



FACULDADE DE LETRAS  
UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Catarina Batista Antunes Caires de Oliveira

# **TURISMO DE LUXO: ESTRATÉGIAS DE MARKETING E HOTELARIA DE LUXO NA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL**

Dissertação de Mestrado em Turismo, Territórios e Património, orientada pelo  
Professor Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos, apresentada ao Departamento de  
Geografia e Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

outubro de 2021

# FACULDADE DE LETRAS

## TURISMO DE LUXO: ESTRATÉGIAS DE MARKETING E HOTELARIA DE LUXO NA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL

### Ficha Técnica

<b>Tipo de trabalho</b>	<b>Dissertação</b>
<b>Título</b>	<b>Turismo de Luxo: Estratégias de Marketing e Hotelaria de Luxo na Região Centro de Portugal</b>
<b>Autora</b>	<b>Catarina Batista Antunes Caires de Oliveira</b>
<b>Orientador</b>	<b>Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos</b>
<b>Júri</b>	<b>Presidente: Doutor Paulo Manuel de Carvalho Tomás</b>
	<b>Vogais:</b>
	<b>1. Doutor Carlos Manuel Batista Cardoso Ferreira</b>
	<b>2. Doutor Norberto Nuno Pinto dos Santos</b>
<b>Identificação do Curso</b>	<b>2º Ciclo em Turismo, Território e Patrimónios</b>
<b>Especialidade/Ramo</b>	<b>Turismo</b>
<b>Data da defesa</b>	<b>15-12-2021</b>
<b>Classificação</b>	<b>19 valores</b>



## **Agradecimentos**

A conclusão desta investigação não seria possível sem a participação dos entrevistados. Assim sendo, expresso aqui o meu agradecimento aos diretores do Parador Casa da Ínsua, da Pousada de Viseu e do Aqua Village Health Resort, pelo tempo que me dispensaram e pela gentileza e simpatia com que me receberam. Agradeço também ao Professor Doutor Norberto Santos, cuja orientação foi imprescindível na elaboração desta dissertação.

## Resumo

### **Turismo de Luxo: Estratégias de Marketing e Hotelaria de Luxo na Região Centro de Portugal**

Ainda que com algumas conotações negativas associadas, o luxo enquanto conceito e segmento de mercado tem vindo a tornar-se cada vez mais competitivo e complexo. A democratização da qual foi alvo permite olhar para o luxo como um modo de vida que valoriza a autoestima e a concretização dos sonhos do consumidor, sonhos estes muitas vezes ligados a viagens inesquecíveis e experiências únicas. É também amplamente reconhecido que o Turismo é uma atividade dominante na sociedade atual, contudo, o seu segmento de luxo vê-se muitas vezes à margem das principais tendências e investigações. Deste modo, e considerando que é um segmento turístico altamente competitivo e diferenciador, esta dissertação tem como principal objetivo compreender as especificidades do segmento hoteleiro de luxo e de que modo estas se refletem nas estratégias de marketing desenvolvidas.

Para tal, tomou-se a Região Centro como ponto de partida para esta investigação. Sendo uma região vasta em atrativos turísticos, capaz de satisfazer vários segmentos, procurou-se compreender que posicionamento esta assume no segmento turístico de luxo. Assim sendo, fez-se um levantamento de todos os estabelecimentos hoteleiros de 5 e 4 estrelas na Região, acerca dos quais se elaboraram várias análises às suas infraestruturas, ofertas, serviços e níveis de satisfação. Tendo como principal objetivo compreender de que modo os conceitos de luxo se refletem no setor hoteleiro e como tais especificidades influenciam as estratégias de marketing desenvolvidas, definiu-se a entrevista como metodologia de investigação mais adequada.

A entrevista tinha como público-alvo os diretores/gestores das unidades hoteleiras selecionadas, com as quais se estabeleceram contactos telefónicos e via email. Apesar de amostra inicial contar com 29 estabelecimentos hoteleiros, apenas foi possível recolher 23 endereços de email. Findo o processo de recolha, foi então enviado um email para cada um dos contactos recolhidos a apresentar os objetivos da investigação e da entrevista a realizar. Dadas as inúmeras dificuldades decorrentes da pandemia de COVID-19 e a falta de colaboração por parte dos estabelecimentos hoteleiros, apenas foram obtidas 4 respostas, das quais só foi possível realizar 3 entrevistas. Deste modo não foi possível retirar conclusões acerca da Região Centro, contudo, o contributo dos diretores dos estabelecimentos Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort, foi essencial para compreender o funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros que se inserem neste segmento.

**Palavras-chave:** Luxo, Turismo de Luxo, Marketing, Hotelaria de Luxo, Diferenciação

## **Abstract**

### **Luxury Tourism: Marketing Strategies and Luxury Hospitality in Portugal's Center Region**

Despite the negative connotations associated with the word, luxury as a concept and market segment has become increasingly competitive and complex. Heavily influenced by its democratization process, this concept is, nowadays, seen as a way of life that values self-esteem and the fulfillment of the consumer's dreams, often linked to unforgettable trips and unique experiences. It is also widely recognized that Tourism is a dominant activity in today's society, but its luxury segment is still commonly left out of the main trends and investigations. Thus, and considering that it is a highly competitive and differentiating tourism segment, the main objective of this dissertation is to understand the specificities of the luxury hotel segment and how they reflect in the developed marketing strategies.

For this purpose, the Center Region was taken as the starting point for this investigation. Since it is a vast region in terms of tourist attractions, capable of satisfying various segments, we sought to understand its position in the luxury tourism segment. A survey was made of all 5 and 4-star hotel establishments in the Region, which resulted in several analyzes on their infrastructures, offers, services, and levels of satisfaction. Having as the main objective the understanding of how the concepts of luxury reflect in the hotel sector and how such specificities influence the developed marketing strategies, the interview was defined as the most appropriate research methodology.

The target audience for the interview was the directors/managers of the selected hotel units, with whom contacts were established by telephone and via email. Although the initial sample consisted of 29 hotel establishments, it was only possible to collect 23 email addresses. At the end of the collection process, an email was then sent to the collected contacts to present the objectives of the investigation and interview to be conducted. Given the numerous difficulties arising from the COVID-19 pandemic and the lack of collaboration from the contacted hotels, only 4 responses were received, of which only 3 interviews were possible to conduct. For this reason, it was not possible to make conclusions on the Center Region. However, the contribution of the directors of Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu, and Aqua Village Health Resort was essential to understand the functioning of the hotel establishments in this segment.

**Keywords:** Luxury, Luxury Tourism, Marketing, Luxury Hospitality, Differentiation

# Índice

Resumo .....	iv
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
Índice .....	vi
Índice de Tabela.....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Apêndices .....	x
Lista de siglas.....	xi
Introdução.....	1
<b>Capítulo 1 - A evolução do luxo: Especificidades de um segmento único e diferenciador .....</b>	<b>4</b>
1.1. Breve contextualização do conceito de luxo .....	4
1.1.1. Evolução e democratização do conceito de luxo .....	8
1.2. Luxo no século XXI: Aspectos fundamentais .....	10
1.2.1. Dualidade: Sociedade VS Indivíduo.....	12
1.2.2. Importância da marca de luxo.....	13
1.2.3. Marketing de luxo: Uma abordagem específica .....	19
<b>Capítulo 2 - Atividade turística, alojamento turístico e turismo de luxo .....</b>	<b>23</b>
2.1. Enquadramento turístico .....	23
2.2 O alojamento turístico .....	24
2.3. O Turismo de Luxo .....	27
2.3.1. Tendências do turismo de luxo .....	32
2.3.2. A hotelaria de Luxo.....	35
2.3.1.2. A oferta de bens e serviços na hotelaria de luxo.....	38
2.3.2.2. A oferta de bens e serviços na hotelaria de luxo – Componentes diferenciadores .....	40
2.3.2.3. Importância do serviço e recursos humanos na experiência do cliente .....	41
2.3.3. Perfil do Turista de Luxo e Segmentação da Oferta.....	44
<b>Capítulo 3 -Turismo de Luxo: Segmentação, posicionamento e diferenciação da oferta em Portugal.....</b>	<b>49</b>
3.1. Hotelaria e alojamento turístico em Portugal – Legislação e tipologias .....	49
3.2. Evolução e crescimento do turismo de luxo em Portugal .....	50
3.2.1. Evolução e distribuição da oferta do turismo de luxo em Portugal.....	54
3.2.2. Perfil do turista de luxo em Portugal .....	56
<b>Capítulo 4 -Turismo de Luxo no Centro de Portugal .....</b>	<b>58</b>
4.1. Enquadramento geográfico da Região Centro.....	58
4.2. Potencialidades do território da Região Centro como atrativos turísticos .....	59

4.3. Caracterização do Turismo de Luxo no Centro de Portugal .....	62
4.4. Distribuição distrital dos Estabelecimentos Turísticos de Luxo no Centro de Portugal ....	62
4.4.1. Estabelecimentos hoteleiros e Resorts de 5 estrelas na Região Centro de Portugal .	63
4.4.2. Estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas na Região Centro de Portugal .....	64
4.4.3. Caracterização dos hotéis de 5 estrelas: oferta de produtos e serviços.....	65
4.4.3.1. Avaliação dos níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na Região Centro .....	72
4.4.4. Caracterização dos hotéis de 4 estrelas: oferta de produtos e serviços.....	73
4.4.4.1. Avaliação dos níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas na Região Centro .....	77
<b>Capítulo 5 - Metodologia de investigação e análise de resultados: O caso dos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort .....</b>	<b>79</b>
5.1. A entrevista como metodologia de investigação.....	79
5.2. Análise de resultados: o caso dos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort .....	81
5.2.1. Conceito de luxo: evolução, subjetividade e incomparabilidade.....	83
5.2.2. Turismo de Luxo e Hotel de Luxo: a perspetiva dos entrevistados.....	84
5.2.3. O valor da experiência e o papel do <i>staff</i> na superação das expetativas dos hóspedes. ....	87
5.2.4. Perfil do Turista de Luxo na Região Centro .....	92
5.2.5. Estratégias de Marketing na Hotelaria de Luxo: o caso da Região Centro de Portugal .....	94
5.2.6. O preço como fator de segmentação na hotelaria de luxo.....	98
5.2.7. Personalização enquanto fator de diferenciação .....	99
5.2.8. Formação dos colaboradores por parte dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na Região Centro .....	102
5.2.9. A tecnologia como elemento fundamental na hotelaria de luxo .....	102
5.3. Análise SWOT aos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort .....	103
<b>Conclusão .....</b>	<b>106</b>
<b>Bibliografia/Fontes Consultadas .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>119</b>

## Índice de Tabela

<b>Tabela 1:</b> Evolução do número de estabelecimentos turísticos por tipologia, entre 2010 e 2019. ....	26
<b>Tabela 2:</b> Características dos estabelecimentos hoteleiros por tipologia .....	39
<b>Tabela 3:</b> Perfil generalizado do turista de luxo.....	48
<b>Tabela 4:</b> Número de estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas que entraram em funcionamento entre 2010 e 2021.....	56
<b>Tabela 5:</b> Dados infraestruturais e técnicos sobre os estabelecimentos hoteleiros .....	82
<b>Tabela 6:</b> Palavras utilizadas pelos entrevistados para caracterizar o turismo de luxo. ....	84
<b>Tabela 7:</b> Palavras utilizadas pelos entrevistados para caracterizar a experiências nos estabelecimentos hoteleiros que dirigem .....	87
<b>Tabela 8:</b> Opinião dos entrevistados acerca da importância da experiência na hotelaria de luxo. ....	87
<b>Tabela 9:</b> Perfil do turista no hotel Parador Casa da Ínsua.....	92
<b>Tabela 10:</b> Perfil do turista no hotel Pousada de Viseu .....	93
<b>Tabela 11:</b> Perfil do cliente do hotel Aqua Village Health Resort .....	93
<b>Tabela 12:</b> Principais valores dos estabelecimentos hoteleiros enquanto marca.....	95
<b>Tabela 13:</b> Formação dos colaboradores nos estabelecimentos hoteleiros .....	102
<b>Tabela 14:</b> Análise SWOT aos estabelecimentos hoteleiros Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort.....	104

