que a imaginação ou criatividade podem estar de mãos dadas com o turismo de luxo. Neste local,

os hóspedes podem viver um conjunto de experiências, como *workshops* de pintura em azulejos cozidos em Sintra, caminhadas, escaladas, *paddle*, *tennis*, *kayaking*, *pentaque*, entre muitas outras experiências que podem chegar a trinta por semana e que permite que os hóspedes recuem no tempo vivendo desde a pintura das paisagens durienses, às mais radicais atividades que a natureza pode oferecer.

Mas sendo o SPA a génese do grupo, afinal o grupo inicia a sua atividade no mundo da hotelaria pelos SPA's e não pelos hotéis, este departamento é crucial na dinâmica do hotel *Six Senses*. O SPA ocupa 2,200 metros quadrados, é composto por catorze colaboradores (14), desde terapeutas a rececionistas, dispõe de dez salas tratamento, vários tipos de banho, sauna e piscina interior aquecida, com jatos de água e sala de *Alchemy Bar* onde se desenvolvem os *workshops*. Aí, os clientes, no máximo de seis, podem criar o seu esfoliante ou óleo que desejam utilizar no seu tratamento. Neste SPA, os hóspedes podem desfrutar das massagens, yoga, *manicure* e, até, pintura em telas. Mas, para quem for mais desportista, pode entrar num ginásio com todas as condições e máquinas de última geração. Os tratamentos de assinatura personalizada, bem como programas de vários dias fazem parte do menu de SPA, existindo uma vasta oferta de tratamentos de inspiração local que têm como base citrinos e uvas. Os materiais utilizados são amigos do ambiente, proporcionando uma atmosfera suave e atual, um encontro entre a natureza, as tradições Portuguesas e os elementos da água, pedra e madeira. Neste espaço, existem também sete telas penduradas e destinadas a cada dia da semana. No exterior, para além da piscina, existe um *deck* de *yoga* em total harmonia com a natureza, sendo ideal para sessões de *yoga* individuais e de grupo. Um jardim orgânico de plantas e ervas aromáticas fornece os ingredientes principais que são utilizados nos tratamentos de SPA.

Há uma horta orgânica, em que se criam produtos de estação, várias ervas aromáticas ou frutas que vão depois para o *Earth Lab* para serem desidratadas em *workshops* realizados pelos hóspedes, que é um dos postais de boas vindas para os seus clientes. É no *Earth Lab* (apoiado pela horta orgânica), que encontramos o melhor enquadramento para a sustentabilidade, pilar desta unidade hoteleira. Há um engenheiro paisagístico, a *Gardener Supervisor*, que tem uma equipa de seis colaboradores (6) e cuida dos jardins, de forma a permitir aos seus clientes disfrutarem de momentos únicos, pela beleza envolvente.

O hotel, reconhecido por várias revistas pelo trabalho exemplar que tem vindo a desenvolver no turismo de luxo na região do Douro, tem a preocupação de participar no desenvolvimento da mesma, quer promovendo a sustentabilidade ambiental quer a social. A responsabilidade social ativa do *Resort* manifesta-se no acompanhamento de várias instituições locais, na defesa de espécies em fase de extinção como os burros de Mirandela, ou na participação na limpeza das estradas que levam os clientes ao seu hotel. Mas a participação na economia local e no seu desenvolvimento passa, também, por uma grande parte dos seus fornecedores serem locais, permitindo uma relação com os produtos da região, apesar de os critérios de compra serem muito rigorosos pois os fornecedores são obrigados a cumprir um conjunto de requisitos exigentes para que possam fazer parte da família do *Six Senses*.

5.2. Metodologia do Estudo de Caso

Este ponto descreve e justifica o método de investigação e a técnica usada neste trabalho com o objetivo de validar os objetivos e problema propostos.

O conhecimento científico é uma aquisição intencional e consciente que resulta da investigação metódica e sistemática da realidade; é um processo que chegou ao máximo do seu desenvolvimento com a aplicação consciente de um método (Galliano, 1986), ou, na opinião de Fachin (2001), um saber crítico, fundamentado, metódico, sistemático, unificado, universal, objetivo, comunicável, racional, provisório e que prediz factos. O processo de investigação científica é, por isso, composto por um determinado conjunto de procedimentos, entre os quais a escolha do método que depende da estratégia de pesquisa ou de um conjunto de decisões sobre o perfil da investigação.

O método científico é um conjunto de técnicas que são utilizadas para investigar os fenómenos, procurando as relações causa-efeito e baseando-se em provas observáveis, empíricas e mensuráveis para se atingir o conhecimento (Gil, 1999). Ao escolher o método, deve-se ter em conta os resultados que surgirão da sua escolha e utilização já que estes nos aproximam ou afastam da realidade a estudar.

As pesquisas, dependendo das abordagens metodológicas que englobam, podem ser classificadas em dois grupos fundamentais: o quantitativo e o qualitativo. Os métodos qualitativos empregam, geralmente, procedimentos interpretativos, não experimentais, com

valorização dos pressupostos relativistas e a representação verbal dos dados, por contraposição à representação numérica, à análise estatística, à abordagem positivista, confirmatória e experimental proporcionada pelos métodos quantitativos (Silverman, 2000).

A pesquisa qualitativa não procura medir os eventos estudados; procura dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Flick, 2009). Para este autor, o método do estudo de caso envolve uma análise aprofundada de um fenómeno desenvolvido num contexto real, baseado numa multiplicidade de perspectivas. Estas múltiplas perspectivas podem provir de múltiplos métodos de recolha de dados (tanto qualitativos como quantitativos) ou derivar de múltiplos relatos de diferentes atores. Este estudo encaixa no segundo caso. É, portanto, uma abordagem de pesquisa qualitativa usando o estudo de caso como método.

Segundo Sarmiento (2000), o estudo de caso é uma avaliação de um fenómeno específico, como um acontecimento, uma pessoa, uma instituição ou um grupo social, ou uma investigação empírica que pesquisa um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, nomeadamente quando as fronteiras entre o estudo e o contexto real não são claramente evidentes. Porém, para Carazo (2006), o método de estudo de caso é uma ferramenta valiosa para uma pesquisa, pelo facto de medir e registar o comportamento das pessoas envolvidas no fenómeno estudado; ao invés dos métodos quantitativos, que se centram apenas na informação verbal obtida através de inquéritos por questionário, no método de estudo de caso os dados podem ser obtidos a partir de uma variedade de fontes, qualitativas e quantitativas, como através de documentos, registos em arquivo, entrevistas diretas e observação direta. O autor indica que o estudo de caso tem sido uma técnica essencial de pesquisa nas ciências sociais e na gestão de negócios, bem como nas áreas de educação, políticas de juventude e desenvolvimento infantil, estudos de famílias, negócios internacionais, desenvolvimento tecnológico e pesquisa sobre problemas sociais.

A metodologia escolhida para esta dissertação foi um estudo de caso por conveniência, dada a possibilidade objetiva de o investigador vir a integrar a equipa de trabalho do *Six Senses Douro Valley*, por cinco dias, no mês de setembro de 2018, como observador participante, e porque este procedimento supõe que se pode obter conhecimento do fenómeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.

Segundo Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira, e Pinto (2008), o estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada nas Ciências Sociais com alguma frequência, é a técnica mais utilizada quando se pretende conhecer o “como” e o “porquê”, esta metodologia aplica-se quando o investigador tem um conhecimento limitado do estudo ou mesmo inexistente do campo de investigação, é uma abordagem metodológica de investigação objetiva e adequada quando procuramos compreender ou descrever acontecimentos e contextos complexos, onde estão conjuntamente envolvidos diversos fatores relevantes da entidade estudada. Coutinho e Chaves (2002) identificam e definem esta abordagem metodológica como um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma identidade bem definida, o “caso”. Os autores referem que tudo pode ser um caso, um indivíduo, uma personagem, uma comunidade ou, até, uma organização. Para Meirinhos e Osório (2010), o estudo de caso tem como lógica objetiva várias etapas de recolha, de análise e de interpretação de informação com o propósito de investigar exaustivamente um caso.

Para Yin (2010), as fontes mais utilizadas nos estudos de caso são: documentação, registo em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Como já foi referido, nesta investigação a abordagem utilizada foi a qualitativa, o método foi o estudo de caso, e as fontes de obtenção de dados foram a entrevista e a observação direta.

No nosso estudo, realizaram-se dezassete entrevistas (17) semi estruturadas que decorreram ao longo dos vários dias de estudo, a 17 chefes de departamentos e secções, passando pela diretora de recursos humanos e diretor geral da unidade. Foi usada uma abordagem e um conjunto de perguntas que permitisse dar resposta aos objetivos propostos.

Este trabalho foi planeado com vários meses de antecedência. Após vários contactos com a diretora dos Recursos Humanos (RH) foi agendada uma visita ao hotel e marcada uma entrevista com o General Manager (GM) onde foi possível explicar os objetivos do estudo, qual o método que se queria aplicar e se definiu a data para a observação direta.

O estudo prático teve início no dia 20 de setembro de 2018 e prolongou-se por 5 dias. O investigador não só foi autorizado a aplicar as entrevistas para recolher a informação

desejada e a circular livremente pelo hotel, como foi acolhido como se fosse um colaborador, com alojamento e refeições oferecidas.

No primeiro dia o acompanhamento foi feito pela Diretora dos Recursos Humanos. Após um *briefing* geral, seguimos para uma visita guiada a toda a unidade hoteleira, fomos apresentados a todos os chefes de departamento e de equipas, foram planeadas as visitas e as horas das entrevistas que se pretendiam executar. A receptividade não podia ser melhor. Toda a equipa manifestou muita abertura e disponibilidade em colaborar com o trabalho. Neste primeiro contacto com a Diretora dos RH, foram colocadas algumas questões funcionais, que podiam condicionar o trabalho, como por exemplo a possibilidade de utilização do nome do hotel, ou o registo fotográfico nas zonas de *back office* e *front office*. Tudo foi autorizado.

Para o segundo dia de trabalho estavam agendadas sete entrevistas. Iniciámos às 09 horas e 30 minutos, pelo departamento da Manutenção onde percebemos qual a capacidade de resposta que o departamento tem para resolver os pedidos ou exigências dos clientes; seguiu-se o Econmato, às 10 horas e 30 minutos, para sondarmos com que produtos trabalham no seu dia-a-dia, e se os fornecedores locais são prioritários; às 11 horas e 30 minutos estávamos no departamento de Formação, a falar das estratégias para ter equipas a um alto nível de motivação, já que esta exigência é uma realidade; antes do almoço, pelas 12 horas e 30 minutos, reunimos com o departamento de Sustentabilidade. Esta palavra que faz parte do discurso de todos os colaboradores o que explica bastante sobre a importância que tem este departamento. Tivemos o privilégio de partilhar o almoço com a equipa. A sala de refeições dos colaboradores é um local com vista sobre as vinhas centenárias que circundam o hotel. A diversidade gastronómica apresentada espelha a preocupação que os recursos humanos têm para esta unidade. Pelas 14 horas fomos compreender que importância tem o *Front Office* e o departamento de *Guest Experience Maker* (GEM), quem são, o que fazem, como reagem no primeiro impacto com o cliente. Seguiu-se a gastronomia, pois o hotel fica situado numa região onde esta é muito rica e, naturalmente, não podíamos deixar de passar pela cozinha. Às 15 horas entrevistámos o Chef de Cozinha para percebemos o que os clientes mais procuram e pelas 16 horas passámos no departamento de *Sales and Marketing* para tentarmos descobrir quais as estratégias que utilizam para vender os serviços do hotel, terminando aqui as entrevistas do dia. O nosso trabalho continua pela noite dentro, acompanhando todos os processos de

funcionamento que uma unidade de luxo desenvolve para ir de encontro à satisfação dos seus clientes, até depois das 23h.