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Consumo massificado do Lazer: grupos dominantes e grupos seguidistas .....	7
<b>Figura 2:</b> A indústria de bens e serviços de luxo. ....	11
<b>Figura 3:</b> Prisma de identidade da marca. ....	16
<b>Figura 4:</b> Chegadas de turistas internacionais e receitas turísticas. ....	24
<b>Figura 5:</b> Total de Alojamentos Turísticos em 2019, em Portugal. ....	26
<b>Figura 6:</b> Pirâmide de Maslow aplicada às viagens de luxo. ....	30
<b>Figura 7:</b> Gastos anuais em experiências VS bens materiais. ....	31
<b>Figura 8:</b> Crescimento das viagens de luxo por distância.....	32
<b>Figura 9:</b> Distribuição da Indústria Hoteleira. ....	37
<b>Figura 10:</b> Modelo de organização aplicado nos estabelecimentos hoteleiros da Marriott Internacional .....	43
<b>Figura 11:</b> Evolução dos estabelecimentos turísticos de 5 estrelas entre 2010 e 2021. ....	54
<b>Figura 12:</b> Distribuição Geográfica dos hotéis de 5 estrelas.....	55
<b>Figura 13:</b> Mapa da Região Centro de Portugal. ....	58
<b>Figura 14:</b> Dormidas, taxa de ocupação, proveitos totais e RevPAR na Região Centro em 2018.....	62
<b>Figura 15:</b> Número de experiências por estabelecimento hoteleiro de 5 estrelas.....	70
<b>Figura 16:</b> Níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas. ....	72
<b>Figura 17:</b> Número de experiências por estabelecimento hoteleiro de 4 estrelas.....	76
<b>Figura 18:</b> Níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas. ....	77

## **Índice de Apêndices**

<b>Apêndice I:</b> Lista completa dos hotéis de 4 estrelas na Região Centro .....	120
<b>Apêndice II:</b> Dados demográficos e infraestruturais dos hotéis de 5 estrelas .....	123
<b>Apêndice III:</b> Oferta de produtos e serviços nos hotéis de 5 estrelas .....	124
<b>Apêndice IV:</b> Dados infraestruturais dos hotéis de 4 estrelas .....	125
<b>Apêndice V:</b> Oferta de produtos e serviços nos hotéis de 4 estrelas .....	126
<b>Apêndice VI:</b> Entrevista.....	127

## **Lista de siglas**

**AAA** - American Automobile Association

**AVHR** - Aqua Village Health Resort

**BSR** - Bom Sucesso Resort

**CCDR** - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

**CIM** – Comunidade Intermunicipal

**CSBHS** - Convento do Seixo Boutique Hotel e SPA

**CSLBPH** - Casa de São Lourenço Burel Panorama Hotel

**D1** – Diretor 1

**D2** – Diretor 2

**D3** – Diretor 3

**EHTOSGR** - Evolutee Hotel Royal Óbidos SPA e Golf Resort

**GVHHS** - Grão Vasco Historic Hotel e SPA

**HA** - Hotel As Américas - Art Nouveau & Design

**HAP** - Hotel Aveiro Palace

**HLCS** - Hotel Lusitânia Congress e SPA

**HM** - Hotel Moliceiro

**HPMVHH** – Hotel Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel

**HPPVGH** - Hotel Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel;

**HQL** – Hotel Quinta das Lágrimas

**HRDAAL** - Hotel Rainha D. Amélia Arts e Leisure;

**MALRS** - Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA

**MCB** - Mélia Castelo Branco

**MRHS** - Mélia Ria Hotel e SPA

**MVAIH** – Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel

**MVCH** - Montebelo Viseu Congress Hotel

**NUTS** - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

**OMT** – Organização mundial de turismo

**PCI** - Parador Casa da Ínsua

**PHB** - Palace Hotel do Bussaco

**PRMGBR** - Praia d’el Rey Marriott Golf e Beach Resort

**PV** - Pousada de Viseu

**RJET** - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

**RNT** - Registo Nacional de Turismo

**SBH** - Sapiencia Boutique Hotel

**SHCC** - Stay Hotel Coimbra Centro

**SWOT** - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**TC** - Tryp Coimbra

**TL** - Tryp Leiria

**TVC** - Tivoli Coimbra

**UNWTO** – United Nations World Tourism Organization

**VGC** - Vila Galé Coimbra

## Introdução

Numa sociedade caracterizada por modelos de produção e consumo massificados, com preços baixos e um ciclo de vida de produto bastante reduzido, o segmento de luxo permanece à margem, ainda visto negativamente pela generalidade da população. Maioritariamente visto como um estilo de vida ocioso, de capricho, vaidade e elitismo, o conceito de luxo que se vive no século XXI está, na realidade, associado a consumo emocional e hedonístico que tem como principal objetivo a realização dos sonhos do consumidor (Galhanone, 2005; Kapferer & Bastien, 2009; Lima, 2019; Mangorrinha, 2014).

Apesar de não ser uma indústria de bens e serviços de consumo massificado, o setor de luxo apresenta um crescimento constante desde 1985 (Kapferer, 2014), atingindo em 2016 valores de 1 trilião de euros (D'Arpizio, Levato, Zito, Kamel, & Montgolfier, 2016; Kapferer, 2017; Okonkwo-Pézard, 2017). O segmento turístico de luxo não é exceção e, mesmo sendo um nicho de mercado, representa 20% dos gastos globais em viagens, gastos estes que poderão atingir 1.154 biliões de dólares em 2022 (Messe Berlin GmbH, 2018; Padma & Ahn, 2020).

Sendo a hotelaria indissociável da atividade turística, a hotelaria de luxo é um elemento crucial no crescimento deste segmento e é, na realidade, um dos setores mais lucrativos da hospitalidade (Les Roches, 2019), a atingir valores na ordem dos 171 biliões de dólares em 2019, com perspetivas de atingir os 222 biliões de dólares até 2024 (Les Roches, 2019).

Curiosamente, ao longo desta investigação ficou claro que o segmento turístico de luxo é amplamente preterido em relação aos restantes. São reduzidas as investigações, relatórios e fontes bibliográficas acerca deste tema, principalmente quando comparadas com os restantes segmentos que compõem o sistema turístico. Assim sendo, para abordar várias linhas de investigação como a evolução do conceito de luxo, os aspetos fundamentais do consumo de luxo no século XXI, a marca de luxo e as estratégias de marketing específicas associadas a este segmento, foi necessário recorrer a fontes que trabalham o luxo associado aos seus principais setores, como vestuário, acessórios e automóvel. Estas fontes permitiram concluir que o marketing praticado no segmento de luxo se rege por regras inversas ao marketing tradicional, cujo principal objetivo é combinar os caprichos, costumes, tendências e hábitos dos clientes, não para ir ao encontro das suas necessidades, mas para as antecipar, de modo a criar produtos que surpreenderão o cliente (Som & Blanckaert, 2015).

A escassez de informação acerca do segmento turístico de luxo em Portugal é ainda maior, com este segmento a estar ausente das principais estratégias turísticas do país e dos vários dados estatísticos relativos a esta atividade. Tal não se justifica quando Portugal tem características únicas e

estabelecimentos hoteleiros excecionais que se inserem neste segmento que, infelizmente, acaba por obter maior reconhecimento internacional que nacional.

Tendo todos estes aspetos em consideração, esta investigação toma como ponto de partida a Região Centro de Portugal, uma região riquíssima em atrativos turísticos, com uma oferta variada capaz de responder a vários tipos de procura, desde turismo de sol e mar, a turismo de natureza, turismo cultural, turismo gastronómico, entre muitos outros. Sendo este o ponto de partida, e dadas as especificidades associadas ao marketing de luxo, esta dissertação tem como principal objetivo compreender as especificidades do segmento hoteleiro de luxo e de que modo estas se refletem nas estratégias de marketing desenvolvidas pelos hotéis de luxo inseridos na Região Centro de Portugal. É importante clarificar, desde já, que não foi possível retirar conclusões acerca da Região Centro. Tal aconteceu devido à falta de interesse por parte dos estabelecimentos hoteleiros selecionados em participar na investigação, sendo que apenas foram conduzidas três entrevistas que se debruçam sobre os seguintes estabelecimentos hoteleiros: Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort.

Ainda assim foram abordados vários temas, divididos em 6 capítulos:

O primeiro capítulo – A evolução do Luxo: Especificidades de um segmento único e diferenciador – tem como principal objetivo introduzir o conceito de luxo e promover uma compreensão do mesmo para servir de base ao resto da investigação. Para tal, foi necessário deixar claro o seu processo evolutivo e como este afetou as atuais conceções de luxo, resultando nas abordagens específicas às marcas e consequentes estratégias de marketing desenvolvidas. As estratégias de marketing apresentadas neste capítulo são utilizadas como ponto de partida para a análise de resultados, de modo a perceber as possíveis semelhanças ou diferenças no marketing levado a cabo pela hotelaria de luxo.

O segundo capítulo – Atividade turística, alojamento turístico e turismo de luxo – inicia a abordagem às várias vertentes da atividade turística que são fundamentais para aprofundar o turismo e a hotelaria de luxo. Após tais introduções, a hotelaria de luxo é abordada de modo mais profundo, procedendo-se a uma análise da oferta de bens e serviços que compõem este segmento, as suas especificidades e o fundamental papel dos recursos humanos na experiência do cliente. Este capítulo encerra-se com o estudo dos vários perfis do turista de luxo e de que modo estes influenciam a segmentação da respetiva oferta.

O terceiro capítulo – Turismo de Luxo: segmentação, posicionamento e diferenciação da oferta em Portugal – analisa o segmento turístico de luxo no contexto nacional, começando por compreender os requisitos associados à legislação e tipologias dos estabelecimentos hoteleiros. Neste capítulo fica

também clara a evolução deste segmento em Portugal, a sua distribuição geográfica e o perfil de turista que procura o país como destino de luxo.

No capítulo 4 – Turismo de luxo no Centro de Portugal – inicia-se a investigação à Região Centro com um enquadramento geográfico e turístico da mesma, antes de se prosseguir para o levantamento de todos os estabelecimentos hoteleiros de 5 e 4 estrelas existentes na zona. Este levantamento permite determinar a distribuição geográfica dos estabelecimentos e, posteriormente, analisar a sua oferta de produtos e serviços, tal como os níveis de satisfação dos clientes.

O quinto e penúltimo capítulo – Metodologia de investigação e análise de resultados: O caso dos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort – aborda a metodologia utilizada, neste caso a entrevista, e a análise dos resultados que dela se retiraram. Esta análise de resultados permite retirar várias conclusões que vão ao encontro das perspetivas dos autores apresentados na revisão de literatura e podem ser consideradas um contributo para o entendimento da hotelaria de luxo no contexto português, visto que a informação acerca da mesma é reduzida. Este capítulo encerra-se com uma análise SWOT aos três estabelecimentos que foram analisados, permitindo sintetizar o principal das conclusões retiradas ao longo da análise de resultados. O último capítulo consiste numa síntese das principais conclusões retiradas ao longo de toda a investigação e de que modo os aspetos abordados afetam as estratégias de marketing aplicadas e o conseqüente sucesso dos estabelecimentos que compõem este segmento.

## **Capítulo 1 - A evolução do luxo: Especificidades de um segmento único e diferenciador**

### **1.1. Breve contextualização do conceito de luxo**

Atualmente olhada com maior abertura e menos preconceito, a produção e oferta de produtos de luxo não causa indiferença nos mercados. Cada vez mais competitiva e complexa, esta gama de produtos e serviços tem vindo a registar um fortíssimo crescimento no decorrer das últimas décadas (Kernstock, Brexendorf & Powell, 2017; Ko, Phau, & Aiello, 2016; Okonkwo, 2009). Como tal, e por ser o foco desta investigação, é primeiramente necessário abordar um conjunto de conceitos, onde se destaca o luxo e a sua interpretação histórica, para poder, posteriormente, investigar de modo mais profundo as suas particularidades no setor hoteleiro.

Extremamente subjetivo e amplamente aberto às mais variadas interpretações, o conceito de luxo possui aspetos geralmente reconhecidos por todos (Barnier, Falcy & Valette-Florence, 2012; Heine, 2012; Kapferer, 2010; Kapferer, 2014; Kapferer, 2017; Pedrosa, 2017), sendo indissociável de conceitos como elite e classe social.

A palavra “elite” ganhou força no contexto social francês do século XVII, aquando a sua utilização para caracterizar a qualidade excecional dos produtos e mercadorias que o país tinha para oferecer. Já no decorrer do século XVIII, o termo foi-se tornando mais abrangente e passou a incluir a ideia de distinção nos mais variados contextos, sendo o social o mais marcado, com a distinção entre pessoas/grupos sociais superiores e inferiores (Barnabé, 1999). Foi, no entanto, a partir de 1930 que o termo “elite” passou a ser amplamente difundido, motivado pelo surgimento das teorias sociológicas de elites de Vilfredo Pareto e Gaetano Mosca, considerados os “pais” da Teoria de Elites (Barnabé, 1999).

De acordo com Barnabé (1999), Pareto, na sua Teoria de Elites, afirma que em todas as áreas da esfera humana existem indivíduos que se destacam por possuírem qualidades e capacidades consideradas superiores, constituindo assim uma elite. Como esclarece o autor, esta teoria divide também a elite em dois patamares, sendo eles: a elite governante e a elite não-governante. A divisão entre elite e não-elite é feita em associação a duas vertentes do comportamento humano, a vertente racional composta pela ciência e pela lógica, e a vertente sentimental, considerada mais irracional. Deste modo, com base em Barnabé (1999), a elite é composta por indivíduos com grande influência, poder político, riqueza e com grande capacidade de compreensão racional da sua condição; a não elite, também definida como “as massas”, é motivada e impulsionada pelo sentimento irracional, para além de ser caracterizada pela sua falta de capacidade económica, influência e conhecimento.