O terceiro dia começou às 9 horas com um excelente pequeno-almoço (como todos os outros dias) e haviam sido agendadas três entrevistas, uma com a *Executive Housekeeping*, outra com a *Assistant SPA Diretor* e outra com a responsável pela Cabana das Atividades (artista residente). Durante a manhã, com início às 09 horas e 30 minutos, acompanhámos uma equipa de *Room Attendants*. Fomos perceber o tempo que demora a limpeza de uma *suite* ou um quarto *standard*, que plano de trabalho se desenvolve para que o pormenor não seja esquecido e que a satisfação do cliente seja total. O crescimento desta unidade de luxo, com referência em várias revistas, nomeadamente a “Evasões”, como sendo o melhor *resort* da Europa, não se faz por departamentos isolados, mas por um conjunto de energias e compromisso de todos os departamentos. O grupo, que tem como bandeira os SPA’s, tem nesta unidade um conjunto de serviços nessa área que enriquece a estadia do seu cliente. Assim, pelas 12 horas, fomos conhecer a *Assistant Spa Director*. Durante a entrevista pudemos disfrutar de uma chávena de chá de gengibre, enquanto conversávamos, e fomos convidados para disfrutar dos serviços de forma a termos a sensação do que lá se fazia. A transversalidade é visível. Cada passeio por debaixo de uma latada ou cada corredor que percorremos, indica que a diversificação faz parte do dia-a-dia dos colaboradores e que esta realidade se vai repercutir nos clientes. Saímos da tranquilidade e do silêncio do SPA e fomos observar a paisagem, símbolo claro da região, mas também do hotel, ao encontro da Cabana das Atividades. Eram 14 horas. Fomos ver de perto as atividades que a Artista Residente do hotel pode oferecer, e que proporcionam aos seus hóspedes o contacto com a nossa história e tradições.

Chegámos ao quarto dia com cinco entrevistas planeadas. Iniciámos esta jornada com a *Landscape Supervisor*, às 9 horas. Sendo a natureza uma das grandes riquezas deste espaço, ninguém melhor para nos enquadrar do que alguém que trabalha a terra, num local que tem à sua volta uma mata com oito hectares. Passámos pela horta orgânica, onde se cultivam produtos de estação como várias ervas aromáticas ou frutas, que vão depois para o *Earth Lab* para serem desidratadas em *workshops* realizados pelos hóspedes. Às 10 horas, falámos sobre as novas tecnologias usadas nesta unidade, em entrevista com o responsável pelo departamento de *Informatics & Technology*; às 11h, no departamento de F&B, ficámos a conhecer um pouco do funcionamento desta área, em particular no que diz respeito aos

vários espaços onde o cliente pode usufruir de alimentos e/ou bebidas. Dado que era hora do almoço, não podíamos continuar a conversa sobre gastronomia, o que deixámos para mais tarde. Fomos, então, conhecer o *Wellness Coordinator*, o que aconteceu pelas 12 horas. Ficámos a saber que este é responsável pelo projeto *Integrater do Wellness*, que é um projeto “*Six Senses*”, com base no bem-estar do cliente e que vai desde a formatação das refeições até a atividades de saúde dentro e fora do hotel, sempre de forma altamente personalizada e com atitudes de sustentabilidade. Mais tarde, pelas 15 horas, voltámos à gastronomia, para uma conversa com o supervisor de restaurante. Aí abordámos as preocupações dos vários restaurantes: Restaurante Vale Abraão; *Terroir* – Restaurante Vegetariano; *Barbecue* – No Jardim; Bar & Lounge; *Wine Library* e *Pool Bar*. A imaginação e a preocupação em ir de encontro às necessidades dos hóspedes, leva a que se crie desde jantares na gruta ou a um pequeno-almoço numa tenda voltado para o Douro.

Para o último dia foram agendadas as duas entrevistas finais, desta vez com elementos da direção. A entrevista com o *General Manager* (GM) decorreu pelas 12 horas e 30 minutos, teve a duração de 57 minutos, e aconteceu durante o almoço, oferecido por ele, no restaurante Vale Abraão. O Diretor fez uma breve caracterização do grupo Six Senses e do próprio hotel, e respondeu a algumas questões de forma a compreendermos melhor o funcionamento desta unidade. O estudo, no local, caminhava para a reta final. Às 17 horas deu-se início à última entrevista que durou 27 minutos, com a diretora de RH. Tentámos perceber como se gerem 175 colaboradores e 30 estagiários numa unidade de 57 quartos. Em breve vai aumentar para duzentos colaboradores, mais os estagiários, em virtude do aumento do número de quartos. A equipa de RH tem como preocupação maior estar atenta ao bem-estar dos seus colaboradores e ir de encontro às necessidades que eles têm. A regra é o bem-estar deles.

A nossa conversa foi decorrendo e, quando terminou, ficámos convictos de que os colaboradores daquele Resort são o pilar do sucesso. Nas palavras do Diretor “o nosso sucesso passa pela satisfação da nossa equipa, só depois disso é que os meus clientes terão um serviço de excelência”.

5.3. Entrevista

Como já referido atrás, a metodologia seguida foi a qualitativa, através do estudo de caso, aplicando a entrevista e a observação direta como fonte para a obtenção de dados. A entrevista, segundo Meirinhos e Osório (2010), é considerada uma interação verbal que envolve pelo menos duas pessoas, o entrevistado, que fornece respostas, e o entrevistador, que solicita informação, a partir de uma seriação adequada, para depois retirar as conclusões sobre o caso em estudo.

As entrevistas, na opinião de Oliveira (2017), são uma das técnicas aplicadas quando o investigador pretende aceder ao conhecimento ou mesmo à opinião dos intervenientes sobre um fenómeno ou experiência em particular, neste caso concreto, identificar a relação entre o turismo de luxo e a sustentabilidade, utilizando os recursos humanos do setor do turismo de luxo. Ou são um instrumento de recolha de dados que representa uma continuidade do entendimento do investigador, sobre o estudo que está a desenvolver (Barbosa, 2012).

Para além da observação em que o investigador esteve envolvido, as várias entrevistas que foram aplicadas nos diversos departamentos e secções da unidade, são elementos fundamentais para a caracterização e contextualização do nosso estudo de caso e imprescindíveis para o conhecimento da hotelaria de luxo. Neste caso, em particular, foi através das entrevistas que ficámos a perceber melhor de que forma respondem os hotéis de luxo às solicitações dos turistas que os procuram. Assim, com o objetivo de ampliar a compreensão das respostas quantitativas e com o propósito de tentar cumprir com os nossos objetivos, foram realizadas 17 entrevistas, conforme Tabela 1, com duração variada, seguindo uma forma semiestruturada procurando investigar a perceção do diretor, chefes de departamento e colaboradores no que respeita aos elementos característicos do luxo e de que forma os clientes interagem neste contexto.

Tabela 1 - Ordem das Entrevistas

Nome da Secção	Número da Entrevista
Manutenção	E1
Economato	E2
<i>Training Manager</i>	E3
<i>Sustainability office</i>	E4
<i>Front office</i>	E5
Cozinha	E6
<i>Sales and Marketing</i>	E7
<i>Housekeeping</i>	E8
SPA	E9
Cabana das Atividades	E10
<i>Landscape</i>	E11
<i>IT Manager</i>	E12
F&B	E13
<i>Wellness Coordinator</i>	E14
Restaurante	E15
<i>General Manager</i>	E16
Recursos Humanos	E17

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram mais ou menos padronizadas, tomando-se especial cuidado com a preparação dos entrevistados para aceitação de gravação. Embora houvesse gravação a decorrer, houve sempre o cuidado de tirar notas para o caso de algum som falhar. Neste contexto, para aceder às informações foi elaborado um guião de entrevista (Anexo I) que, em função do departamento e dos entrevistados ia sendo adaptado de acordo com as necessidades. Aquele guião foi sempre apoiado na revisão da bibliografia e nas opiniões que os vários autores emitiram sobre os objetivos em debate e sobre as questões que se pretendiam estudar; por isso é que foi possível adaptar cada entrevista a cada departamento: os dados que se pretendiam recolher eram, em cada departamento,

ligeiramente diferentes, embora todos procurando o mesmo fim que é a excelência do serviço.

A todos os entrevistados foi explicado que se tratava de um estudo para uma dissertação de mestrado, subordinado ao tema “Os interesses, objetivos e motivações que levam o turista de luxo a viajar e sua influência na inovação e diversidade da oferta hoteleira”; e que os objetivos eram:

- Entender a influência do consumo do turista de luxo nos serviços oferecidos pelos hotéis de topo- o caso *Six Senses Douro Valley*;
- Analisar o envolvimento dos colaboradores na percepção da experiência vivenciada pelo turista de luxo;
- Perceber as estratégias de inovação e criatividade desenvolvidas no hotel a fim de proporcionar ao hóspede uma experiência única;
- Avaliar a satisfação do hóspede sobre a experiência que lhe foi oferecida.

O guião da entrevista base (ao Diretor Geral) será apresentado em anexo (Anexo I). Das 17 entrevistas resultaram 4h30 de gravação que, mais tarde, se transformaram em 170 páginas de transcrições.

Segue-se a análise dos dados e a discussão dos resultados.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Depois da recolha de dados, por entrevista gravada, e da transcrição da informação, foi necessário analisar o conteúdo com todo o cuidado. São várias as técnicas que podem ser utilizadas, embora neste caso se tenha optado por interpretar os dados através da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é a técnica adotada para o processo de elaboração dos dados com vista a transformá-los em informação esclarecedora (Bardin, 2011), dado que no decorrer de uma entrevista pode surgir muita informação, mas confusa e repetida. Analisar o conteúdo de uma entrevista é, nos termos do autor, procurar as informações que aí se encontrem, efetuar a exploração total e objetiva das mesmas de forma rigorosa. Na perspetiva de Barbosa (2012), a análise de conteúdo é um trabalho de identificação, reconhecimento, seleção, ou recorte do conteúdo pertinente que, depois se vai classificar, catalogar, codificar ou distribuir em função de um sistema de categorias, propondo

interpretações em função de um trabalho de leitura efetuado com base numa teoria que, depois, lhe dará significado. É um procedimento um pouco complexo, mas a ideia é ordenar, por categorias relevantes para os propósitos de investigação, e classificar, todas as ocorrências de palavras ou frases significantes de forma a poder extrair-se a informação pertinente em relação às questões formuladas (Bardin, 2011).

Na tabela abaixo (Tabela 2) apresentamos as categorias e palavras significantes que surgiram da revisão da literatura. Esta forma de organização dos dados teóricos permitiu o tratamento e interpretação da informação recolhida em campo, de forma mais minuciosa, focando-se nos objetivos da pesquisa.

A interpretação dos dados foi realizada com base nas categorias e palavras-chave que se encontram relacionadas com os conceitos investigados na revisão da literatura e que permitirão confrontar a teoria com a questão de partida do nosso estudo de caso **“De que forma respondem os hotéis às motivações do turista de luxo?”** e, também, com os objetivos propostos.