Já Mosca relacionou o conceito de elite ao conceito de classe política por ele desenvolvido (Barnabé, 1999). A sua teoria propõe a existência de duas classes: uma classe dirigente, pautada pela organização, que agrega em si todas as funções e cargos políticos, usufruindo do poder que tais cargos conferem; uma classe dirigida, numerosa, que se vê controlada pela primeira. Não obstante, a minoria poderia ascender caso fosse possuidora de qualidades como força física, saber, riqueza e contacto com as divindades (Grynszpan *apud* Barnabé, 1999). A hereditariedade é, no entanto, o principal meio de acesso à classe dirigente (Barnabé, 1999).

Como é possível verificar, torna-se difícil separar os conceitos de elite e de classes sociais, visto que o primeiro é fundamental para definir o segundo. Como tal, e para melhor compreender a essência do luxo, é necessário abordar também as noções de classes sociais, estreitamente ligadas e dependentes do conceito de elite (Perissinotto & Codato, 2009).

Existem várias visões e abordagens relativamente ao modo como a sociedade de classes se desenvolve e compõe. Sendo talvez as mais conhecidas, tanto a abordagem de Weber como a abordagem de Marx, olham para as classes como um resultado das relações sociais estruturais institucionalizadas, sendo que os grupos são qualitativamente distinguidos (Barata, Ribeiro, Silva, & Antunes, 2013).

Na perspetiva de Weber, o principal fator que determina as oportunidades sociais e económicas de cada indivíduo é o mercado (Barata et al., 2013; Breen, 2005; Goldthorpe, 2010; Wrigth, 2009). Como esclarecem os autores, as relações que derivam do mercado definem a estrutura de classes, enquanto que fatores como a educação, etnia, género e religião definem as hierarquias de status. Weber define então quatro classes que caracterizam as sociedades capitalistas ocidentais com base na propriedade, meios de produção e capacidade de oferta no mercado (Barata et al., 2013; Breen, 2005; Goldthorpe, 2010; Wrigth, 2009). Estas classes são, com base em Barata et al. (2013):

- Empresários: grandes proprietários de meios de produção;
- Pequena burguesia: pequenos proprietários;
- Trabalhadores com formação académica;
- Trabalhadores que dependem da sua força física para trabalhar.

A perspetiva de Marx olha também para os mecanismos económicos como os principais determinantes da estrutura social, contudo vai mais longe e afirma que a relação de dependência mútua entre explorador e explorado é que fundamenta as relações de classes (Barata et al., 2013). Estas relações determinam não só a posição de cada indivíduo no processo de produção, como determinam também a distribuição dos produtos e padrões de consumo (Barata et al., 2013).

Em oposição, Bourdieu defende que o capital cultural é tão importante quanto o capital económico na divisão das classes sociais (Reich, 2017), defendendo que o espaço social é um espaço multidimensional de posições definidas em função de vários aspetos. Este espaço multidimensional é composto por três dimensões (Barata et al., 2013; Weininger, 2005):

- Primeira dimensão: posições sociais são definidas pelo volume de capital económico e cultura do indivíduo;
- Segunda dimensão: posições sociais definidas pelo peso relativo de cada capital (económico e cultural), e o seu posicionamento em relação aos restantes;
- Terceira dimensão: diferenciação das posições consoante as trajetórias dos indivíduos, no que diz respeito à estabilidade ou alteração, ao longo do tempo, no volume e composição do capital.

Como Barata et al., (2013) e Piff, Kraus, Côté, Cheng, & Keltner (2010) sublinham, tanto nas perspetivas de Marx como Bourdieu, as condições materiais e simbólicas que definem a posição dos indivíduos na estrutura social são decisivas nas suas atitudes, preferências e ações, exercendo vastos efeitos psicológicos que afetam o modo como os indivíduos se comportam em relação aos restantes.

À medida que a sociedade foi evoluindo as estratificações sociais tenderam a desaparecer. Ainda assim, é necessário possuir este enquadramento para melhor compreender o papel que o luxo vai adquirir como elemento distintivo na estratificação social flutuante que caracteriza a sociedade atual e que será explanada mais à frente nesta investigação.

Para além dos conceitos acima abordados, características como qualidade, beleza, raridade, exclusividade, privilégio, inovação, diferenciação e marca podem ser apontadas como algumas das componentes distintivas do luxo (Kapferer, 2017; Som & Blanckaert, 2015), no entanto, o status e o estatuto social - posição que cada indivíduo ou grupo ocupa na dinâmica social - tomam primazia e são os aspetos transversalmente reconhecidos pela generalidade da população (Figueiredo, 2017).

As variadas interpretações estendem-se também à etimologia da palavra “luxo”. O aspeto etimológico é um componente crucial do *storytelling* das marcas e das várias definições conceituais de que a palavra tem sido alvo, sendo geralmente remetida para a palavra “lux” e respetivos significados como luz e iluminação (Kapferer, 2014). Não obstante, Kapferer (2014) introduz uma nova perspetiva etimológica para a palavra, afirmando que está mais próxima da palavra “luxatio” e dos significados para os quais esta remete, sendo eles “disrupção” e “excesso de”.

Como em todas as indústrias, a produção de bens e serviços de luxo acompanha a evolução da vida em sociedade, tendo sofrido alterações significativas. Todavia, a sua base aspiracional, sustentada no sonho, mantém-se (Som & Blanckaert, 2015). Este sonho traduz-se essencialmente num desejo que

o consumidor tem de ser especial no seio da sociedade e fazer parte de uma elite particularmente exclusiva (Som & Blanckaert, 2015), que se expressa em termos de acesso, espaços e protagonismo social (Figura 1). Isto relaciona-se com a importância da vertente simbólica inerente ao consumo, que é motivado não só pelos aspetos funcionais do produto adquirido, mas também pela significação que adquire no espaço e contexto no qual está inserido (Bourdieu, 1989; Dubois, 1993; Santos, 1999).

A tentativa de aparente inclusão em determinados grupos sociais por intermédio do consumo é uma característica dos grupos seguidistas, possibilitada pelo processo de democratização (Santos, 2008) também associado ao consumo de luxo. Os grupos seguidistas procuram imitar o estilo de vida dos membros que compõem os grupos dominantes, sendo que ambos tem características distintas (Santos, 2008): os grupos seguidistas estão intimamente ligados ao processo de democratização do consumo, que lhes cria uma ideia ilusória de igualdade e acesso a outro tipo de espaços. Não obstante, têm que adequar o estilo de vida que pretendem à sua realidade quotidiana, o que acaba por levar ao mesmo padrão de banalidade, estandardização e amontoamento que já conheciam; por outro lado, os grupos dominantes continuam associados a um estilo elitista de distinção social, procuram locais de acesso restrito e regem-se pelos ideais de exclusividade, sofisticação, raridade, novidade e exotismo (Santos, 2008), relacionados também com o luxo (Figura 1). Os grupos seguidistas e dominantes podem ser associados às vertentes de “luxo para os outros” e “luxo para o próprio”, respetivamente, que serão apresentadas no subcapítulo 1.2.1 – Dualidade: Sociedade VS Indivíduo.

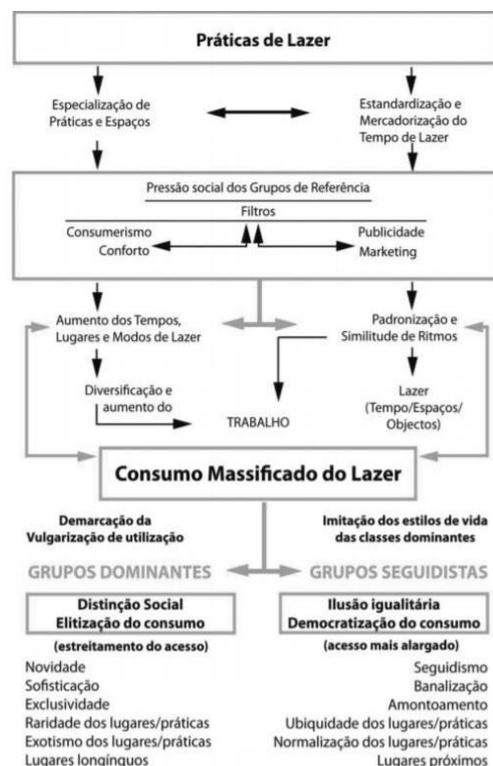


Figura 1: Consumo massificado do Lazer: grupos dominantes e grupos seguidistas

Fonte: Santos (2014)

Como tal, decorrente da evolução social e de uma crescente valorização da experiência, o luxo adquiriu a faceta de um estilo de vida apologista do culto de estatuto social, da autoestima, dos gostos pessoais e do prazer que o seu consumo proporciona, ao invés de procurar somente a exibição de riqueza e estatuto (Som & Blanckaert, 2015).

Nas palavras de Heine (2012) “luxo é um termo relativo que se pode referir a tudo ou a nada, dependendo a quem se coloca a pergunta.” (p. 9), reiterando assim a enorme subjetividade do conceito de luxo que, por possuir uma componente tão pessoal e também cultural, está aberto a uma enorme possibilidade de interpretações.

### **1.1.1. Evolução e democratização do conceito de luxo**

A ideia de luxo, uma ideia extremamente antiga no seio da civilização humana, funciona como um reflexo da vida em sociedade, nomeadamente de sociedades estratificadas com objetos, símbolos e estilos de vida específicos das elites no poder (Galhanone, 2005; Kapferer & Bastien, 2009; Mangorrinha, 2014; McNeil & Riello, 2016; Som & Blanckaert, 2015).

Os códigos sociais e a conseqüente separação entre bens comuns e bens exclusivos com uma forte simbologia muitas vezes metafísica teve origem nas civilizações antigas, tendo atingido o seu esplendor na sociedade do Antigo Egipto (Kapferer & Bastien, 2009). Esta sociedade, altamente hierarquizada, sofisticada e com códigos muito específicos de vida é, para Kapferer & Bastien (2009), um dos melhores exemplos da prática de todos os códigos do luxo, tendo servido de exemplo para inúmeras outras civilizações que, ao longo da História da Humanidade, criaram uma estratificação social visível, com códigos reconhecidos por todos para distinguir os membros das suas elites, como imperadores, reis, clero ou nobreza (Galhanone, 2005; Kapferer & Bastien, 2009; Mangorrinha, 2014; McNeil & Riello, 2016; Som & Blanckaert, 2015).

Esta utilização histórica do luxo como um elemento distintivo e de exclusão social, com uma base fortemente discriminatória característica das sociedades de classes, fez com que o luxo tivesse chegado à civilização moderna com uma conotação vincadamente negativa, associada à superficialidade, privilégio, prestígio, riqueza, ostentação, ociosidade, necessidade de status e consumo desnecessário e desmedido (Côrte-Real, 2013; Galhanone, 2005; McNeil & Riello, 2016; Oliveira, 2020a).

A ainda presente associação negativa de muitos relativamente a produtos e serviços de luxo não foi impeditiva do longo processo de abertura e democratização pelo qual este conceito passou. Esta evolução despoletou uma forte vertente intangível do conceito, associada a questões sociológicas e psicológicas de autoestima, bem-estar físico e psicológico, evasão e também diversão e lazer

(CôrteReal, 2013; Lima, 2019; Mangorrinha, 2014; Oliveira, 2020a), posteriormente apresentadas na Pirâmide das Necessidades de Maslow associada às viagens de luxo (Figura 6).

Funcionando como um reflexo da vida em sociedade, mudanças cruciais no seio da civilização influenciaram diretamente a visão sobre o luxo. Evoluções fundamentais decorrentes do Iluminismo, no século XVIII, que despoletaram acontecimentos da maior importância como as revoluções Francesa e Americana, tiveram um vasto impacto tanto filosófico como económico nas abordagens ao luxo (Kapferer & Bastien, 2009; McNeil & Riello, 2016). A mudança de paradigma iniciada no século anterior começou a ser manifestamente mais visível no decorrer do século XIX, com o Liberalismo de Adam Smith e os contributos filosóficos de David Hume a abrirem portas a uma nova visão dos bens e serviços de luxo (Kapferer & Bastien, 2009). O liberalismo económico, ao favorecer e impulsionar o comércio, permitiu que a indústria de luxo se pudesse estabelecer como um motor de crescimento económico e, como consequência, criar mais riqueza e poder de compra para todos (Kapferer & Bastien, 2009). Em termos filosóficos, David Hume, com o seu ensaio “Of Luxury” de 1752, criou uma justificação para o consumo de bens luxuosos, ao separar o conceito de “luxo” do conceito de “moralidade”, conceitos estes que representavam ideias contrastantes e incompatíveis no seio de uma Europa Cristã (Kapferer & Bastien, 2009). Os autores destacam ainda a importância da Revolução Industrial como fator impulsionador para a democratização do luxo e, mais tarde, o pós Segunda Guerra Mundial e consequente fase de Pleno Emprego que, devido a um modelo de produção fordista permitiu a mais indivíduos ter os meios financeiros para adquirir este tipo de bens, numa sociedade em que a abertura para tal era crescente (Kapferer & Bastien, 2009; Santos, 1999).