Tabela 2 - Categorias

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores
1º - O que é o Luxo?	Raro; exclusivo; restrito; caro; inacessível; materialista; ostentação; tranquilidade; discreto; autêntico; genuíno; diferenciação; criatividade; inovação;	Barth, 2010; Neto, 2019; Oliveira, 2017; Argenton, 2015; Freitas, 2013; Barbosa, 2017; Mol, 2014; Walls et al.,2011; Oliveira, 2012; Dias, 2017; Costa, 2012; Matos, 2017; Menezes e Cunha, 2014.
2º - Perfil do Turista	Pretende singularidade; qualidade de serviço; experiências gastronómicas e culturais; novas tecnologias; saúde e bem-estar.	Machado e Sousa, 2018; Mangorrinha, 2014; Madeira, 2009; Neto, 2015; Gomes et al.,2013; Chen e Peng, 2014; Virgens, 2008.
3º - Recursos Humanos	Excelência no serviço; competência; equipas fortes; liderança; mão-de-obra qualificada; colaboradores flexíveis; o ativo mais importante do hotel de luxo; formação.	Oliveira, 2017; Mangorrinha 2014; Gaspar et al.,2009; Sorensen e Jensen, 2015; Jesus, 2013; Han e Hyun, 2017; Sousa 2006; Israeli et al.,2011; Pinto 2014; Ferreira, 2017.
4º - Tecnologias	Cofres eletrónicos; sistema de reservas e de pagamento; partilha de opiniões; <i>Check-in</i> ou <i>Check-out</i> usando <i>smartphones</i> ou <i>tablets</i> ; fechaduras eletrónicas;	Porter, 2015; Jeong et al.,2016; Silva, 2013; Alves, 2011; Lai e Hitchcock, 2017.

5º - Instalações	Paisagens; edifício; equipamentos; infraestruturas; SPA's;	Sorensen e Jensen, 2015; Wroblewski, 2018.
6º - Serviços (Atividades)	Trilhos pedestres; recreação de costumes; experiências multissensoriais; cruzeiros; restaurantes; vinhos e gastronomia; <i>Workshops</i> ; serviço de maquiagem; beleza e cabeleireiro; <i>babysitter multilingue</i> ; aulas de natação; entretenimento.	Carneiro et al.,2014; Guzmán et al.,2011; Alves, 2011; Silva, 2013; Gaspar et al., 2009; Mangorrinha 2014.
7º - A Qualidade	Satisfação; lealdade; fidelidade; recursos físicos; quarto; camas e roupas.	Brant, 2016; Allan, 2016; Herstein et al., 2018; Lai e Hitchcock, 2017.
8º - A Sustentabilidade	Responsabilidade social; respeito ambiental; planeamento; fornecedores locais; colaboradores locais; comunidade local; apoio a instituições; plantar árvores.	Matos, 2015; Hang et al., 2010; Jesus, 2002; Joyner e Payne, 2002; Oliveira ,2017; Ryan e Stwuart, 2009.
9º - Inovação e Diferenciação	Qualidade das almofadas; <i>design</i> de quartos; serviços combinados; serviços inovadores; programas do sono; RH.	Maric et al., 2016; Heyes et al.,2015; Jesus, 2013.

Fonte: Elaboração própria

O próximo passo é analisar cada categoria, em tabelas individuais, onde será possível confrontar a teoria com o referido pelos inquiridos nas entrevistas, ou mesmo pelo observado pelo investigador.

Categoria 1 - O que é o luxo?

O conceito de luxo reflete inúmeros pontos de vista e o seu significado várias dimensões. Na abordagem deste trabalho, verificou-se que os teóricos e os vários entrevistados apresentam opiniões e perspetivas muito parecidas, como podemos observar na tabela seguinte (Tabela 3).

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que as opiniões dos entrevistados abordam de forma consensual, que o turismo de luxo, atualmente, tem dimensões mais abrangentes do que um simples edifício imponente. Do que foi dito na entrevista 16 (E16), (o inquirido desempenha funções de quadro superior), o turismo de luxo é algo subjetivo, o que pode ser luxo para um, pode não o ser para outro. Por isso o *Six Senses Douro Valley* tem uma definição própria do que é o luxo. Na E5, identifica-se o luxo como uma experiência, algo emocional, onde os clientes possam retirar momentos que se identificam com a região na qual o hotel esta inserido. A ideia que é transmitida na E15 é que o luxo passa pela vivência de experiências que fiquem na memória dos clientes; esta ideia é reforçada pela E10, onde a

cabana das atividades desenvolve um papel preponderante na passagem de tradições seculares da nossa história local.

Tabela 3 - Categoria 1

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Entrevistas
1º - O que é o Luxo?	raro; exclusivo; restrito; caro; inacessível; materialista; ostentação; tranquilidade; discreto; autêntico; genuíno; diferenciação; criatividade; inovação;	Barth 2010; Neto, 2019; Oliveira, 2017; Argenton, 2015; Freitas, 2013; Barbosa, 2017; Mol, 2014; Walls et al.,2011; Oliveira, 2012; Dias, 2017; Costa, 2012; Matos, 2017; Menezes e Cunha, 2014; Alves 2016; Gaspar et al., 2009; Allan, 2016; Godfrey, 2018.	<p>“...é uma questão enorme e pequena, ao mesmo tempo...o luxo, para uma pessoa é diferente do luxo de outra pessoa...é uma definição que não é universal...” (E16);</p> <p>“...luxo é algo muito exclusivo...a que não temos acesso...quer em termos de posse, quer em termos emotivos e emocionais...” (E5);</p> <p>“...luxo é criar uma experiência... uma história para contar aos seus amigos, à família... é oferecer experiências únicas e diferentes...” (E15);</p> <p>“...o luxo é...serviço, ...limpeza...gastronomia, também ...inovação... estamos um passo à frente do nosso cliente, superamos as expectativas e antevemos um bocadinho as necessidades...” (E8);</p> <p>“...a cabana das atividades em que oferecemos atividades complementares; acho que isso acaba por ser um luxo, porque este hotel, esta companhia investe imenso na “Guest experience”, na experiência ao cliente...” (E10);</p> <p>“...o luxo que nós temos aqui, o valor também que é pago pelos clientes, tem a ver com o serviço que nós oferecemos.... mais do que propriamente com todos os materiais que nós temos aqui... o luxo não é só visível, mas mais sentido...” (E17);</p> <p>“...eu acho que o luxo ...basicamente é saber ouvir.... tentar fazer uma experiência de acordo com as suas expectativas...acho que é aí que vem o luxo.... o luxo não vem com o ouro, não vem com o que é caro...nada disso, vem com a qualidade e com o facto de podermos dar tudo aquilo que o cliente estava à espera...” (E9);</p>

Fonte: Elaboração própria

Mas como se menciona na E8, o turismo de luxo não vive de departamentos dispersos nas ideias ou objetivos, bem pelo contrário, a transversalidade no planeamento passa pelo pormenor; aí o quarto deve viver do detalhe, da qualidade dos seus

equipamentos passando pela excelência do serviço. Segundo o que nos foi transmitido na E17, o serviço é o pilar da qualidade e do sucesso, razão pela qual o investimento nos RH, são uma prioridade. Na E9, justifica-se o turismo de luxo com o privilégio de poder proporcionar, aos seus hóspedes, momentos de relaxamento superando as expectativas do cliente, aspeto possível pelo grau elevado de serviço prestado.

Categoria 2 – Perfil do turista de luxo

Da análise à Tabela 4 percebe-se que traçar o perfil do turista de luxo não é linear. Há várias opiniões e conceitos, quer entre os teóricos quer entre os entrevistados.

Tabela 4 - Categoria 2

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Obser - vação	Entrevistas
2º - Perfil do Turista	Elevado património; profissional abastado; para quem o luxo é essencial; Super-ativo; Explorador; Procura exclusividade da experiência; elevada qualidade de serviço; experiências gastronómicas e culturais; fica 7 a 10 dias no destino; viaja para descansar de forma privada; aprecia a natureza tratamentos de saúde e bem-estar; sistemas de informação com TIC; interesses crescentes por destinos ambientalmente e socialmente sustentáveis; diferenciação.	Machado e Sousa, 2018; Mangorrinha, 2014; Madeira, 2009; Neto, 2015; Gomes et al., 2013; Chen e Peng, 2014; Virgens, 2008; Oliveira 2017;	F2 F3	“...Taxa de ocupação...estamos nos 80, 81, 82%...” (E5); “a suite...1300 euros...” (E8); “Somos o hotel mais caro do país, agora, temos o preço médio mais elevado do país...” (E16); “...justificar 600€ para um quarto de 40 metros quadrados...” (E16); “... <i>experience makers</i> é um conceito do “ <i>SixSenses</i> ” é muito simples... o <i>check-in</i> , o <i>check-out</i> , um telefonema, ou uma simples mensagem, é tudo uma experiência...” (E5); “...temos as atividades, temos as personalizações de cada cliente específico...um <i>guest experience maker</i> ...” (E5); “...permitindo ali ao cliente desfrutar logo de um <i>Welcome Drink</i> ...” (E5); “...nunca dizer um não...há sempre uma solução...” (E5); “...jornais...temos tudo online...(E12); “...todos os resorts Six Senses, se ainda não têm esse <i>Earth Lab</i> , estão a trabalhar nisso...” (E4); “...experiências vividas que são inesquecíveis...” (E5); “...no <i>alchemy</i> bar...fazemos os nossos <i>scrubs</i> corporais... para tratamentos... <i>complete</i>

				<i>rejuvenation...</i> " (E9); "...o menu...permite ao hóspede seguir um programa de alimentação criterioso..." (E14);
--	--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Por ser um assunto muito subjetivo e delicado (estamos a falar do hóspede!) a identificação do tipo de turista no hotel em causa não foi muito clara por parte dos inquiridos, pelo que em alguns casos, recorreu-se a dados adquiridos na observação do investigador, quer de forma descritiva quer em fotografia.

Sobre o turista de luxo ter elevado património, para quem o luxo é essencial, foi referido na E16 que este é o hotel mais caro em Portugal. Foi dito que o preço do quarto varia entre 600 euros e 1300 euros (E8) e que a taxa de ocupação ronda, em média, os 80% (E5) o que, combinado com o número médio de dias de estada por cliente (7 a 10), é um indicador de cliente com dinheiro. Há, também, a reforçar esta ideia, as fotos F2 e F3, tiradas pelo investigador (Anexo 2). Ficou claro que o cliente procura experiências únicas, sendo que singularidade pode advir da comida, das instalações e equipamentos, das tecnologias (E5), da responsabilidade social (E4) ou da qualidade do serviço (E9; E14). O *Welcome Drink* de boas vindas é um exemplo do nível de serviço. Baseia-se em trazer para a receção, enquanto o cliente faz o *chek in*, um tabuleiro individual composto por toalhas pequenas húmidas (quentes no inverno e frias no verão), por Vinho do Porto, enchidos e queijos da região.

Apesar das diferentes opiniões sobre os desejos do cliente de luxo, constata-se que este é muito sensível ao que é único e memorável.

Categoria 3 – Recursos Humanos

Os Recursos Humanos, ao contrário de um passado recente, são atualmente um elemento relevante no sucesso ou insucesso das organizações. Sendo a hotelaria e o turismo uma atividade de pessoas para pessoas, os recursos humanos tem aqui um papel de relevância maior. Na abordagem deste trabalho, verificou-se que tanto os teóricos como os vários entrevistados partilham as mesmas opiniões, deixando clara a importância do departamento.