A emancipação feminina, um pouco mais restrita na sua fase inicial mas que se alargou no século XX, representou também uma mudança significativa para a indústria do luxo, uma vez que as mulheres manifestavam uma maior sensibilidade e apreciação por bens luxuosos, o que se refletia nos seus hábitos de compra (Kapferer & Bastien, 2009).

O desenvolvimento técnico, económico e social impulsionado pelas mudanças acima referidas foram fulcrais para a transição de uma vertente mais tangível do conceito, para uma vertente mais intangível, com um grande foco na dimensão sensual e de satisfação pessoal do consumidor (Galhanone, 2005; Mangorrinha, 2014). Isto é reflexo da alteração de paradigma decorrente da mudança de uma sociedade fordista e industrial para uma sociedade pós-industrial, sendo que esta última valorizava o aumento da liberdade individual, ao invés da massificação imposta pelo contexto que lhe precede (Bauman, 2003; Dantas, 2007).

A personalização e os sentidos passam a ser valorizados e levam ao surgimento de um luxo intimista (Mangorrinha, 2014), que passa a estar disponível para um vasto número de pessoas que

apenas necessitam dos meios financeiros para tal, ao invés de necessitarem de um estatuto social muitas vezes hereditário.

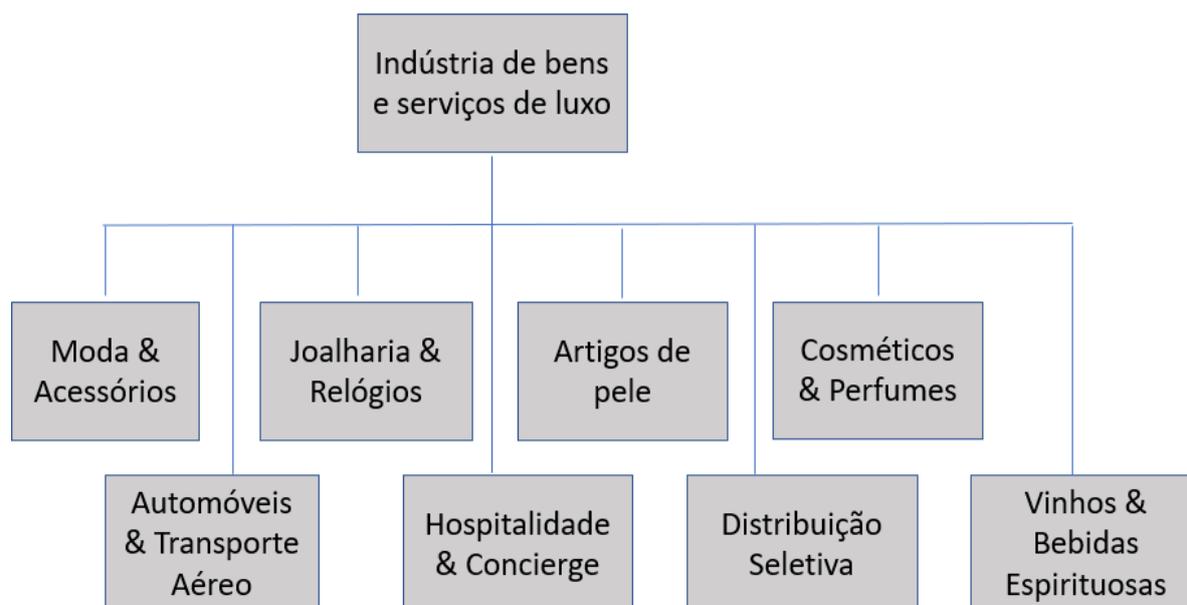
A segunda metade do século XX marcou, assim, o fim das estratificações sociais históricas e da separação do luxo como um mundo à parte, o que abriu portas à democratização da indústria (Galhanone, 2005; Kapferer & Bastien, 2009). Como Kapferer & Bastien reiteram (2009), a democratização é o grande impulsionador do luxo e a razão do seu atual sucesso, no entanto implica duas realidades que merecem particular destaque: o facto de grande parte da população ter acesso à indústria de bens e serviços de luxo permite um crescimento exponencial tremendamente significativo da sua base de clientes; o crescimento impulsionado pela democratização acarreta o risco de vulgarização, que é o maior problema que a indústria de luxo enfrenta atualmente.

Foi também durante o século XX que as maiores marcas de luxo a nível global estabeleceram a identidade única que ainda hoje as caracteriza (Som & Blanckaert, 2015), o que abriu portas a um consumo emocional muito focado na autoestima, na valorização dos sentidos e da experiência (Figueiredo, 2017; Galhanone, 2005; Kapferer, 2012; Mangorrinha, 2014; Pedrosa, 2017), que são as bases do luxo no século XXI.

## **1.2. Luxo no século XXI: Aspetos fundamentais**

O século XXI, na perspetiva da criação e consumo de bens supérfluos e conspícuos, pode ser caracterizado por uma utilização excessiva e desmedida da palavra “luxo” (Berry, 1994; Heine, 2012; Vickers & Renand, 2003). Esta apropriação do conceito para caracterizar artigos e marcas que muitas vezes não se inserem neste nível produtivo de bens e serviços diferenciadores, únicos ou exorbitantemente caros levou ao surgimento de novos termos qualificadores de luxo, numa tentativa de recuperar parte do significado que tem sido banalizado (Kapferer & Bastien, 2009). Palavras e expressões como “luxo verdadeiro”, “*masstige*”, “*ultrapremium*” e “*hyperluxe*”, e também na hotelaria a classificação acima das 5 estrelas, começam a surgir e a contribuir para a já existente dificuldade em definir o conceito, para além de contribuírem também para uma perda ainda maior do significado abstrato que a palavra “luxo” tem na mente do consumidor (Heine, 2012; Kapferer & Bastien, 2009; Silverstein & Fiske, 2003; Truong, McColl, & Kitchen, 2009).

Não obstante, o setor de luxo tem tido um crescimento constante desde 1985 (Kapferer, 2014), atingindo em 2016 valores de 1 trilião de euros (D’Arpizio et. al, 2016; Kapferer, 2017; OkonkwoPézar, 2017). Estes valores são, não só reflexo do alargamento do acesso social acima referido, como dos valores intangíveis que estão na base deste consumo. Apesar de ser considerada um nicho, a indústria de bens e serviços de luxo é vastíssima, sendo composta por vários setores comerciais (Figura 2).



**Figura 2: A indústria de bens e serviços de luxo.**

**Fonte:** Elaboração própria com base em Okonkwo-Pézard (2017).

O consumo de luxo moderno é então um consumo maioritariamente emocional e hedonístico, fortemente motivado pelo desejo, prazer, gosto pessoal, valores estéticos, experiências únicas e acima de tudo, pela realização dos sonhos do consumidor (Galhanone, 2005; Kapferer & Bastien 2009; Lima, 2019; Mangorrinha, 2014).

Ao contrário dos bens de consumo massificados, que têm como principal foco a funcionalidade e utilidade, os artigos/serviços de luxo proporcionam um grande número de benefícios abstratos e não funcionais (Heine, 2012). Como reforça o autor, os benefícios simbólicos decorrentes do consumo de luxo excedem os funcionais como em nenhuma outra categoria de produtos. Benefícios simbólicos dizem respeito, neste contexto, a um largo espectro de valores humanos e estilos de vida (Heine, 2012; Vigneron & Johnson, 2004) que estão na base do consumo de luxo, caracterizados por uma valorização da individualidade, expressividade, criatividade, fluidez e, acima de tudo, de significado (Dumoulin *apud* Atwal & Williams, 2017).

Independentemente dos valores abstratos na base deste consumo, os bens de luxo continuam a ser caracterizados por preços bastante elevados. Tais preços são um reflexo, não só da raridade e exclusividade do produto (Galhanone, 2005), como também da função social que o luxo acabou por ocupar na sociedade atual – a função de recriar uma estratificação social economicamente motivada, no seio de sociedades de consumo democráticas (Kapferer & Bastien, 2009). Este aspeto é da maior importância, tal como esclarecem Kapferer & Bastien (2009), visto que é intrínseca ao ser humano a necessidade de viver inserido num qualquer tipo de estrutura social, associada a certos grupos

identitários. Como tal, e por ser um elemento fortemente diferenciador e exclusivo, coube ao luxo, por intermédio do ser humano, estabelecer tal hierarquia e diferenciar as várias classes sociais.

Um dos aspetos fundamentais no luxo atual é a marca. As marcas de luxo destacam-se de todas as outras e têm uma abordagem específica porque, tal como acima referido, representam valores intangíveis que trazem benefícios emocionais para quem as consome<sup>1</sup> (Gutsatz & Auguste, 2013; Kapferer, 2017). Estas marcas são carimbos de classe, bom gosto e distinção social cuja aquisição proporciona um aumento de autoestima e ego a quem as utiliza, para além de conferirem um forte sentimento de pertença a um grupo social mais restrito (Kapferer, 2017). Para serem capazes de despoletar tais emoções e adquirirem tamanha significação cultural, existem valores e aspetos cruciais que uma marca tem de possuir: herança; história (não apenas factual mas com uma dimensão mítica e lendária); autenticidade; *storytelling* referente ao know-how exclusivo da marca e habilidade manual (craftsmanship); design exclusivo e forte ligação ao mundo artístico; valorização das bases culturais da marca, o que implica a não deslocalização da produção (Gutsatz & Auguste, 2013; Kapferer, 2014; Kapferer, 2017; Pedrosa, 2017).

Após uma breve abordagem acerca dos aspetos fundamentais que compõem e motivam o consumo de luxo no século XXI, é necessário abordar mais detalhadamente as especificidades das marcas de luxo e o porquê da sua abordagem ao mercado ser tão específica e detalhada.

### 1.2.1. Dualidade: Sociedade VS Indivíduo

Para melhor compreender o que compõe o luxo é necessário abordar os seus aspetos mais particulares. Um destes aspetos, tal como acima explanado, é a função de marcador social que o luxo adquiriu. Ora, tal função não seria possível sem a existência e estatuto das marcas a ele associadas, que assumem um papel absolutamente fundamental (Kapferer & Bastien, 2009; Kapferer & Bastien, 2017). A necessidade por marcas e seus valores inerentes é característica da atualidade e divide-se em dois polos principais que motivam o consumo de luxo (Kapferer & Bastien, 2009; Kapferer & Bastien, 2017): **Luxo para os outros** (sociedade) e **luxo para o indivíduo**.

De um modo sucinto, o **luxo para os outros** foca-se principalmente no seu aspeto mais visível e no significado social que o mesmo acarreta. Os códigos do luxo são sociais e permitem ao consumidor, dentro das suas capacidades financeiras, ascender a um grupo ou classe superior e, como consequência, ser reconhecido pelos seus pares (Kapferer & Bastien, 2009; Kapferer & Bastien, 2017).

---

<sup>1</sup> Relacionado com o conceito de hedonismo, definido pelo dicionário Priberam como: Doutrina filosófica que faz do prazer um bem supremo e objeto da vida; e ao conceito de epicurismo, definido pelo dicionário Priberam como: defesa da busca da vida feliz através de desejos e prazeres moderados e tendência para a vida sensual, voluptuosa, ligada aos prazeres dos sentidos

Este consumo é então motivado pelo desejo do consumidor de ser reconhecido como alguém com sucesso económico e social e como membro de uma classe social superior à qual nem todos têm possibilidade de ascender. Este tipo de consumo vai ao encontro da Teoria da Classe Ociosa de Veblen, na qual afirma que o indivíduo tem um desejo constante de se sobrepôr aos demais como sinónimo de sucesso, sucesso este que se reflete em bens acumulados e hábitos ociosos, algo que as classes inferiores faziam por imitar, independentemente do custo (Veblen *apud* Cheluchinhak & Cavichioli, 2010). É interessante ter em conta que, atualmente, este tipo de consumo é típico em países com economias emergentes, como a China ou Rússia (Atwal & Williams, 2017), no entanto, verifica-se a nível global.

Por outro lado, **o luxo para o indivíduo**, para o próprio, comporta as vertentes mais hedonísticas e subjetivas do conceito. Este consumo não é exclusivamente motivado pelo desejo do símbolo da marca, mas sim pela substância que a caracteriza, ligada à sua identidade, história e ideais filosóficos (Kapferer & Bastien, 2009; Kapferer & Bastien, 2017). O prazer, satisfação e felicidade proporcionados pela aquisição de tais produtos ou serviços estão na base desta vertente de consumo, sendo característica dos países europeus e dos Estados Unidos da América, onde o luxo já tem uma vasta história (Kapferer & Bastien, 2017).