Como podemos observar na tabela seguinte (Tabela 5), todos os entrevistados reforçam que a unidade hoteleira não tem sucesso por si própria, pelos quartos imponentes ou as belas paisagens durienses. Como referido na E16, os valores da qualidade do serviço do hotel são intrínsecos, são a seu gene, valores que só são possíveis com recursos humanos com um grau de conhecimento e profissionalismo elevado. Na E3, fica claro que o trabalho de formação tem um papel preponderante e que o hotel tem planos e estratégias definidas para acompanhar a evolução e exigência do hóspede. O departamento de formação do hotel permite planificar, antecipar, corrigir e motivar as suas equipas para que os índices de qualidade se mantenham altos. Para que isso seja possível, a visão do grupo leva a desenvolver programas de formação direcionados.

Tabela 5 - Categoria 3

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Entrevistas
3º - Recursos Humanos	Excelência no serviço; Competência; Equipas fortes; Liderança; Mão-de-obra qualificada; Colaboradores flexíveis; O ativo mais importante do hotel de luxo; Formação.	Oliveira, 2017; Mangorrinha 2014; Gaspar et al.,2009; Sorensen e Jensen, 2015; Jesus, 2013; Han e Hyun, 2017; Sousa 2006; Israelí et al.,2011; Pinto, 2014; Ferreira, 2017; Xiaobei et al., 2012; Silva 2013.	“...podemos ter o hotel bom, lindo, luxuoso, fantástico...hotel tem sucesso ou não, dependendo da qualidade do serviço...” (E16); “...um cliente depois de três dias neste hotel, sente...é graças a interações com pessoas autênticas, que gostam de fazer, que não é só um trabalho para ganhar dinheiro...uma vida, é uma experiência, sentem muito orgulho em trabalhar nesta quinta...” (E16); “...nós chamamos ao colaborador <i>host</i> , a própria palavra já diz isso mesmo, saber receber... como recebemos os nossos amigos ou a nossa família em casa, ou seja, da forma mais acolhedora possível...” (E3); “...cada <i>host</i> tem uma <i>new host orientation</i> em que é explicada a visão e os valores <i>do Six Senses</i> para que eles entendam o que é que nós queremos...” (E3); “...enquanto líderes...por uma equipa, primeiro temos que saber fazer para depois saber exigir....á já consigo o respeito delas e motivo-as...que estou com elas...nós somos uma equipa que se corre mal para elas corre mal para mim.....estamos todas no mesmo barco...a segunda forma de as motivar é ouvi-las...” (E8); “a minha função aqui, é garantir primeiro, que a qualidade do serviço e daquilo que é

			pedido é de excelência.... garantir também que há satisfação com os nossos clientes internos.... alimentação equilibrada, atividade física, a preocupação com o bem-estar deles, tudo o que são os valores do “Six Senses”, nós também tentamos aplicar aos nossos colaboradores...” (E17).
--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Os quadros superiores são, de acordo com a E8, o ponto de equilíbrio das equipas; a necessidade de haver uma aproximação ao grupo e uma demonstração de conhecimento técnico, vai levar que a relação profissional se reforce. A hotelaria é uma área naturalmente exigente pela diversidade de clientes, o índice de exigência aumenta quando a qualidade da unidade aumenta também. A coesão do grupo, segundo a mesma entrevista, é fundamental para o sucesso. Na E17, é mencionado que nem sempre é fácil ter recursos humanos de elevada formação pois a localização geográfica é um entrave e a própria deslocação também é uma condicionante. No entanto, percebe-se que o hotel valoriza muito os clientes internos e que o seu bem-estar se vai refletir na qualidade do serviço e no seu cliente externo. A preocupação do hotel passa por dar às suas equipas as melhores condições, desde alimentação equilibrada a atividades físicas programadas.

Categoria 4 - Tecnologias

A evolução tecnológica tem acompanhado de forma ativa a sociedade e tem sido responsável pelo crescimento de várias áreas da economia mundial. O turismo e hotelaria não passam ao lado deste crescimento, como podemos ver na Tabela 6.

Tabela 6 - Categoria 4

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Entrevistas
4º - Tecnologias	Cofres eletrónicos; Sistema de reservas e de pagamento; Partilha de	Porter, 2015; Jeong et al.,2016; Silva, 2013; Alves, 2011;	“...é um hotel...todo ele é tecnológico. Desde o sistema de manutenção, desde o controlo das águas, desde temperaturas, desde tudo o que seja...digamos que <i>engineering</i> , até à dita própria informática...” (E12); “...os quartos... é controlável a partir de um dispositivo móvel... podemos fazer todo o tipo de pedidos, em qualquer localização do

	opiniões; <i>Check-in</i> ou <i>Check-out</i> usando <i>smartphones</i> ou <i>tablets</i> ; Fechaduras eletrônicas.	Lai e Hitchcock, 2017.	hotel ..." (E12); "...agora telemóvel, dentro de meio ano...um tablet, com uma aplicação mais dinâmica...de fazer ainda mais funções..." (E12); "...jornais, nós temos a parte tecnológica, temos tudo online...(E12);
--	---	------------------------	--

Fonte: Elaboração própria

A utilização das novas tecnologias tem permitido colocar ao dispor dos clientes ferramentas mais práticas e confortáveis para o funcionamento das suas necessidades.

Isso mesmo é sustentado na E12, ao ler-se que o cliente do *Six Senses Douro Valley*, apesar de não se deslocar ao Douro com o objetivo de encontrar essas tecnologias, tem ao seu dispor essas valências, referindo que o hotel é todo tecnológico. Ou seja, o cliente pode fazer todo o tipo de pedidos, em qualquer localização do hotel, desde controlar a temperatura do ar condicionado do quarto, marcar uma massagem, marcar hora do jantar ou fazer qualquer reserva para as várias secções. O hotel tem um departamento específico para esta área das tecnologias, por um lado, porque considera que o turista atual, na sua maioria, não se encanta sem isso e, por outro lado, porque a sustentabilidade é uma preocupação constante. Sobre isto basta referir que não há jornais ou revistas em papel, tudo está *online*.

Categoria 5 – Instalações

As instalações são o lado tangível do hotel. Na tabela seguinte apresentamos esta categoria.

Questões como a mobília do hotel, detalhes visuais, combinações harmoniosas, iluminação correta, decoração, equipamentos enquadrados no contexto do local, equipamentos como a piscina e o SPA, a qualidade das almofadas, a sauna, os restaurantes e a aparência da equipa são de relevância maior para a satisfação do cliente. A paisagem, não podendo ser considerada tangível, é muitas vezes confundida com a instalação e local onde esta se insere, pelo que foi considerada nesta análise. A Tabela 7, sintetiza e compara a opinião dos teóricos com a dos inquiridos por entrevista e com a observação do investigador.

Tabela 7 - Categoria 5

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Observação	Entrevistas
5º - Instalações	Paisagens; edifício; Equipamentos; Infraestruturas; SPA's; Decoração; Mobiliário; Contexto do local; Aparência da equipa; Instalações de alojamento; Limpeza;	Sorensen e Jensen, 2015; Wroblewski, 2018; Ryan & Stwuart, 2009; Gomes et al. 2013;	F9 F5 F7 F4 F8 F3 F6	“...a vivência é muito interessante...muito prazeroso ver que os clientes no final do dia, saem da piscina de roupão e vão passear na horta...” (E11); “...nós estamos numa casa do século XIX...cinco hectares de mata..... histórica...jardins...românticos...” (E11); “...apesar deste nosso aspeto, desta nossa forma mais informal... informalidade com muito classe...” (E3); “...pontuação mais alta que existe é para limpeza que é 9.8...mesmo as comodidades e as funcionárias estão com 9.7...” (E8);

Fonte: Elaboração própria

O edifício, equipamentos e infraestruturas são importantes neste tipo de hotel, conforme entendido da E11, onde se fez referência ao tipo de construção. Também aqui se fala da informalidade e do contexto do local, quando nos é transmitido que o cliente sai da piscina e, de roupão, vai passear na horta. A limpeza é um elemento fundamental, segundo a E8, e a aparência da equipa é muito considerada na opinião do inquirido na E3. As instalações foram alvo de observação atenta do investigador nos 5 dias que passou no hotel. Assim, reforçam-se algumas ideias, em jeito de reportagem fotográfica (Anexo 2), como por exemplo, a importância da paisagem (F9), da decoração (F5 e F7), do mobiliário (F4), das instalações de alojamento (F6) e da aparência dos colaboradores (F3 e F8).

Categoria 6 – Serviços

O perfil do turista tem vindo a alterar-se e, com ele, a hotelaria clássica tem vindo a perder espaço, em alguns casos com tendência a desaparecer. O turista, hoje, não procura somente alojamento de qualidade ou gastronomia de requinte. Os hábitos mudaram, as culturas também e as unidades hoteleiras, para se manterem competitivas tiveram de se adaptar às novas exigências. De acordo com os teóricos e os vários entrevistados, a oferta

diversificada é importante e deve ir de encontro aos vários grupos etários porque só assim consegue responder aos seus clientes.

Como podemos observar na tabela seguinte (Tabela 8), a quantidade de serviços é referida por muitos autores como fundamental para cativar e fidelizar o cliente. É, também, por esta via que a legislação portuguesa envereda para a atribuição de pontuação e categoria aos hotéis. O Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, impõe um conjunto de requisitos mínimos para cada categoria e enumera um conjunto de requisitos opcionais que, bem usados, podem diferenciar a oferta existente. Por observação do investigador, foi constatado que, nesta unidade, todos os requisitos considerados na lei como opcionais estão implementados, nomeadamente, os que se referem aos serviços.

Neste caso, o hotel tem uma panóplia variada de atividades, podendo rondar as 30 por semana, e têm como função permitir ao cliente ocupar o seu tempo. As atividades podem ser culturais ou mais radicais. Na E10, salienta-se a possibilidade de o cliente desfrutar de um *workshop* de azulejaria cozido em Sintra, ou de “*let's sketch*”, ou de participar em atividades holísticas que são um dos pilares do grupo, como “*pilates*” ou “*Yoga*”.