Podemos então concluir que o consumo de luxo contemporâneo é, de um modo geral, caracterizado por esta dualidade, comportando uma facção que consome motivada pela aparência social e outra que consome pelos prazeres emocionais e simbólicos que retira da experiência. E outros ainda que fazem uso tanto de uma perspetiva como de outra.

### **1.2.2. Importância da marca de luxo**

Num contexto mundial onde o consumismo descontrolado atingiu novas proporções, as marcas tornam-se entidades omnipresentes no quotidiano do mais comum cidadão. Por todo o mundo estamos constantemente rodeados por marcas, logótipos e produtos que procuram simbolizar uma mais-valia para a vida do consumidor, quer seja numa paragem de autocarro ou no epicentro de uma grande cidade como Nova Iorque, onde ecrãs gigantes ocupam constantemente o campo de visão dos pedestres com nomes de grandes marcas e novos produtos.

Um nome, uma palavra ou um símbolo são suficientes para fazer surgir na mente do consumidor um tipo de produto e conseqüentes vantagens. Quando olhamos para icónica maçã da Apple sabemos imediatamente o que representa, o seu tipo de produto e a excelência a ele associada, mesmo que não esteja nenhum produto específico a ser destacado. A Apple simboliza o auge da excelência tecnológica dos produtos que podem fazer parte do nosso quotidiano e é exatamente este o objetivo e razão de ser de qualquer marca, despertar na mente do consumidor imagens e associações

positivas provenientes do seu consumo. As marcas existem única e exclusivamente porque as reconhecemos, porque reconhecemos as mensagens que ao longo do tempo vão transmitindo, resultado da sua constância e permanência na vida do cidadão (Chevalier & Mazzalovo, 2012).

Tal só acontece porque somos parte integrante de uma sociedade de consumo, na qual o indivíduo procura encontrar satisfação e significado através da compra de novos bens de consumo (Goodwin, Nelson, Ackerman, & Weisskopf, 2008). Segundo os autores, consumo é considerado o processo através do qual os bens e serviços são utilizados por quem os adquire, dando origem à ideia de soberania do consumidor. Esta ideia consiste na crença de que as necessidades, desejos e consequente satisfação do consumidor determinam o percurso de todas as atividades económicas (Goodwin, et al. 2008).

Tal como afirma Heine (2012) uma marca atual é então orientada para o consumidor e composta por imagens e valores desenvolvidos por cada empresa para que os seus produtos sejam amplamente identificados e reconhecidos (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009).

As marcas de luxo não são estranhas a esta abordagem, contudo são altamente associadas aos seus principais produtos (Kapferer, 2008). As características centrais dos produtos de luxo são assim um reflexo das suas marcas, funcionando como carimbos distintos de beleza e exceção (Kapferer & Bastien, 2009), imbuídos de valores intangíveis que compõem o sonho do consumidor. Tendo concluído que maior parte das definições de marca de luxo são construídas com base nas características dos seus produtos (Meffert & Lasslop, Büttner et al., e Valtin *apud* Heine, 2012), o autor define uma marca de luxo como:

As marcas de luxo são consideradas como imagens na mente do consumidor que incluem associações sobre um alto nível de preço, qualidade, estética, raridade e um alto grau de associações não funcionais (Heine, 2012, p.62).

No seguimento da definição apresentada, Heine (2012) esclarece de forma sucinta em que consistem as características que compõem a marca de luxo:

- **Preço:** Os produtos oferecidos são sempre mais caros que o mesmo tipo de produto oferecido por uma marca de consumo massificado;
- **Qualidade:** Os artigos produzidos por uma marca de luxo são produtos de excelência e de longa durabilidade, sendo que podem ser restaurados ao fim de vários anos de utilização. São também produtos que crescem em valor em par com a sua antiguidade;
- **Estética:** Através da sua estética, sempre que é vista, a marca procura representar o auge da beleza, elegância e estilo perfeito;

- **Raridade:** O difícil acesso aos produtos é uma das características fundamentais da marca de luxo, que limita a produção e disponibilidade dos artigos para aumentar o desejo pelos mesmos;
- **Extraordinariedade:** Dentro do seu estilo próprio, uma marca de luxo procura surpreender os seus clientes com elementos únicos, criativos e pouco comuns;
- **Simbolismo:** Para além dos valores inerentes a cada marca, no geral todas representam uma qualidade excecional e conferem um estatuto diferente a quem as carrega.

Não obstante a caracterização de Heine (2012), o consumo de bens e serviços de luxo tem uma base fortemente emocional impulsionada pelas marcas, pelo que é necessário olhar a outras características fulcrais por ele não mencionadas. Como Som & Blanckaert (2015) reiteram, a personalidade e essência da marca atraem e criam fascínio no consumidor, levando-o a abandonar o lado racional do consumo e a ceder aos seus desejos. Ao imbuir os produtos e serviços de conotações emocionais, as marcas de luxo obrigam o cliente, através da sua omnipresença, a posicionar-se relativamente aos seus valores (Chevalier & Mazzalovo, 2012). Este posicionamento é fundamental uma vez que, por a emoção se sobrepor à razão, o cliente cria uma relação de lealdade para com a marca, preferindo-a em detrimento de outras cujos valores com os quais não se identifica (Som & Blanckaert, 2015).

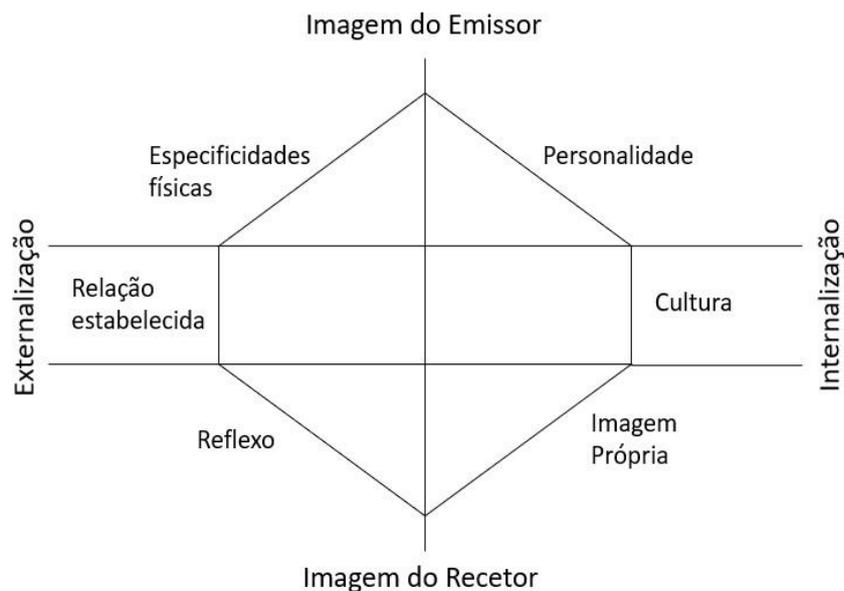
Para atingirem tal importância na vida do consumidor e se tornarem, nas palavras de Kapferer (2008, p. 182) “*passion brands*”, as marcas de luxo necessitam assim de uma inspiração profunda, de carácter, crenças e valores que ajudem o consumidor a descobrir e matizar a sua própria identidade, como forma de pertença social. Tais valores constituem a identidade da marca, sendo esta o principal elo de ligação com o consumidor.

Para compreender a importância que a identidade da marca tem para a construção da identidade social própria do indivíduo que a consome, é necessário olhar para o conceito de identidade. De acordo com Jenkins (2014), a identidade é o processo e capacidade de reconhecer quem é quem. Como esclarece “Isso envolve saber quem somos, saber quem são os outros, eles saberem quem somos, nós sabermos quem eles pensam que somos e assim por diante.” (Jenkins, 2014, p. 6). A identificação é, assim, indissociável do comportamento e das interações estabelecidas entre pessoas, uma vez que por meio de tal identificação, adequamos a abordagem que fazemos a cada indivíduo. A ligação que o cliente estabelece entre a sua identidade e a identidade da marca que ambiciona consumir, está, tal como ficou claro no ponto 1.2.1 – Dualidade indivíduo VS Sociedade, relacionada com os valores e comportamentos associados a identificações como riqueza, sucesso e status (Jenkins, 2014). As identidades de grupo são, deste modo, a forma mais significativa de

identificação uma vez que, por intermédio da socialização, pressão social e interesses comuns, têm maior capacidade de mobilizar as pessoas (Jenkins, 2014).

A identidade de uma marca é considerada a razão de ser do produto, o que significa o porquê de ser único e que valor acrescenta a quem o adquire. Implica história, savoir-faire, mística, crenças e diferentes modos de ver o mundo que a tornam especial (Chevalier & Mazzalovo, 2012; Som & Blanckaert, 2015). Para uma marca de luxo, o núcleo identitário é a sua essência atemporal e o seu consequente valor na perceção do cliente. Os valores intrínsecos decorrentes da temporalidade da marca são, acima de tudo, representações culturais associadas às origens da marca, aos seus clientes históricos e às suas aspirações e são fundamentais na formação de uma identidade única, rara e exclusiva (Som & Blanckaert, 2015).

Podendo concluir que a identidade da marca é a razão pela qual os consumidores se sentem atraídos e se identificam com a mesma, é importante abordar mais detalhadamente os aspetos que a compõem. De acordo com Kapferer (2008) a identidade de uma marca tem 6 facetas principais, as quais designa de “prisma da identidade da marca” (Figura 3), sendo elas:



**Figura 3: Prisma de identidade da marca.**

**Fonte:** Elaboração própria com base em Kapferer (2008)

1. **Especificidades físicas:** As especificidades físicas de uma marca dizem respeito às suas características objetivas salientes, ou seja, à “imagem de marca” dos seus produtos. São a base do aspeto físico da marca, isto é, o reflexo dos valores intangíveis em produtos tangíveis. A faceta física pode ser sumarizada através do produto-chave da marca, o produto principal representativo das suas qualidades e características;

2. **Personalidade:** O autor afirma que o modo mais simples de criar personalidade a uma marca é atribuir-lhe um porta-voz ou uma figura principal, quer seja real ou simbólica. Ao comunicar através da imagem de tal figura, adiciona carácter e ajuda o cliente a formar uma ideia daquilo que a marca seria se fosse uma pessoa. Grande parte das marcas de luxo começam com o nome de uma pessoa, geralmente do criador, e são construídas ao longo do tempo com base na sua personalidade e carisma (Chevalier & Mazzalovo, 2012; Som & Blanckaert, 2015). A utilização do nome do criador, designer ou artesão tornou-se um elemento diferenciador e enriquecedor da imagem, sinónimo de elevada qualidade e exclusividade (Chevalier & Mazzalovo, 2012; Som & Blanckaert, 2015).

O nome ou o logótipo são fundamentais no processo de mediação entre a marca de luxo e o cliente. É através deles que a marca transmite os seus valores essenciais - a sua identidade - e, conseqüentemente, cria no consumidor uma perceção acerca dos mesmos, isto é, a imagem que tem da marca. O cliente procura na marca uma garantia de qualidade e exclusividade e é na confiança que o nome lhe traz que a encontra, sendo esta a base de uma relação de longo prazo entre cliente e marca (Chevalier & Mazzalovo, 2012).

3. **Cultura:** Para Kapferer (2008) não existe uma marca de culto sem uma cultura a ela associada. O aspeto cultural é central na marca, uma vez que é necessária uma cultura da qual todos os produtos derivem e cujos valores neles se reflitam. A cultura é a âncora dos valores que alimentam a inspiração da marca e o poder aspiracional que esta transmite aos seus clientes, sendo um dos principais elementos decisivos na escolha do consumidor. As marcas de luxo, por serem construídas ao longo do tempo, carregam consigo certos significados, rituais, normas e tradições comumente partilhados e aceites no seio da sociedade (Som & Blanckaert, 2015). O país de origem de uma marca é, para além da sua maior fonte de inspiração e significação cultural, o principal elemento diferenciador de uma marca de luxo (Kapferer & Bastien, 2009). Cada país corresponde a um conjunto de valores, tradições, recursos e inspirações característicos que se vêem refletidos nos produtos e marcas luxo, permitindo ao cliente adquirir não só o produto, mas um pedaço da cultura na qual a marca está inserida (Kapferer & Bastien, 2009; Som & Blanckaert, 2015).

4. **Relação estabelecida:** As marcas estão no centro das transações e trocas entre pessoas, definindo sempre um tipo de relação associada aos valores e imagem que as define. Uma marca de luxo cultiva um certo tipo de relação interpessoal com o cliente através dos seus produtos e publicidade, possibilitando ao cliente viver o “modo de vida” da marca aquando a sua utilização. Ao esclarecer esta vertente do prisma, Kapferer (2008) utiliza o exemplo

da Nike, que para além de ter como base os valores culturais gregos, os jogos olímpicos e a glorificação do corpo humano, sugere através do seu slogan “just do it”, uma relação de provocação que encoraja o seu cliente a soltar-se das suas restrições e atingir os seus objetivos.

5. **Reflexo do consumidor:** As marcas, especialmente as de luxo, são associadas a um tipo de cliente específico e Kapferer (2008) utiliza o exemplo da indústria automóvel para esclarecer este exemplo. Quando questionadas acerca da sua opinião relativamente a marcas de carros, as pessoas imediatamente respondem com o tipo de cliente que a ela associam: marca para pessoas mais jovens; marca para pessoas mais exibicionistas; marca para famílias. Estas associações acontecem porque, como a comunicação e produtos principais vão aumentando ao longo do tempo, as marcas têm sempre tendência a construir um reflexo ou uma imagem do cliente ao qual se estão a dirigir. Não obstante, é importante esclarecer que o reflexo do consumidor e o público-alvo não são o mesmo. O público-alvo diz respeito aos potenciais compradores/utilizadores da marca. Já o reflexo do consumidor é mais complexo e trata de como o cliente deseja ser visto como resultado da utilização da marca, uma vez que o consumidor utiliza a marca para construir a sua própria identidade.
6. **Imagem – própria:** As marcas dirigem-se à nossa autoimagem e, como tal, Kapferer (2008) esclarece os tipos de imagem que a marca pode influenciar. O reflexo, considerado um espelho externo do alvo, diz respeito ao que o alvo da marca parece/é visto pelos restantes. Já a imagem-própria é considerada um espelho interno do alvo, ou seja, aquilo que ele sente e como se vê, principalmente como resultado do seu consumo. A imagem-própria ou autoimagem merece particular destaque no prisma de identidade da marca porque, de facto, através das nossas atitudes perante as marcas, acabamos por desenvolver certos tipos de relações internas individuais.

A figura 3 inclui também uma divisão vertical do prisma de identidade da marca, composto por duas vertentes: externa e interna. A componente externa inclui os aspetos **1 – Especificidades físicas**, **4 – Relação estabelecida** e **5 – Reflexo do consumidor**, ou seja, os aspetos sociais e visíveis que conferem à marca os seus meios de comunicação e expressão externos. Os aspetos **2 – Personalidade**, **3 – Cultura** e **6 – Imagem-própria** compõem a vertente interna do prisma de identidade da marca de Kapferer (2008) e representam os aspetos intrínsecos à marca, à sua identidade e espírito (Kapferer, 2008).

Apesar de estruturar a identidade da marca em seis aspetos principais, o autor reitera a importância da interligação dos mesmos na formação de uma entidade bem estruturada. Cada faceta deriva da anterior e impulsiona a seguinte, funcionando como reflexo da principal e mais básica ideia na origem deste prisma – a ideia de que as marcas têm o dom do discurso (Kapferer, 2008). Sendo ela própria um discurso, para existir, uma marca tem de comunicar. Deste modo, inerente ao processo de comunicação, surge na mente do consumidor a imagem de um remetente que transmite o discurso da marca (Fig. 3), apesar de tal remetente não existir concretamente. Todavia, quando questionado acerca de quem identifica como remetente, o consumidor imediatamente identifica a pessoa associada ao nome da marca. Esta associação é resultado dos aspetos **1 – Especificidades físicas** e **2 – Personalidade**, que têm exatamente esta finalidade (Kapferer, 2008). Como resultado do processo de comunicação surge também o recetor. É através dos componentes **5 – Reflexo do consumidor** e **6 – Imagem-própria** que a marca define o recetor da sua mensagem, o seu público-alvo, aspeto este que pertence à própria identidade da marca (Kapferer, 2008).

É assim possível concluir que a marca é, de facto, a peça mais fundamental na indústria de luxo (Kapferer & Bastien, 2009), sem a qual o produto de luxo não teria qualquer significação cultural e, conseqüentemente, nenhum valor superior ao dos bens de consumo massificado (Kapferer & Bastien, 2009).

### 1.2.3. Marketing de luxo: Uma abordagem específica

A marca constitui o núcleo central do segmento de luxo, um segmento que tal como já vimos, está repleto de paradoxos e peculiaridades (Som & Blanckaert, 2015). Indissociável da mesma, o marketing de luxo não é diferente. Requer uma abordagem específica e diametralmente oposta às leis de marketing aplicadas na generalidade das marcas de consumo massificado (Kapferer & Bastien, 2009).

Tal como esclarecem Som & Blanckaert (2015) o papel do marketing é ajudar uma marca a adquirir um melhor entendimento das expectativas e tendências dos consumidores. Esta realidade não se aplica ao luxo, uma vez que neste segmento o objetivo não é ir ao encontro das necessidades dos clientes mas sim de antecipar, sugerir e persuadir (Som & Blanckaert, 2015). Na perspetiva dos autores (Som & Blanckaert, 2015), o marketing de luxo deverá ser tido como um processo complexo mas também subtil, capaz de combinar os caprichos, costumes, tendências e hábitos dos clientes, não para os satisfazer, mas para os antecipar de modo a criar produtos e aspirações à frente do seu tempo que, conseqüentemente, surpreenderão o cliente. Kapferer & Bastien (2009) partilham da mesma opinião e afirmam que as técnicas tradicionais de marketing não são adequadas ao luxo, muito pelo contrário, podem até ser amplamente danosas para o mesmo.

Citado por Som & Blanckaert (2015), Ashish Sensharma, antigo CEO da *Vilebrequin Luxury Swimwear*, esclarece a principal diferença entre as técnicas de marketing tradicionais e a abordagem específica no mercado de luxo. Apoiado na sua experiência, Ashish Sensharma afirma que as técnicas tradicionais carecem de emoção para transmitir a “alma” da marca, quando no luxo, o verdadeiro papel do marketing é transmitir a paixão e a história na base da criação do produto.

Os conhecidos 8 princípios do marketing elencados por Som & Blanckaert (2015) - produto, preço, local, publicidade, pessoal, processo, evidências físicas e produtividade - não se podem aplicar tal como são ao mundo do luxo. Por este motivo, Som & Blanckaert (2015) apresentam as características de cada princípio quando aplicados aos produtos e serviços de luxo, adicionando dois princípios – marca e posicionamento. Kapferer & Bastien (2009) apresentam também 18 sugestões de marketing, as quais apelidam de “anti-leis de marketing específicas ao luxo”. Grande parte destas sugestões vão ao encontro dos 10 princípios de marketing propostos por Som & Blanckaert (2015), os quais passarei a apresentar conjuntamente:

**Princípio 1 – Marca:** Tal como já abordado, a marca é fulcral para o cliente de luxo, uma vez que a sua história é vital na criação da componente aspiracional associada à motivação deste tipo de consumo. As características funcionais do produto são preteridas em relação às componentes hedonísticas que definem a marca, refletindo assim a incomparabilidade que define o luxo. O exemplo esclarecedor oferecido por Som & Blanckaert (2015) utiliza a Ferrari para elucidar esta ideia – um cliente que queira um Ferrari nunca iria ficar satisfeito com outro carro de luxo, por muito semelhantes ou melhores que as características funcionais do carro sejam. Isto acontece porque cada marca de luxo carrega consigo toda uma essência, herança e história únicas que são, acima de tudo, os principais elementos diferenciadores.

**Princípio 2 – Posicionamento:** O posicionamento é geralmente considerado como um conjunto de características que uma marca escolhe para ser identificada no mercado e se diferenciar, na mente do consumidor, em relação à concorrência. O consumidor baseia-se em métodos comparativos baseados nos aspetos funcionais mas também emocionais do produto para fazer a sua escolha. No seguimento do ponto anterior, é possível concluir que, dada a difícil comparabilidade do luxo, o posicionamento é um conceito que acaba por não se aplicar ou existir em absoluto. O luxo é considerado superlativo e não comparativo, as marcas de luxo são caracterizadas pelo seu caráter e identidade únicos e, como tal, não são suscetíveis a comparação. O cliente faz a sua escolha com base na marca que melhor o reflete e que melhor personifica o modo como quer ser visto pela sociedade (Kapferer & Bastien, 2009; Kapferer & Bastien, 2017).

**Princípio 3 – Produto:** Relativamente ao produto é assumido que a produção em massa resulta em menores custos de produção e, como consequência, em maiores lucros. O mercado de luxo pauta-

se pela abordagem oposta. Artigos de luxo jamais serão produzidos em massa. As suas características distintivas passam pela produção artesanal, feita à mão, altamente personalizada e carregada de ideais e personalidade do criador. Tal reflete-se num aumento significativo de preço e consequente estreitamento de acesso, expressão de uma identidade social própria e dominante.

**Princípio 4 – Acessibilidade:** Na indústria de bens massificados a acessibilidade é a chave para o sucesso. Quanto mais acessível o produto estiver, mais pessoas o poderão adquirir. No mercado de luxo a tendência continua a ser oposta. O estreitamento do acesso, a exclusividade e a singularidade, frequentemente associada a notoriedade, são fundamentais porque o produto de luxo deve ser merecido ou obtido em função de elementos simbólicos conspícuos e não de fácil aquisição, o que se reflete diretamente no aumento do desejo pelo artigo. O tempo é uma dimensão chave do consumo de luxo, visto que muitas vezes é necessário aguardar para adquirir o produto que se pretende, de modo a criar uma maior ideia de raridade e exclusividade (Kapferer & Bastien, 2009; Kapferer & Bastien, 2017), daí o valor das pequenas séries de produção ou de serviços altamente personalizados e raros no mercado de bens e serviços de luxo.

**Princípio 5 – Preço:** No mercado de luxo, quando o preço imaginado pelo cliente supera o verdadeiro preço do produto, cria um maior valor percebido. Deste modo, a lógica da definição de preços é distinta, não sendo baseada na procura, mas sim na oferta. Isto acontece porque primeiramente o produto é criado e só depois lhe é atribuído um preço e quanto mais elevado for o valor percebido pelo cliente, mais elevado poderá ser o preço do produto. Outro aspeto que é oposto às leis tradicionais de marketing e que merece particular destaque é o aumento dos preços para aumentar a procura e garantir a exclusividade. Geralmente, no mercado de bens de consumo massificados, a estratégia passaria por diminuir os preços para aumentar a procura, contudo o mercado de luxo opta por vender menos produtos a preços mais elevados, o que permite maior margem de lucro.

**Princípio 6 – Publicidade:** A publicidade a produtos comuns utiliza sempre mensagens racionais e emocionais para cativar o cliente, de modo a fornecer-lhe uma justificação racional para adquirir o produto. No mercado de luxo, tal como já mencionado, a característica mais cativante é o “sonho” que cada marca vende, logo não é necessária uma justificação racional para tal consumo. No seguimento de garantir a exclusividade, a publicidade feita por marcas de luxo não é de largo espectro mas sim bastante seletiva no que diz respeito aos canais de comunicação que as divulgam. O conteúdo é o aspeto crucial, uma vez que cada marca tem a sua identidade própria e os seus anúncios publicitários devem ser fiéis a tal imagem, nunca fazendo referência a valores. O preço é secundário.

**Princípio 7 – Processo:** Relativamente ao processo no segmento de luxo, é pautado simplesmente pela incerteza e liberdade criativa da marca, ao invés de ser caracterizado por etapas e rotinas definidas, sendo o design e a imagem mais importantes do que a funcionalidade.

**Princípio 8 – Evidência física:** O princípio 8 diz respeito ao produto de luxo, considerado a evidência física neste conceito, que combina em si os aspetos técnicos como preço e marca, definidos pelos autores como fatores racionais, e aspetos irracionais como surpresa, emoção e inovação. Estes produtos devem ser concebidos na lógica de nenhum produto de luxo ser demais, ou seja, não há noção de limite do número de produtos que o cliente pode comprar.

**Princípio 9 – Produtividade:** Por ser um universo sem qualquer tipo de fronteiras ou limites, torna-se quase impossível prever as reações dos clientes a um novo produto. Deste modo, as tradicionais análises de mercado não se aplicam por não apresentarem grande utilidade. Produtividade no mercado de luxo é considerada essencialmente como um avançado entendimento das tendências futuras, quase única e exclusivamente assegurada pelo talento e sucesso do criador.

**Princípio 10 – Pessoal:** No que diz respeito ao pessoal, os autores referem-se à necessidade de haver especialistas de marketing em todas as marcas. Baseados nesta ideia, os autores consideram então que no segmento de luxo, os especialistas em marketing são, de facto, os responsáveis criativos por trás dos ideais da marca.

Após a apresentação dos 10 princípios de marketing adaptados ao segmento de luxo, por Som & Blanckaert (2015) propostos, é importante elucidar que também as anti-leis de marketing de Kapferer & Bastien (2009; 2017) se encontram neles inseridos, visto que tratam das mesmas perspetivas. Não obstante, é necessário esclarecer que foram deixadas de fora um pequeno número de “anti-leis de marketing específicas ao luxo”, por se focarem única e exclusivamente na indústria de moda de luxo, cuja relevância para o tema desta tese é reduzido.