Tabela 8 - Categoria 6

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Entrevistas
6ª - Serviços (Atividades)	Trilhos pedestres; Recriação de costumes; Experiências multissensoriais; Cruzeiros; Restaurantes; Vinhos e gastronomia; <i>Workshops</i> ; Serviço de maquilhagem; Beleza e cabeleireiro; <i>babysitter multilingue</i> ; Aulas de natação;	Carneiro et al.,2014; Guzmán et al.,2011; Alves, 2011; Silva, 2013; Gaspar et al., 2009; Mangorrinha 2014; Neves 2007.	“...têm <i>Yoga</i> logo de manhã, têm desenho e têm a oportunidade de fazer alguma coisa no <i>Outlet</i> na parte de sustentabilidade...é fantástico...” (E10); “...trata-se da experiência para o cliente a nível de azulejaria, que é o nosso workshop mais popular...workshops de arte como a “ <i>let's sketch</i> ”...na zona do <i>Organic Casa</i> ...desenhámos...folhas, flores...de forma muito relaxada...temos também o “ <i>art in nature</i> ” trazemos elementos da natureza...folhas...e fazemos composições artísticas, prensando essas folhas, aplicando cor nessas folhas e prensando em páginas...os clientes fazem composições artísticas...” (E10); “...atividades...as holísticas, da <i>yoga</i> , do <i>pilates</i> ,...são a filosofia do grupo do <i>Six Senses</i> ...temos um calendário de atividades

	Entretenimento	<p>que varia ao longo do ano, mas na época alta temos 6 a 8 atividades diárias...” (E10);</p> <p>“...atividades relacionadas com as vindimas, com apanha...irem aos lagares pisar as uvas...temos uma produção de vinho do Porto...uma atividade que é o “Porto Nosso”...engloba uma caminhada a uma adega...com vinhos velhos de 100 anos...fazemos uma prova...estas são atividades mais sazonais...” (E14);</p> <p>“...visitas guiadas às nossas hortas orgânicas...workshops...pickles, iogurtes e chás de forma natural...ao nível de <i>webcycling</i>, com a nossa artista residente...com o departamento de sustentabilidade...fazemos pinturas orgânicas a partir de frutos, vegetais...” (E14);</p> <p>“...Alchemy Bar...do SPA, workshop de yoga, de meditação, taças tibetanas, <i>doshas</i>...” (E9);</p>
--	----------------	---

Fonte: Elaboração própria

Outro dos inquiridos menciona que o hotel vai criando as atividades devidamente estudadas e programadas, sazonalmente (E14). Estando na época das vindimas, as caminhadas a determinadas quintas selecionadas são uma possibilidade, para que o turista possa viver experiências nos lagares e conviver com a população local e com a sua cultura. A horta orgânica é outra possibilidade, onde o cliente pode plantar ou colher, dentro da época, aquilo que quer comer à refeição e passar no departamento de sustentabilidade e participar nos vários *Workshops*. Refira-se, ainda, o salientado na E9, o “Alchemy Bar”, espaço onde os clientes podem criar o seu esfoliante ou óleo com os produtos da quinta e depois utilizar no seu tratamento no SPA.

Categoria 7 - Qualidade

A qualidade está muito ligada à sustentabilidade, mas por serem duas apostas deste hotel os dois conceitos vão ser estudados separadamente, e analisados na Tabela 9.

A qualidade implica melhoria contínua e, portanto, requer produtividade, consistência, competência, uso consciente dos recursos e satisfação de todos os *stakeholders*. Desta forma, e tal como podemos analisar na Tabela 9, estão em causa elementos tangíveis e intangíveis, sendo que estes últimos têm vindo a ser cada vez mais valorizados. Para oferecer uma experiência de excelência, o papel dos colaboradores é fundamental, como já foi analisado na categoria 3. No entanto, a qualidade como origem da

lealdade e fidelização, envolve também os recursos físicos como qualidade do quarto em geral, camas e roupas (E8).

O Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, promoveu a qualificação da oferta, no sentido de atingir elevados níveis de satisfação dos turistas que nos procuram, obrigando a que a classificação deixasse de atender sobretudo aos requisitos físicos das instalações, para passar a refletir também a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 9 - Categoria 7

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Entrevistas
7º - Qualidade	Satisfação; Lealdade; Fidelidade; Recursos humanos e físicos; Quarto; Camas e roupas. Simplicidade com estilo e <i>glamour</i> ; Melhoria contínua; Consistência; Competência.	Brant, 2016; Allan, 2016; Herstein et al., 2018; Lai e Hitchcock, 2017; Decreto-Lei nº 80/2017; Gaspar et al., 2009; Barbosa, 2017.	“...plataforma...cinco dias por semana, ...responder a cada comentário <i>Google, Tripadvisor, Booking...</i> todas as plataformas ...são mais de cem cartas de <i>comment cards</i> que recebemos, por semana...” (E16); “...para os clientes super-ricos não é questão de realmente 500€, 600€, mas sabem muito bem o valor de um quarto, de uma experiência hoteleira em Portugal e Internacional...” (E16); “...quadros, alcatifas...lençóis são... 100% de algodão egípcio...colchão biodegradável ...feito à mão...” (E8); “...sempre digo...podem copiar o que querem, porque finalmente o que eles copiam agora, não é nosso amanhã, é passado.... sempre estamos a evoluir e fazer coisas maiores e se eles querem copiar, podem copiar...que não podem copiar é a cultura... podem tentar, mas vão ser anos difíceis...(E16);

Fonte: Elaboração própria

No mesmo sentido, foi revista a atribuição de categoria, através da Portaria nº 309/2015, de 25 de setembro, em que é exigida melhoria contínua dos requisitos relativos às instalações, aos equipamentos, aos serviços e aos produtos de lazer e negócios, bem como, o reforço da valorização da qualidade da oferta, no que respeita não só à qualidade de serviço em geral como também às suas componentes ambiental, energética e urbanística.

E é a melhoria contínua que mais ocupa os hoteleiros de topo. Uma qualidade consistente, que exige análise atenta das plataformas de reservas e resposta a todos os comentários, as todas as reclamações, a todos os elogios, pois os clientes reconhecem o valor do que lhes é entregue e requer uma entrega total à cultura da organização, única vertente que não pode ser copiada pela concorrência (E16). A procura pelo segmento de luxo tem feito aumentar a concorrência, pelo lado da oferta mas, parece não ser uma preocupação deste hotel pois a qualidade faz parte da sua cultura.

Categoria 8 – Sustentabilidade

As preocupações ambientais fazem parte do quotidiano da sociedade mesmo nos momentos de lazer. Este problema não escolhe raças ou poder económico. Ao contrário do que possamos pensar, é possível desenvolver turismo de luxo com preocupações ambientais e o *Six Senses* é um exemplo disso. Na abordagem deste trabalho, verificou-se que os teóricos como os vários entrevistados apresentam opiniões muito semelhantes, e que reforçam a ideia da possível relação.

Como podemos observar na tabela seguinte (Tabela 10), a preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade, é transversal a todos os entrevistados. Na E11, podemos verificar a forma natural de conduzir a natureza sem utilizar produtos invasivos nem para a natureza, nem para as pessoas, e pela E3 fica a certeza de que o *Six Senses* trabalha um segmento de luxo respeitando a natureza sendo sustentável.

Tabela 10 - Categoria 8

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Observação	Entrevistas
8º - Sustentabilidade	Responsabilidade social; Respeito ambiental; Planeamento; Fornecedores locais; Colaboradores locais;	Matos, 2015; Hang et al., 2010; Jesus, 2002; Joyner e Payne, 2002; Oliveira, 2017;	F10 F11 F12 F13	“...aproxima-nos muito da natureza...tanto a horta como todo o resto dos jardins... é ...de forma biológica...” (E11); “...compostagem, nós aproveitamos todos os resíduos das madeiras, das podas...fazemos estilha, temos um bio triturador, que usamos para fazer cobertura do solo...” (E11);

	<p>Comunidade local;</p> <p>Apoio a instituições;</p> <p>Plantar árvores.</p>	<p>Ryan e Stuart, 2009.</p> <p>Martins, 2013;</p> <p>Sousa e Eusébio, 2012.</p>	<p>“...colhe-se nas hortas orgânicas, lava-se, corta-se, trata-se, empacota-se e entrega-se aos departamentos...<i>workshops</i>...experiências com as nossas ervas, flores, frutos, pickles, legumes...extrair óleos essenciais das nossas ervas e plantas...o cliente...facilmente consegue perceber o que é que se faz em termos de sustentabilidade...seja por banco de sementes, seja o projeto rios, seja o celeiro de compostagem, seja as abelhas, a produção de cogumelos, esse é o principal objetivo...” (E4);</p> <p>“...em vez de sermos nós a criar...depois procurar...fazemos ao contrário...primeiro vemos...que temos...na nossa quinta e depois então aproveitamos para fazer...” (E9);</p> <p>“...há um fundo de sustentabilidade de todos os resorts <i>Six Senses</i> é proveniente de 0,5% do <i>revenue</i>...o Douro Valley...crianças desfavorecidas...Burros de Mirandela ...animais abandonados...” (E4);</p> <p>“...lista de peixes...proibida no <i>Six Senses</i>, tanto a ser servida a clientes ou a colaboradores...em extinção ou pesca... arrasto...” (E4);</p> <p>“...60% fornecedores... obrigatoriamente locais... produtos <i>Ecolab</i>...2022 não ao plástico... <i>sigle use</i> ou <i>take back</i>...” (E4);</p> <p>“...<i>green key</i> é uma certificação portuguesa da bandeira azul...” (E4);</p> <p>“... <i>Six Senses</i>... um segmento de luxo respeitando a natureza sendo sustentável...” (E3);</p> <p>“...<i>Six Senses</i>...diz que há um preço de certas coisas, e não vamos fazer qualquer coisa sem pensar no efeito, o ambiente...” (E16);</p> <p>“...tecnologia e a sustentabilidade podem, de uma certa forma, ser o</p>
--	---	---	--

				contrário... mas na realidade, não é o caso....trabalhar a sustentabilidade de maneira séria, têm que experimentar toda a tecnologia que existe para o controlo de energia, por exemplo... é o exemplo mais fácil de compreender, e neste hotel, temos um sistema de ótica, de controlar as luzes muito sofisticado..." (E16).
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

O inquirido na entrevista E4, destaca que no hotel o cliente facilmente consegue perceber o que se faz em termos de sustentabilidade e é envolvido nesta ideologia. Há sempre produtos biológicos, da época, nas hortas orgânicas que passam pelo *Earth Lab* para serem tratados (Fotos F10, F11, F12 e F13, resultado da observação do investigador, Anexo 2). Os legumes, frutas, flores ou ervas aromáticas são apanhados, lavados, cortados ou arranjados, empacotados e entregues aos departamentos onde vão ser utilizados; na cozinha são usados nas refeições, nas atividades são usados em *workshops*, experiências para os clientes que, mais tarde, os vão usar em tratamentos no SPA ou no seu banho no próprio quarto. Existe um banco de sementes, um celeiro de compostagem, um projeto de proteção às abelhas, produzem-se cogumelos, secam-se ervas para chás, fazem-se compotas com as frutas próprias, enfim, constata-se que há um plano sério de proteção do meio ambiente e da saúde de todos quantos passam por esta unidade hoteleira. A responsabilidade social, tão proclamada pelos teóricos, também faz parte dos princípios do grupo. De acordo com o que foi dito na E9, percebemos que é a natureza (quinta), que dinamiza o departamento do SPA, e não o contrário. Os programas são planeados e executados em função dos produtos que a quinta oferece a cada época. Já na cozinha e no restaurante, os produtos que não são da própria quinta são, em primeiro lugar e obrigatoriamente, comprados aos fornecedores locais e não se compra peixe em vias de extinção ou pescado de forma irregular (E4); nesta entrevista também nos foi transmitido que há um programa de rejeição ao plástico que levará o hotel a “zero plásticos” em 2022.

Ainda relativamente à responsabilidade social, segundo o entrevistado E4, há um fundo de sustentabilidade do *Six Senses*, proveniente de 0,5% dos resultados, para ser aplicado em causas sociais da região, como apoio a crianças desfavorecidas, aos Burros de Mirandela que estão em vias de extinção ou a animais abandonados.

A cultura do grupo é que as regras sejam totalmente cumpridas, como referido na E16, pois para tudo há um preço, e não se pode atropelar a natureza sem pensar nas consequências.

Categoria 9 – Inovação e diferenciação

A inovação e diferenciação dos lugares ou dos produtos oferecidos (experiências diferentes), como foi várias vezes referido, são a principal razão para o turista procurar determinados destinos. Na revisão bibliográfica desenvolvida neste trabalho, vimos que são vários os teóricos a referir que a excelência do serviço e, portanto, a satisfação do cliente, passam pela inovação e diferenciação. De acordo com os vários entrevistados, comprova-se que o hóspede espera algo diferente naquela unidade hoteleira.