O capítulo 1 encerra assim uma análise geral ao segmento de luxo, preocupando-se com o esclarecimento deste conceito tão subjetivo e abstrato para melhor compreender todas as nuances e paradoxos que o caracterizam. Este capítulo permite também perceber o papel vital da marca naquele que é um segmento exclusivo e o porquê de esta necessitar de uma gestão tão específica e diametralmente oposta à generalidade dos segmentos. É importante clarificar que esta abordagem geral tem como objetivo fornecer uma base introdutória necessária para, posteriormente, avançar para as especificidades do segmento hoteleiro de luxo, sobre o qual esta tese se debruça.

## Capítulo 2 - Atividade turística, alojamento turístico e turismo de luxo

### 2.1. Enquadramento turístico

Após introduzir os conceitos elementares do luxo e abordar o seu funcionamento enquanto segmento altamente exclusivo e distinto, torna-se agora necessário abordar conceitos respeitantes ao Turismo e, posteriormente, ao Turismo de Luxo, o foco desta investigação.

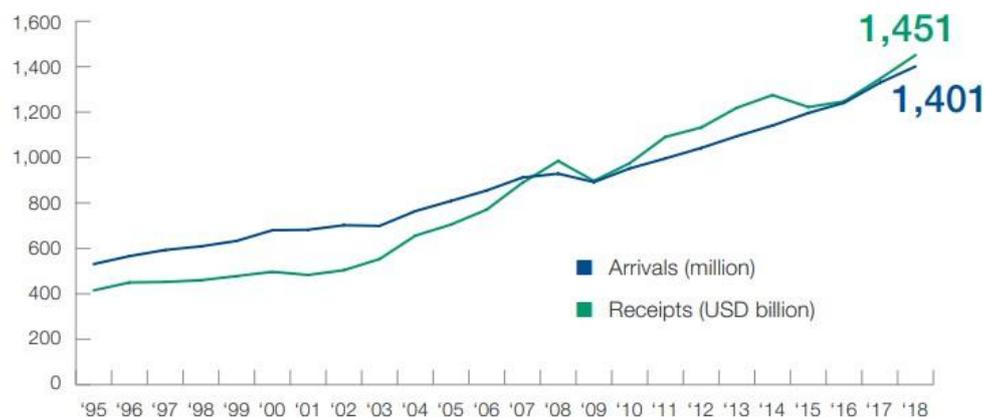
Entendido globalmente como o ato de viajar, o Turismo é definido pela Organização Mundial de Turismo (OMT) como “conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros” (Côrte-Real, 2013, p. 16).

Até à situação pandémica que estamos a viver, a possibilidade de viajar era assumida como uma realidade pela generalidade da população. À medida que o lazer foi adquirindo um forte carácter de necessidade, viajar tornou-se num dos principais desejos e prioridades no seio da sociedade moderna, que cada vez mais valoriza a riqueza que o contacto com outros povos e locais proporciona (Oliveira, 2019a).

Com um crescimento estonteante, a registar recordes ano após ano na última década, o turismo assume assim uma posição central na sociedade atual, como um sistema complexo que representa o terceiro setor económico no mundo e assegura cerca de 1 em 10 postos de trabalho globalmente (UNWTO, 2020; Oliveira, 2019a). Tal crescimento reflete-se diretamente no número de chegadas de turistas internacionais a nível global, que em 2019 atingiu valores na ordem de 1.5 biliões (UNWTO, 2020b). Apesar de 2019 ter sido mais um ano de crescimento sólido e forte, com um aumento de 4% relativamente ao ano anterior, é importante notar que houve um desaceleramento relativamente aos anos de 2017 e 2018, que apresentaram taxas de crescimento de 7% e 6%, respetivamente (UNWTO, 2020b).

Segundo os dados apresentados pela UNWTO (United Nations World Tourism Organization) (2020b) todas as regiões do globo apresentaram um aumento nas chegadas, com o Médio Oriente a liderar o crescimento, com um aumento de 8% relativamente ao ano anterior, seguido da Ásia e Pacífico com um crescimento de 5%, a Europa e África com 4% e as Américas com 2% relativamente a 2018. Em paralelo com o crescimento das chegadas internacionais está o crescimento dos valores de exportação gerados pelo turismo, que atingiram valores de 1.7 triliões de dólares (UNWTO, 2019). Este crescimento reflete o papel do turismo como um poderoso motor de desenvolvimento económico que, pelo sétimo ano consecutivo, superou os valores de exportação de mercadorias (UNWTO, 2019). O gráfico (Figura 4) apresentado pela UNWTO (2019) apresenta dados relativos às chegadas

internacionais e receitas de exportação apenas até ao ano de 2018, no entanto é possível constatar a tendência crescente que se verificou ao longo de toda a década.



**International tourist arrivals (million) and tourism receipts (USD billion)**

Source: World Tourism Organization (UNWTO), July 2019.

**Figura 4: Chegadas de turistas internacionais e receitas turísticas.**

Fonte: UNWTO (2019)

O Barómetro Mundial do Turismo, apresentado pela UNWTO (2020b), previa um crescimento de 3% a 4% nas chegadas internacionais para o ano de 2020, contudo, devido à situação pandémica provocada pela COVID-19, houve um decréscimo de 72% no período entre Janeiro e Outubro de 2020, regredindo para níveis registados há 30 anos (UNWTO, 2020c).

## 2.2 O alojamento turístico

De acordo com o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), republicado no Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho, o Turismo de Portugal (2020) define empreendimentos turísticos como “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.”, sendo eles:

- **Estabelecimentos Hoteleiros:** são considerados estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos que têm como principal objetivo fornecer alojamento e serviços complementares, com ou sem refeições. Dividem-se em três categorias: hotéis; hotéis-apartamento e pousadas;
- **Aldeamentos turísticos:** são constituídos por instalações funcionalmente interdependentes inseridas em espaços caracterizados por uma continuidade territorial e coerência arquitetónica e têm como função proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas;

- **Apartamentos turísticos:** são considerados apartamentos turísticos unidades de alojamento mobiladas e equipadas que se inserem num edifício e têm como função proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas (Côrte-Real, 2013);
- **Conjuntos turísticos/resorts:** são constituídos por instalações funcionalmente interdependentes, em espaços de continuidade territorial que estão sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados. São integrados por pelo menos dois empreendimentos turísticos, dos quais um terá que ser obrigatoriamente um estabelecimento hoteleiro. Têm como principal objetivo fornecer alojamento e serviços complementares de apoio a turistas;
- **Empreendimentos de turismo de habitação:** são imóveis antigos particulares, de natureza familiar, com valor arquitetónico, histórico e artístico representativos de determinadas épocas. Podem-se localizar em espaços rurais ou urbanos e são, na sua generalidade, palácios e solares;
- **Empreendimentos de turismo no espaço rural:** localizados no espaço rural, são estabelecimentos que preservam, recuperam e valorizam o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos territórios nos quais se inserem. Dividem-se nas seguintes categorias: casas de campo; agro-turismo e hotéis rurais;
- **Parques de campismo e de caravanismo:** são empreendimentos instalados em terrenos delimitados, possuidores de estruturas que permitam a instalação dos vários equipamentos como tendas, reboques, caravanas ou autocaravanas. Estes espaços podem ser públicos ou privados, estando disponíveis ao público em geral ou apenas a associados das entidades proprietárias ou exploradoras do espaço.

Ainda segundo o Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho, o Turismo de Portugal (2020) esclarece que não são considerados empreendimentos turísticos:

- estabelecimentos que proporcionam alojamento sem fins lucrativos, com propósitos de solidariedade social e cujo acesso seja restrito a grupos limitados;
- estabelecimentos que proporcionam alojamento com fins lucrativos mas que não reúnem os requisitos necessários para se enquadrarem nas categorias de empreendimentos turísticos, sendo definidos e regulados como alojamento local.

Durante a última década Portugal seguiu as tendências de crescimento turístico acima apresentadas, o que se refletiu num enorme aumento do número de empreendimentos turísticos

disponíveis no território nacional (Figura 5). Segundo a PORDATA (2020), em 2019 existiam em Portugal 6.833 estabelecimentos turísticos, número este que representa um pequeníssimo decréscimo em relação a 2018, ano no qual existiam 6.868 empreendimentos turísticos.



**Figura 5: Total de Alojamentos Turísticos em 2019, em Portugal.**

Fonte: PORDATA (2020)

Vale também a pena olhar para a evolução do número de estabelecimentos turísticos por tipologia, para compreender que tipo de empreendimentos foram alvo de maior investimento, motivado pela crescente procura turística. A tabela 1 apresenta, com base em dados disponibilizados pela PORDATA (2020), os números relativos ao desenvolvimento dos empreendimentos turísticos no espaço compreendido entre 2010 e 2019.

Empreendimentos Turísticos	2010	2015	2019
Hotéis	771	1.164	1.449
Pensões	737	//	//
Estalagens	85	8	x
Pousadas	40	36	x
Motéis	20	//	//
Hotéis-Apartamento	137	141	157
Aldeamentos Turísticos	38	45	56
Apartamentos Turísticos	183	197	215

**Tabela 1: Evolução do número de estabelecimentos turísticos por tipologia, entre 2010 e 2019.**

Fonte: Elaboração própria com base em PORDATA (2020)

Legenda:

// - não aplicável

x – valor não disponível

É necessário referir que alguns dos tipos de alojamento turístico inseridos nos dados apresentados pela PORDATA não estão inseridos no Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho, como Estalagens, Motéis ou até mesmo o Alojamento Local, que tal como acima referido, se rege por regulamentos distintos dos referentes aos Empreendimentos Turísticos. Não obstante, é importante destacar que o Alojamento Local foi o que manifestou um maior crescimento, com um aumento de 1.773 estabelecimentos entre 2015 e 2019, explicando a subida vertiginosa presente no gráfico da Figura 5. Os estabelecimentos hoteleiros também manifestaram um enorme crescimento entre 2010 e 2019, nomeadamente os hotéis, com a abertura de 678 unidades hoteleiras. O turismo de habitação e em espaço rural segue a tendência de crescimento, com o desenvolvimento de mais 389 estabelecimentos entre 2015 e 2019. Torna-se possível concluir que o desenvolvimento turístico em Portugal acompanhou o crescimento estonteante que caracterizou a última década, com a criação de mais 4.822 unidades de alojamento turístico em todo o país.

### **2.3. O Turismo de Luxo**

O segmento do turismo de luxo, para além de seguir as tendências do mercado de luxo global, acompanha também a linha de crescimento do setor turístico. Apesar de ser olhado como um nicho de mercado, o turismo de luxo estabelece-se, de ano para ano, como um segmento fortíssimo com altos indicadores de crescimento.

De acordo com Amadeus AIT Group SA (2016), o turismo de luxo apresentou uma maior taxa de crescimento quando comparado com o setor turístico no geral, com um crescimento de +4,5%, no período entre 2011 e 2015 (Oliveira, 2017). A América do Norte e a Europa Ocidental são responsáveis por 64% das viagens de luxo a nível global, apesar de representarem apenas 18% da população mundial (Amadeus AIT Group SA, 2016). Relativamente à região da Ásia-Pacífico, previa-se um crescimento nas viagens de luxo mais acelerado que na Europa, no período entre 2011 e 2015, seguido por um decréscimo de ritmo entre 2015 e 2025 (Amadeus AIT Group SA, 2016). Esta tendência foi também reiterada pelo ITB World Travel Trends Report de 2016/2017 (Messe Berlin GmbH, 2016), que dava conta de um crescimento de 18% nas viagens de luxo globais desde o ano de 2014, valor este que representa o dobro das viagens internacionais (Matos, 2017; Lima, 2019). O relatório ITB World Travel Trends Report de 2017/2018 (Messe Berlin GmbH, 2018) esclarece que 20% dos gastos globais com viagens dizem respeito a viagens de luxo, gastos estes que poderão atingir 1.154 biliões de dólares em 2022 (Padma & Ahn, 2020).

A evolução dos valores inerentes ao luxo é ainda mais notória no turismo de luxo, que já não se caracteriza apenas por destinos paradisíacos e estabelecimentos luxuosos, mas acima de tudo pelas experiências únicas e autênticas que o cliente pode experienciar nestes espaços. A intangibilidade do

luxo assume o papel principal na oferta turística deste segmento, que prima pela oferta de experiências cada vez mais exclusivas, personalizadas e transformativas, capazes de proporcionar momentos singulares, memoráveis, de relaxamento, de bem-estar e de enriquecimento pessoal (Carter & Gilovich, 2010; Carter & Gilovich, 2012; Cristini, Kauppinen-Räsänen, Barthod-Prothade, & Woodside, 2017; Guevarra & Howell, 2015; Iloranta, 2019; Lima, 2019; Nicolao, Irwin, & Goodman, 2009; Novotná & Kunc, 2019; Oliveira, 2017; Pine & Gilmore, 2013; Sukmawati, Ernawati & Nadra, 2018; Tynan, McKechnie, & Chhuon, 2010).