Como podemos observar na tabela seguinte (Tabela 11), a inovação não deve ser centrada num departamento ou secção, mas sim distribuída pelas várias secções para que haja um equilíbrio na oferta.

Tabela 11 - Categoria 9

Categorias	Palavras/ Frases Chave	Autores	Entrevistas
9ª - Inovação e diferenciação	Qualidade das almofadas; <i>design</i> de quartos; serviços combinados; serviços inovadores; programas do sono; RH.	Maric et al., 2016; Heyes et al., 2015; Jesus, 2013; Walls et al, 2011; Gaspar et al, 2009; Alves, 2011.	“... <i>cooking classes</i> , posso sugerir <i>Chef’s Table...Open Kitchen’s Experience...</i> jantar na gruta...(E3); “... <i>Sleep program</i> , é um programa de sono...(E3); “...outro programa... <i>Alchemy bar journey...menu</i> de opções de tratamentos e de produtos...poderá fazer no <i>Alchemy bar...</i> (E9); “...vários banhos, com diferentes temperaturas, com diferentes experiências...sala de tratamentos... fazemos os nossos tratamentos individuais...massagens, os corporais...” (E9); “... <i>guest experience makers....</i> ” (E5).

Fonte: Elaboração própria

O hotel tem uma enorme preocupação com este assunto, de tal maneira que criou um departamento próprio só para o efeito: o *Guest Experience Makers* (E5); aqui, estuda-se o perfil do hóspede e desenha-se uma estada diferente em cada caso, pois de acordo com a

E3, a possibilidade de o cliente viver experiências personalizadas vai engradecer a sua estada, e levá-la a ser memorável. E são muitas as experiências e atividades que são programadas para que o hóspede se sinta único, algumas das quais estão na tabela 11.

Neste hotel, localizado numa região identificada como Património Mundial da Unesco, as experiências são vividas de forma natural e espontânea, envolvendo os clientes que criam a sua própria refeição, na cozinha com o *chef*, ou o seu sabonete ou óleo no *Alchemy* bar.

Do observado durante o estudo empírico, no local, pode dizer-se que neste hotel tudo respira luxo, mas a cultura da empresa está claramente voltada para oferecer aos seus hóspedes produtos e serviços inovadores e diferentes, profissionais e personalizados, sempre com o maior respeito pelo ambiente, pelo que se destacam quatro palavras: inovação, diferenciação, pessoas e sustentabilidade.

7. CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como objetivo compreender de que forma respondem os hotéis de luxo às motivações do turista de luxo.

Assim, no primeiro capítulo, introduz-se o problema em estudo e os objetivos da investigação, que se enquadram bibliograficamente nos três capítulos seguintes. De seguida, propõe-se o estudo de caso do Hotel *Six Senses Douro Valley* e, por fim, no último capítulo, faz-se a análise e discutem-se os resultados. Neste ponto apresentam-se as principais conclusões, contribuições e limitações detetadas e deixam-se algumas sugestões para futuros investigadores.

A realidade alimentou a motivação para o tema. O turismo de luxo é um segmento importante na economia mundial, em termos de movimentação de recursos, geração de empregos e, no caso nacional, com impactos relevantes na economia.

O turismo de luxo é uma atividade que tem vindo a crescer ano após ano e tem sido acompanhado pela exigência do turista que procura elevados padrões de excelência do serviço, provocando à oferta reações de inovação e diversificação, entre outras questões a que o hotel procura dar resposta. É neste contexto que surge a questão de partida e que nos orientou ao longo de todo o presente trabalho:

De que forma respondem os hotéis às motivações do turista de luxo?

Para responder a esta questão de investigação, foram formulados alguns objetivos específicos aos quais se procurou dar resposta. O objetivo geral era entender a influência do consumo do turista de luxo nos serviços oferecidos pelos hotéis de topo, usando como estudo de caso o Hotel *Six Senses Douro Valley*. Na revisão da literatura encontramos várias teorias sobre turismo e hotelaria de luxo. Foi dito que o turismo de luxo é algo muito subjetivo, havendo quem o relacione com grandeza e ostentação mas também se percebeu que o conceito de luxo tem vindo a mudar de tangível para intangível e, nesta perspetiva, o turista procura cada vez mais experiências únicas e autênticas, que vão além do destino ou hotel escolhido. A competitividade e pressão da oferta e da procura, no mundo da hotelaria, tem levado os gestores hoteleiros a novos desafios, à necessidade de serem criativos e analisarem constantemente o perfil dos turistas, de forma a irem de encontro às expectativas dos mesmos. Verificou-se ao longo do estudo empírico que a inovação, criatividade e a oferta de novas experiências, únicas e memoráveis, são elementos importantes para se manterem competitivos. A sociedade atual tem vindo a corrigir os hábitos de consumo e os métodos mais saudáveis e menos invasivos para a natureza fazem parte do seu estilo de vida. Constatou-se que a influência do consumo do turista de luxo nos serviços oferecidos pelos hotéis de topo é muito forte. O turista tem uma influência direta na planificação e organização dos produtos oferecidos, que são cada vez mais personalizados e variados sem perder de vista a qualidade e a sustentabilidade, quer social quer ambiental, conceitos intrínsecos ao sucesso do hotel.

Um dos objetivos específicos que nos propusemos estudar foi o envolvimento dos colaboradores na perceção da experiência vivenciada pelo turista de luxo. Os recursos humanos são um aspeto importante para o sucesso da hotelaria. A formação e qualificação são reconhecidas por todos os teóricos como a forma de se conseguirem padrões de qualidade de serviço que superem as expectativas dos clientes. O sucesso do hotel em estudo está diretamente ligado à prestação dos seus colaboradores, uma vez que o seu desempenho, enquanto dinamizadores ativos das experiências vivenciadas pelos hóspedes, está associado ao bom funcionamento do mesmo. No entanto, há que referir que os colaboradores são um dos pilares desta empresa, e que são tratados como tal, como foi referido em algumas entrevistas; nestas foi referido que há um departamento de formação, que a alimentação é cuidada e equilibrada e que se tenta perceber as preocupações dos colaboradores, pois para este hotel a satisfação do cliente externo só é possível se o cliente

interno estiver motivado e feliz no trabalho. Conclui-se, portanto, que os colaboradores se envolvem completamente no serviço que prestam ao seu hóspede e, por essa via, a experiência que o turista vive não pode ser isolada da forma como lhe é oferecida.

O segundo objetivo específico era perceber as estratégias de inovação e criatividade desenvolvidas no hotel a fim de proporcionar ao hóspede uma experiência única. No quarto capítulo tratou-se teoricamente das estratégias para a fidelização. Os objetivos comuns a qualquer organização são ter sucesso, rentabilidade e aumentar continuamente o desempenho. Isto só se verifica se for definida uma estratégia que seja competitiva. De acordo com a revisão da bibliografia, a hotelaria tem vindo a apresentar mudanças muito rápidas em virtude da grande concorrência, da sofisticação dos clientes, assim como dos avanços rápidos da tecnologia. Para maior satisfação dos turistas, a legislação obriga a que os hotéis passem a ter em conta a qualidade dos serviços prestados a par com os requisitos físicos, havendo um conjunto de requisitos opcionais, que se deixarem de o ser, pode aumentar a perceção que o cliente tem sobre a categoria da unidade e elevá-la à categoria de luxo. Foi neste contexto que surgiu a importância da quantidade de serviços (com qualidade) e que se viu crescer o foco na vertente da sustentabilidade. Neste hotel, as experiências pretendem-se diferenciadas e para isso existe o departamento *Guest Experiences Makers*, que, como foi visto, estuda o perfil de cada cliente para depois lhe oferecer serviços à medida das suas necessidades. Os turistas deste hotel têm novas experiências todos os dias (se assim o entenderem) e serviços personalizados que vão de encontro aos seus gostos, sendo que nada é feito que possa prejudicar o ambiente. A sustentabilidade está sempre na base de qualquer atividade que seja programada e, em conjunto com a inovação, diferenciação e recursos humanos formam os pilares deste hotel de luxo. Podemos concluir que esta unidade hoteleira se pauta por estratégias de inovação e criatividade a fim de proporcionar ao hóspede experiências únicas e que fiquem na memória.

Finalmente, e como último objetivo específico, propusemo-nos avaliar a satisfação do hóspede sobre a experiência que lhe foi oferecida. Teoricamente, a avaliação da qualidade do serviço é feita por análise à satisfação do hóspede a quem, normalmente, é sugerido que respondam a um pequeno questionário. Neste hotel isso é impensável. É, portanto, necessário recorrer a outras ferramentas, mais indiretas. O hotel socorre-se de todas as plataformas de opinião e dos próprios comentários dos clientes, através de cartas

denominadas de *comment cards*. A política do hotel determina que o diretor responda, individualmente e em tempo útil, a todos os comentários dos hóspedes. Este procedimento visa corrigir lacunas e melhorar os índices de qualidade dos serviços prestados. Todos aqueles comentários considerados mais positivos são refletidos na motivação dos colaboradores, uma vez que esta informação é transmitida ao grupo de trabalho, servindo como um estímulo na procura da excelência.

Relembrando que a interpretação dos dados foi realizada com base nas categorias e palavras-chave que se encontram relacionadas com os conceitos investigados na revisão da literatura e que permitiram confrontar a teoria com a questão de partida do nosso estudo de caso e, também, com os objetivos propostos, conclui-se que o luxo discreto encontrado neste hotel vai de encontro ao perfil do turista de luxo por recurso a armas como recursos humanos, tecnologias, instalações, inovação e diferenciação em serviços, qualidade e sustentabilidade, pelo que se considera que foi possível cumprir aceitavelmente o objetivo geral do estudo, desenvolvendo-se investigação que permitiu construir um conhecimento mais profundo sobre a problemática do turismo e hotelaria de luxo, setores de grande significado em Portugal.

O presente estudo focaliza-se numa realidade muito particular, e teve como objetivo acrescentar uma nova forma de análise sobre o turismo de luxo: o ponto de vista da quantidade de serviços e sua natureza, na satisfação do hóspede, e vice-versa, ou seja, a satisfação do hóspede e sua influência no desenvolvimento de serviços novos, diferentes e únicos.

Durante a realização deste trabalho foram várias as limitações encontradas. Desde logo, e em primeiro lugar, a dificuldade com a escolha do hotel; em segundo lugar, a disponibilidade do hotel em receber o investigador para desenvolver o estudo, devido à elevada taxa de ocupação, e só a esta causa, pois por parte do hotel, existiu uma abertura total para que pudéssemos desenvolver o trabalho, e em terceiro lugar, a organização do investigador devido às suas responsabilidades profissionais. Destas limitações resultou uma estada considerada curta dentro do hotel (5 dias) o que, se pudesse ter sido mais alargado, enriquecia as observações, e os resultados podiam ser mais abrangentes. Assim, e embora se reconheçam contribuições relevantes, as conclusões alcançadas devem ser interpretadas no contexto de estudo, ou seja, generalizações devem ser feitas com cuidado.

Como sugestões para pesquisas futuras propõe-se o desenvolvimento do estudo iniciado redefinindo algumas das categorias usadas; alargamento do estudo a outros hotéis considerados de luxo, de cadeia ou mesmo independentes, para se poderem comparar os resultados aqui encontrados e, por último, sugere-se que este estudo seja aplicado por recurso a uma metodologia quantitativa, ou mesmo mista, para tentar anular a subjetividade subjacente a qualquer estudo de índole qualitativa.

Espera-se ter contribuído para estimular outros investigadores com interesse na área aqui desenvolvida, a fim de colmatar a escassez de estudos na matéria.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allan, M. M. (2016). The relationship between service quality and customer satisfaction and retention in Ghana's Luxury Hotels. *The IUP Journal of Marketing Management*, Vol. XV, nº 4, pp. 60-83.

Almeida, J. B. R. (2016). *Sustentabilidade em hotelaria, Uma Análise da Infusão/Difusão em Hotéis de Lisboa*. Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, Universidade Europeia.

Alves, S. (2011). Estratégias de diferenciação em mercados maduros: Um olhar a partir do segmento de serviços de hotelaria. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 6, pp 130-145.

Argenton, G. (2015). Time for experience: Growing up under the experience economy. *Educational Philosophy and Theory*, Vol.47, nº 9, pp 918-934.

Araújo, C., Pinto, F., Lopes, J., Nogueira, L. & Pinto, R. (2008). *Estudo de Caso*, Trabalho para a UC de Métodos de Investigação em Educação Mestrado em Educação. Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Edições 70.

Barth, M. (2010). Da necessidade ao desejo: o consumo de luxo e a ascensão do querer. *Temática Revista Eletrónica*, Ano VI, nº 11, pp 1-13.

Barbosa, A.M.S.F.V.A. (2012). *A Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor Pedagógico e o Aluno Estagiário*. Mestrado em Ciências da Educação, Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa.

Barbosa, R. C. (2017). O Valor da experiência no turismo de luxo. *Publituris*, 23 janeiro.

Bastos, C. (2011). From sulphur to perfume: spa and SPA at Monchique, Algarve. *Anthropology & Medicine*, Vol. 18, nº 1, April, pp 37–53.

Brant, A. (2016). The best luxury services are customized, not standardized. *Harvard business school publishing corporation*, pp 1-5.

Buckley, R. & Mossaz, A. C. (2016). Decision making by specialist luxury travel agents. *Tourism Management*, 55, pp 133-138.

Buosi, M., Oliveira, S. H. & Leocádio, Á. L. (2014). A relação entre desenvolvimento sustentável e imagem de lugar de um destino turístico: proposição de um modelo estrutural. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8 (2), pp 261-285.

Carazo, P.C.M. (2006). Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, nº 20 Universidad del Norte, pp 165-193.

Carneiro, M. J., Kastenholz, E. & Marques, C. (2014). Experiência turística rural vivida e cocriada pelos visitantes. *Reinventar o Turismo Rural em Portugal*, pp 72-88.

Chen, A. & Peng, N. (2014). Examining Chinese consumers' luxury hotel staying behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 39, pp 53-56.

Côrte-Real, A. R. M. R. (2013). *Turismo de elite e segmentação da oferta*. Mestrado em Lazer e Desenvolvimento, Universidade de Coimbra.

Costa, E. R. C. (2012). Turismo Gourmand: O luxo e a gastronomia como vetores para o apetite de viajar. *Turismo & Sociedade, Curitiba*, Vol. 5, nº1, pp 310-339.

Costa, E.R.C. & Santos, M.S.F. (2015). Considerações sobre cozinha patrimonial e turismo. *Resgate: Revista Interdisciplinar de Cultura*, Campinas, V.23, nº30, pp 5-15.

Costa, E.R.C. & Santos, M.S.F. (2017). Dossiê gastronomia e turismo: Inovação, práticas e perspectivas, antes de degustar os Gastrodestinos. *Turismo, Estudos & Práticas*, Mossoró, vol. 6, pp 6-10.

Coutinho, C. P. & Chaves, J. P. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, nº 15 (1), pp 221-243.

Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de março.

Decreto-lei nº 80/2017 de 30 de junho.

Dias, N. S. R. (2017). *Hotelaria de luxo na cidade do Rio de Janeiro: Avaliação dos serviços sob a percepção do cliente*. Curso Superior de Bacharel em Turismo, Faculdade de Turismo e Hotelaria, Niterói.

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de Metodologia*, São Paulo: Editora Saraiva.

Félix, V. S. & Santos, J. S. (2013). Proposta de uma metodologia de avaliação de desempenho ambiental para o setor hoteleiro. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Académica*, Vol. VII, nº4, pp 33-53, Rio de Janeiro.

Ferreira, V. (2017). *A melhoria da formação de novos colaboradores de Front Office: O caso do Penha Longa Resort*. Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Leiria.

- Figueiredo, M. I. N.C. (2017). *O impacto do luxo na hotelaria, a evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal*. Mestrado em Gestão Hoteleira, Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª Edição, Bookman, Porto Alegre.
- Freitas, J. A. (2013). Por falar em Pós-Turismo. *Revista Itinerarium, Vol. 1*, pp 1-22.
- Galliano, A. G. (1986). *O Método Científico, Teoria e Prática*, São Paulo, Editora Harbra.
- Garcia, J. L. G. M. (2015). *Certificações ambientais, oportunidades para hotéis e para hoteleiros*. Mestrado em Gestão de Turismo Internacional, Universidade do Açores.
- Gaspar, M., Santos, S., Pólo, E. & Pólo, F. (2009). Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. *Revista Turismo*, pp 92-113.
- Gil, A.C. (1999). *Pesquisa Social*. 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas SA.
- Godfrey, S. (2018). O Poder da Hotelaria no Luxo. *Revista Publituris*, acessado em 19-07-2018.
- Gomes, A. M., Salazar, V. S. & Leite, Y. V. P. (2013). Hotelaria de Luxo: como elementos visuais do ambiente estimulam a expectativa das experiências extraordinárias. *Turismo & Sociedade, Curitiba*, V. 6, nº 3, pp 671-687.
- Guzmán, S. J. M., Júnior, A. V. & Santos, I. J. (2011). Turismo de experiências: uma proposta para o atual modelo turístico em Itacaré Bahia. *Revista de Cultura e Turismo*, nº 1, pp 98-113.
- Han, H. & Hyun, S. S. (2017). Impact of hotel-restaurant image and quality of physical-environment, service, and food on satisfaction and intention. *International Journal of Hospitality Management*, 63, pp 82–92.
- Han, H., Kim, W., Lee, S. & Kim, H. R. (2018). How image congruity and satisfaction impact customer retention at luxury restaurants: a moderated mediation framework. *Social behavior and personality*, 46(6), pp 891–904.
- Henriques, C. & Custódio, M, J. (2010). Turismo e gastronomia: a valorização do património gastronómico na região do algarve. *Tourism & Management Studies*, nº 6, pp 69-81.
- Herstein, R., Gilboa, S., Gamliel, E., Bergera, R. & Ali, A. (2018). The role of private label brands in enhancing service satisfaction in the hotel industry. *Comparing Luxury and Boutique Hotels, services marketing quarterly*, vol. 39, nº. 2, pp 140–155.

Heyes, A., Beard, C. & Gehrels, S. (2015). É Possível que um Hotel de Luxo tenha competitividade sem um SPA? Opiniões de gerentes de hotéis de luxo de Londres. *Revista Hospitalidade, S. Paulo*, V. XII, nº especial, pp 262-275.

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M. & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), pp 283-296.

Husic, M. & Cacic, M. (2009). Luxury consumption factors. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 13, nº 2, pp 231-245.

INE (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*. Instituto Nacional de Estatística, I. P., edição de 2018, Lisboa.

INE (2019). Destaque, informação à comunicação social, file:///C:/Users/Utilizador/Desktop/Dados_Estatisticos/14Ativ_Turística_Dez18.pdf, acedido em 21-05-2019.

Israeli, A. A., Mohsin, A. & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management* 30 (2), pp 367-374.

Jeong, M., Lee, M. & Nagesvaran, B. (2016). Employees' use of mobile devices and their perceived outcomes in the workplace: A case of luxury hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 57, pp 40 – 51.

Jesus, M. (2002). Ética empresarial e responsabilidade social da empresa – O que pensam os gestores algarvios. *Revistas dos Algarves*, nº10, pp 1 – 57.

Jesus, J. S. (2013). *A qualidade na prestação de serviços hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes*. Mestrado em Marketing e Comunicação, Escola Superior de Educação, Coimbra.

Joyner B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp 297-311.

Kang, K. H., Lee, S. & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp 72–82.

Kele, A., Mohsin, A. & Lengler, A. (2017). Tourism management perspectives: A case of east Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 22, pp 44–53.

- Lai, I. K. W. & Hitchcock, M. (2017). Sources of satisfaction with luxury hotels for new, repeat, and frequent travelers: A PLS impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, 60, pp 107-129.
- Li, H., Ye, Q. & Law, R. (2013). Determinants of customer satisfaction in the hotel industry: An application of online review analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 18, nº. 7, pp 784–802.
- Lusa (2019). Número de turistas em todo o mundo aumenta 6% em 2018. *Volta ao Mundo*.
- Machado, A. F. & Sousa, B. (2018). Luxo sustentável em contextos de hotelaria e turismo: do diferencial competitivo à preocupação com a responsabilidade Social. *International Journal of Marketing Communication*, nº 4, pp 28-56.
- Madeira, I. D. (2009). *Marcas de luxo e comportamento de compra do consumidor*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Mady, E. (2015). Human resource management, how luxury brands can motivate service employees. *Harvard Business Review*, pp 1-4.
- Makanse, Y.; Bordonaro, L. & Mota, G. (2017). Crónica de eventos: XII Fórum internacional de turismo - tendências e oportunidades. *Pasos, Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, V. 15, nº 4, pp 1033-1037.
- Mangorrinha. J. (2014). O luxo e o turismo – Uma atualização. *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, nº5, pp 117-133.
- Maric, D., Marinkovic, V., Maric, R. & Dimitrovcki, D. (2016). Analysis of tangible and intangible hotel service quality components. *Industrija*, vol.44, nº 1, pp 7-25.
- Martínez, P. & Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, pp 89-99.
- Martins, C. (2002). *A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro, a região norte de Portugal*. Mestrado em contabilidade e administração, Universidade do Minho.
- Martins, O. D. A (2013). *A Inovação como Vantagem Competitiva nos Hotéis de Luxo*. Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, Universidade de Aveiro.
- Matos, M. F. P. S. (2015). *A gestão estratégica de operações no desempenho das unidades hoteleiras de cadeia em Portugal*. Tese de Doutoramento, DGEI, Universidade de Aveiro.

- Matos, I. (2017). Quando a exclusividade é um luxo. *Revista Publituris*, acessado em 22-12-2018.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER, Revista de Educação*, Vol 2(2), pp 49-65.
- Mendes, M. (2013). *Fatores competitivos dos hotéis de luxo: O caso da cidade de Lisboa*. Mestrado em Gestão de Planeamento em Turismo, Universidade de Aveiro.
- Menezes, O. & Cunha, S. K. (2014). Inovação como instrumento de desenvolvimento da atividade turística. *Observatório de Inovação do Turismo, Revista Acadêmica*, Vol. III, nº1, pp 18-38.
- Minelli, L. (2018). Turismo de luxo: pesquisa aponta tendências para o setor. *Revista Mercado & Eventos*, acessado em 22-05-2019.
<https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/servicos/turismo-de-luxo-pesquisa-aponta-tendencias-para-o-setor/>.
- Mohsin. A., Lengler. J, & Kumar. B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35 pp 48– 58.
- Mol, H. (2014). O novo turismo de luxo: menos ostentação e mais exclusividade. Disponível em, <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/artigo-o-novo-turismo-de-luxomenos-ostentacao-e-mais-exclusividade>, acessado em 12-11-2017.
- Neto, M. M. R. P. (2015). *As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo: Fatores influenciadores*. Mestrado em Gestão de Serviços, Universidade do Porto.
- Neto, R.R. (2019). A nova era do luxo. *Revista Publituris*, acessado em 10-06-2019.
- Netto, M. N. & Miraldi, J. C. (2017). Turismo de luxo: A produção do destino e a denegação do social. *Revista Pós Ciências Sociais*, V. 14, nº 28, pp 191-218.
- Neves, P. (2007). Hotelaria de luxo atrai cada vez mais consumidores e investidores. *Revista Publituris*, acessado em 05-12-2017.
- O’Cass, A. & Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management*, Vol. 51, pp 186-200.

Odakilik, H. & Arastirma, O. (2017). The relationship between service orientation and five factor personality traits: A study on hotel employees, *Journal of Yasar University*, pp 272-283.

Oliveira, I. B. F. P. (2017). *Luxo sustentável, estudo de caso Tours for You*. Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, Universidade Europeia.

Oliveira, K. (2002). *Recuperação de serviço no processo de atendimento em restaurante, estudo de caso em Porto Alegre*. Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Oliveira, P. (2011). *Qualidade de serviço, satisfação e comportamento do cliente de hotéis de luxo*. Mestrado em Marketing, Universidade Técnica de Lisboa.

Oliveira, S. (2012). É luxo. <https://silviadeoliveira.wordpress.com/2012/11/13/e-luxo/>, acessado em 12-11-2018.

Omar, S.M., Ariffin, F.H. & Ahmad, R. (2016). Service quality, customers' satisfaction and the moderating effects of gender: A study of arabic restaurants, *procedia. Social and Behavioral Sciences*, 224 pp 384-392.

OMT (2012). *Panorama OMT del turismo internacional*, Edición 2012.

Paz, F. J. & Kipper, L. M. (2016). *Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios, GEPROS, Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. Universidade de Santa Cruz do Sul, Bauru, nº 2, pp 85-102.

Pereira, L. M. M. V. (2013). *O marketing e a comunicação na hotelaria: O estudo de caso de hotel familiar e hotel de grupo*. Mestrado em Marketing e Promoção Turística, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Leiria.

Pimentel, T. D. M. (2013). A utilização do modelo de excelência da EFQM: *Um estudo de caso com as organizações portuguesas permeadas pelo PEX/SPQ nos anos 1994 a 2010*. Mestrado em Administração Pública, FDUC, Coimbra.

Pinto, N. A. (2014). Aprendizagem organizacional no setor hoteleiro. *A Multidisciplinary e-Journal*, nº. 23, pp 99-118.

Portaria nº 327/2008 de 28 de abril.

Portaria nº 309/2015 de 25 de setembro.

Porter, M. (2015). Portal administração. <http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>, acessado em 16-07-2018.

Ramos, D. (2007). *Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade da vida no trabalho*. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, em www.avm.edu.br, acessado em 07-07-2018.

Rodrigues, A. (2012). *Estratégias de turismo sustentável em Portugal*, O caso das aldeias do xisto. Mestrado em Turismo, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.

Ryan, C. & Stewart, M. (2009). Eco-tourism and luxury - the case of Al Maha, Dubai. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, nº. 3, pp 287–301.

S.A. (2017). Saiba quais são as tendências das viagens de luxo em 2018, *Ambitur*. <https://www.ambitur.pt/saiba-quais-sao-as-tendencias-das-viagens-de-luxo-em-2018/>, acessado em 19-5-2019.

Santos, J. N. (2018). Portugal bate recorde ao superar os 20 milhões de turistas em 2017. *EcoSapo*, <https://eco.sapo.pt/2018/02/14/turismo-bate-records-em-2017-hospedes-umentam-89/>, acessado em 18-06-2019.

Sarmiento, M. J. (2000). *O Estudo de Caso Etnográfico em Educação*, Instituto de Estudos da Criança da Universidade do Minho, Braga, pp 1-42.

Serafini, G. O. & Szamosi, L. T. (2015). Five star hotels of a multinational enterprise in countries of the transitional periphery: A case study in human resources Management. *International Business Review*, 24, pp 972–983.

Shukla, P. (2012). The influence of value perceptions on luxury purchase intentions in development and emerging markets. *International Marketing Review*, Vol. 29, pp 574-596.

Shum, C., Gong, Y. & Chang, S. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp 812-818.

Silva, I. (2013). *Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação*. Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, Universidade do Minho.

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand oaks, CA, Sage Publications.

Simão, P. (2014). Inovação e competitividade na restauração: A importância do território. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, nº 21/22, pp 331-340.

Simonceska, L. (2012). The changes and innovation as a factor of competitiveness of the tourist offer. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, pp 32 – 43.

Sorensen, F. & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, pp 336-346.

Sousa, M. J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*, Editora Lidel, Edições Técnicas, Lisboa.

Sousa, R. N. & Eusébio, C. (2012). A gestão ambiental na hotelaria: O caso de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, nº 17/18, pp 809-820.

Souza, M. & Lindner. (2010) O Turismo na revalorização da agroindústria rural, na rota gastronômica de Silveira Martins. *Revista Líder*, Vol. 16, pp 125-140.

Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, Q. H. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp 648-657.

TP (2018). Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos, TravelBI.
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/rnet-registo-nacional-de-empreendimentos-turisticos.aspx>, acessado em 21-05-2019.

TP (2019). Visão Geral.
http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx, acessado em 19-5-2019.

Virgens, F. E. (2008). *Marketing de relacionamento na hotelaria de luxo: Estudo de caso sobre o copacabana palace hotel*. Grau de Bacharel em Turismo, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. & Kwun, D. J. W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20 (2), pp 166-197.

UNWTO (2018). *Annual Report 2017*, UNWTO, Madrid.

Wroblewski, E. (2018). Por que o mercado de turismo de luxo de Portugal precisa investir no Brasil. <https://labs.ebanx.com/pt-br/turismo/turismo-de-luxo-de-portugal>, acessado em 11-06-2019.

Xiaobei, L., Sanders, & K., Frenkel, S. (2012). How Leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' Job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp 1059-1066.

Yilmaz. Y. (2013). Impact of strategy on efficiency in the luxury hotel industry of Turkey. *Anatolia, International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 24, nº. 2, pp 206-220.

Yin, R. K. (2010). Estudo de caso, Planejamento e Métodos, 4ª Edição, Bookman, Porto Alegre.

Zaibaf, M., Taherikia, F. & Fakharian, M. (2013). Effect of perceived service quality on customer satisfaction in hospitality industry: Gronroos' service quality model development. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22, pp 490-504.

Zhang, Z., Jiang, J.M. & Li, X. (2013). Refining the relationship between attribute performance and customer satisfaction in the Chinese hospitality industry. *Total Quality Management*, Vol. 24, nº. 12, pp 1364-1375.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de entrevista

1. Considera este hotel um hotel de luxo? (porquê, o que é para si o luxo)
2. Qual o mercado alvo? (origem geográfica, motivações de viagem, faixa etária...)
3. Porque acha que este hotel atrai este tipo de mercado?
4. Quais as ferramentas de comunicação mais usadas? (venda pessoal ao balcão, brochuras, publicidade, feiras e exposições, site do hotel...)
5. Quanto às tecnologias...
Que tecnologias usam no *back office*? (compras, economato, relatórios financeiros...), no *front office* (sistema de reservas – o que permite vender? REVENUE MANAGEMENT), como fazem a promoção (net, redes sociais...); como gerem o restaurante e banquetes;
Que tecnologias têm contribuído mais para a categoria luxo do hotel?
6. Recursos Humanos...
Como se envolvem com cada cliente?
Que grau de autonomia têm para resolver situações?
Promove-se a criatividade e inovação?
7. O produto deste hotel e o luxo associado... (Portaria 309/2015)
Localização do hotel: Douro, envolvente rural, vinho...
Instalações: investimento, história, tradição/inovação
Equipamentos e mobiliário: história, conceito
Serviços: Quarto, A&B, Cozinhas, equipamentos e serviços de lazer, equipamentos e serviços de negócios, outros (todos os do hotel) que o hotel disponha e personalize, quais os serviços mais procurados?
Animação Turística – *Experience Makers*...como se processa este serviço? SPA, Vinhos...como surgem os serviços “surpresa”? como se registam as reações do cliente?
Lazer e negócios
Qualidade e Sustentabilidade...
O hotel tem certificações ambientais?

Para si, qual a ligação entre luxo e responsabilidade ambiental?

Neste hotel, qual a relação entre qualidade e sustentabilidade?

Cliente...

Processo de serviço personalizado, como começa e como se desenvolve?

De que forma o cliente participa na sua própria compra?

Como responde o hotel a um desejo ou pedido novo de um cliente? esse pedido é, posteriormente, integrado nos serviços normais do hotel?

Como traçam o perfil do cliente para personalizar o serviço?

Os clientes fazem sugestões de melhoria? Como acolhe e reage o hotel a isso?

E reclamações? Como se gerem? Que tratamento?

Como é que os clientes avaliam o serviço e os serviços do hotel? Há possibilidade de ver um dos inquéritos que estão à disposição do cliente?

Há alguma reclamação do valor da fatura?

8. Acha que a inovação influencia os clientes ou os clientes é que influenciam a inovação presente no hotel?
9. As características do vosso produto hoteleiro são difíceis de imitar pelos concorrentes?
10. Quem são os vossos principais concorrentes? Porque são considerados concorrentes?
11. Qual é a vossa principal vantagem competitiva?
12. Principais estratégias de desenvolvimento para o futuro?

Anexo 2 - Fotografias



Figura – F1



Figura – F2



Figura – F3

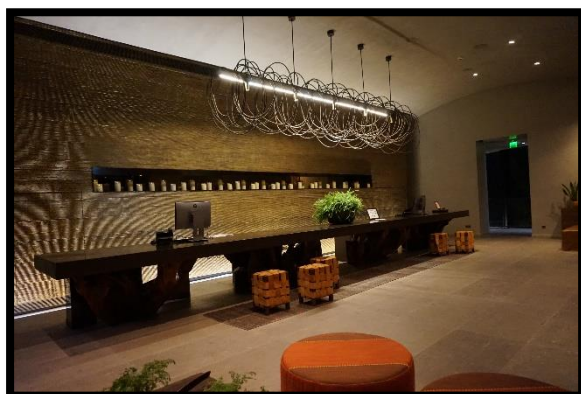


Figura – F4



Figura – F5



Figura – F6



Figura – F7



Figura – F8



Figura – F9



Figura – F10



Figura – F11

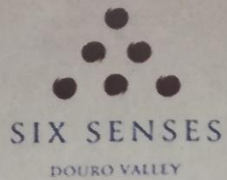


Figura – F12



Figura – F13

Anexo 3 – Autorização - utilização do nome do Hotel



Declaração

Para os devidos efeitos declara-se que **Eusébio Francisco Ferreira Lima** pode utilizar o nome do Hotel na sua dissertação de mestrado em Direção Hoteleira Comercial e Marketing.

Lamego, 24 de Setembro de 2018

Aquapura Douro Valley Hotels Villas & Spa, SA

Cont. N.º 506 671 011

Quinta de Vale Abraão

5100-758 LAMEGO

Sónia Trindade

Director of Human Resources