As principais motivações que se encontram na base da procura turística de luxo passam, principalmente, pela busca de tranquilidade como fuga ao ritmo acelerado do quotidiano, por um consumo de luxo mais simples que não se foque na ostentação de riqueza mas sim nos sentidos do cliente e, acima de tudo, no valor da experiência (Costa, 2019; Lima, 2019; Pine & Gilmore, 2013; Novotná & Kunc, 2019). Não obstante a importância do valor da experiência no turismo de luxo, é necessário compreender que este valor é, tal como o próprio conceito de luxo, carregado de subjetividade. As viagens de luxo são completamente subjetivas e altamente dependentes do conceito de luxo que cada viajante tem (Amadeus AIT Group SA, 2016). Para um cliente, férias de luxo podem ser passadas num iate de milhões de euros, enquanto, para outro, uma experiência turística de luxo pode passar por ver as suas necessidades dietéticas satisfeitas sem ter de as requisitar ou por ter peças de roupa de um designer específico aquando a sua chegada ao quarto de hotel (Amadeus AIT Group SA, 2016). A tendência de atender às necessidades do cliente para além daquilo que é considerado a norma, indo ao encontro daquilo que são as suas preferências e gostos pessoais, superando as suas expectativas, é um dos principais elementos diferenciadores do luxo, que o coloca num grau de superlatividade relativamente aos outros segmentos turísticos (Amadeus AIT Group SA, 2016).

A nova era das viagens de luxo requer que a indústria entenda os seus clientes a um nível mais pessoal. Para tal, é necessário olhar para a individualidade de cada um e compreender as suas motivações, sonhos e expectativas (Amadeus AIT Group SA, 2016). É no seguimento desta necessidade que Amadeus AIT Group SA (2016) afirma que a Hierarquia de Necessidades de Maslow pode e deve ser aplicada à experiência das viagens de luxo.

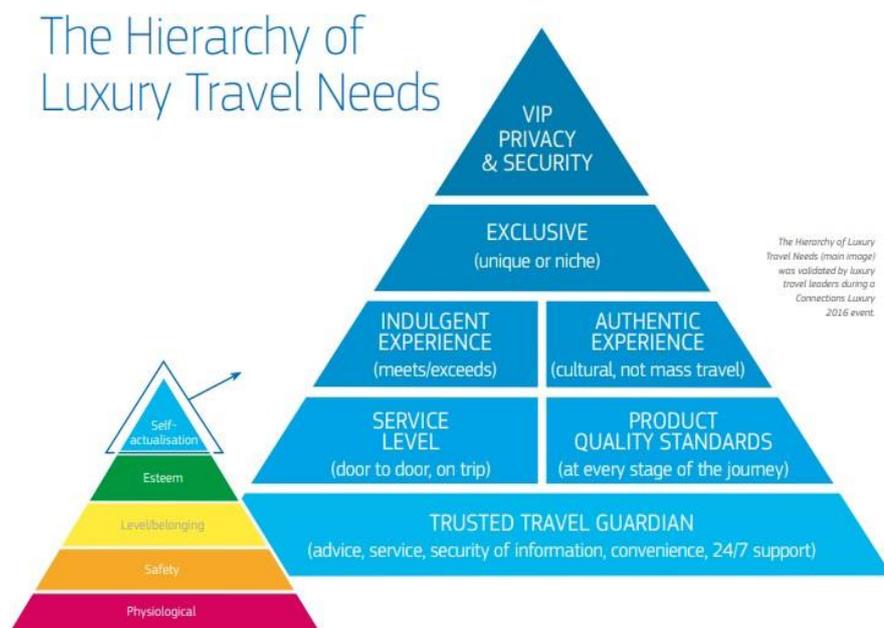
A Hierarquia de Necessidades de Maslow é representada por uma pirâmide que divide as necessidades do ser humano em cinco níveis hierarquicamente organizados (Côrte-Real, 2013; Mangorrinha, 2014; Uysal, Aydemir, & Genc, 2017). Segundo Côrte-Real (2013) e Uysal et. al, (2017), estes níveis consistem em:

- **Necessidades fisiológicas:** necessidades básicas do ser humano tais como comer, beber, respirar e dormir;

- **Necessidades de segurança:** respeitantes à necessidade de proteção e sentimentos de estabilidade;
- **Necessidades sociais:** dizem respeito a necessidades afetivas, de pertença e aceitação;
- **Necessidades de estima:** referem-se à necessidade de reconhecimento próprio e por parte dos pares;
- **Necessidades de autorrealização:** dizem respeito às necessidades de fazer atividades que nos realizam e concretizam.

Segundo a teoria de Maslow, quando um patamar de necessidade é satisfeito o indivíduo começa a trabalhar para satisfazer o próximo, ou seja, só após serem satisfeitas as necessidades primárias, se podem atingir as necessidades de autorrealização que, neste contexto, contemplam as necessidades pelo consumo de luxo (Amadeus AIT Group SA, 2016; Mangorrinha, 2014). Contudo, é importante reiterar que as necessidades associadas à autorrealização, bem-estar e concretização de sonhos começam a ganhar primazia em relação às anteriores (Côrte-Real, 2013), indo ao encontro dos novos valores associados ao luxo anteriormente explanados.

Amadeus AIT Group SA (2016) aplica esta teoria às viagens de luxo e apresenta a Hierarquia das Necessidades de Viagens de Luxo (Figura 6), considerando que quanto mais acostumados ao luxo estão os viajantes, mais precisarão de subir na pirâmide para que as suas expectativas sejam alcançadas e a sua visão de luxo seja satisfeita. Sendo esta pirâmide respeitante às viagens de luxo e à realização pessoal, está, como se pode ver na figura 6, associada ao patamar mais elevado da pirâmide de Maslow.



**Figura 6: Pirâmide de Maslow aplicada às viagens de luxo.**

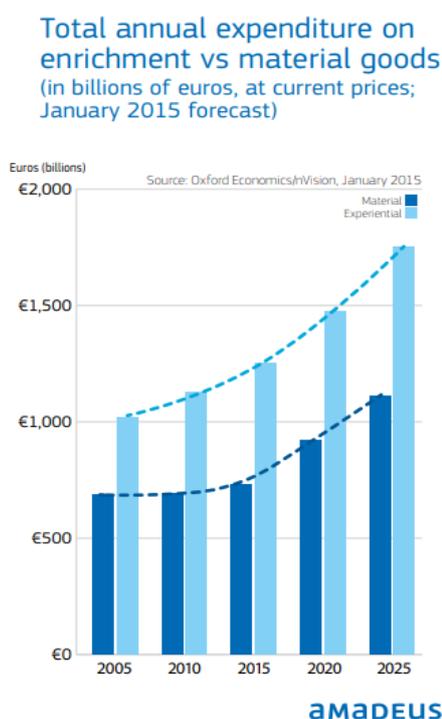
**Fonte:** Amadeus AIT Group SA (2016)

Na perspetiva apresentada por este relatório, para além de ser fundamental compreender a necessidade de cada cliente em particular, é também crucial compreender a sua necessidade no momento presente, uma vez que a perceção de luxo de um turista vai sofrendo alterações, não só ao longo da vida, mas também no decorrer das suas experiências (Amadeus AIT Group SA, 2016), valorizando os aspetos transformativos. Ian Yeoman (Amadeus AIT Group SA, 2016, p.5), especialista em viagens, esclarece: “à medida que os consumidores envelhecem e os mercados amadurecem, o materialismo é menos importante, enquanto o tempo e o enriquecimento são essenciais”, acrescentando que esta tendência, dominante nos mercados europeu e americano, representa o novo luxo – dispôr de tempo livre.

A experiência adquire assim o lugar de principal destaque nos mercados mais evoluídos e maduros, sobrepondo-se à vertente materialista que ainda caracteriza os mercados emergentes (Amadeus AIT Group SA, 2016; Novotná & Kunc, 2019). Esta tendência reflete a evolução do consumidor na pirâmide hierárquica das necessidades de viagens de luxo, que passa a encontrar nas experiências (Pine & Gilmore, 2013; Netto & Gaeta, 2010; Novotná & Kunc, 2019), novas formas de satisfação e auto-realização que as posses materiais já não lhe proporcionam. Os clientes que já não vêem as suas necessidades emocionais satisfeitas através de um consumo mais estandardizado de viagens de luxo, começam a mostrar um crescente nível de resistência a viagens consideradas préempacotadas e inautênticas (Amadeus AIT Group SA, 2016; Carter & Gilovich, 2010; Carter & Gilovich, 2012; Cristini, Kauppinen-Räisänen, Barthod-Prothade, & Woodside, 2017; Guevarra & Howell, 2015; Iloranta, 2019; Nicolao, Irwin, & Goodman, 2009; Tynan, McKechnie, & Chhuon, 2010;).

Passam a optar por experiências únicas, autênticas, personalizadas e emocionantes e com um grande nível de exclusividade, apenas acessíveis a um grupo muito restrito de pessoas (Amadeus AIT Group SA, 2016; Costa, 2019; Lima, 2019; Oliveira, 2017; Walls, Okumus, Wang & Kwun, 2011).

A transição entre a componente materialista e a componente experiencial do luxo é notória, com o aumento dos gastos em experiências a superar em muito os gastos com bens materiais no período compreendido entre 2005 e 2015. O gráfico da figura 7, apresentado pelo relatório “Shaping the Future of Luxury Travel: Future Traveller Tribes 2030” (Amadeus AIT Group SA, 2016) reflete esta evolução e prevê um crescente aumento dos gastos em experiências de luxo até ao ano de 2025.



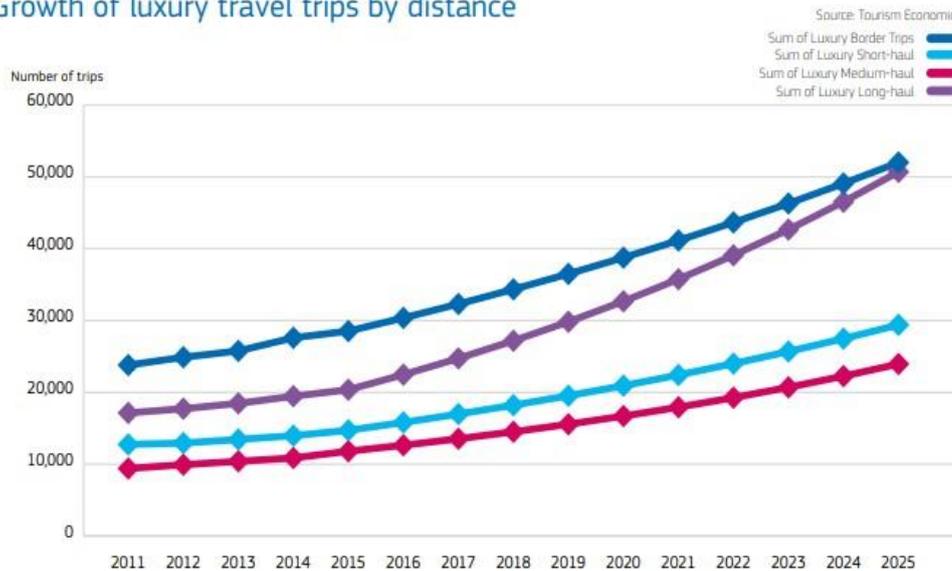
**Figura 7: Gastos anuais em experiências VS bens materiais.**

**Fonte:** Amadeus AIT Group SA (2016)

A Amadeus AIT Group SA (2016) projeta, até 2025, um crescimento de 6,2% nas viagens de luxo, aproximadamente mais um terço quando comparado com o crescimento previsto para as viagens tradicionais, na ordem dos 4,8%. As viagens de luxo de longa distância apresentarão um crescimento mais rápido relativamente a outras formas de viagem, prevendo-se mesmo que ultrapassem as viagens de fronteira após 2025 (Amadeus AIT Group SA, 2016). O gráfico da figura 8 apresentado pelo relatório “Shaping the Future of Luxury Travel: Future Traveller Tribes 2030” (Amadeus AIT Group SA, 2016) apresenta as perspectivas de crescimento das viagens de luxo por distância, reiterando o forte

crescimento das viagens de luxo de longa duração, particularmente das viagens de fronteira (viagens entre países que compartilham uma fronteira).

### Growth of luxury travel trips by distance



**Figura 8: Crescimento das viagens de luxo por distância.**

Fonte: Amadeus AIT Group SA (2016)

### 2.3.1. Tendências do turismo de luxo

Após a análise dos conceitos gerais associados ao turismo de luxo, é necessário olhar de um modo mais profundo para as tendências que impulsionam o sucesso deste segmento. Experiências únicas e autênticas, procura por momentos de paz, privacidade, calma e evasão são das principais motivações na base destas viagens, sendo notória a crescente ligação entre viagens experienciais e melhorias no bem-estar do turista (Snami Travel, 2020). Os lugares mais movimentados vêm-se substituídos por locais calmos e remotos, em que a ligação com a natureza ganha primazia e incentiva aos benefícios do afastamento das tecnologias, numa época tão dominada pelas mesmas (Snami Travel, 2020).

A mudança de paradigma nas prioridades do turista de luxo é uma das mais significativas tendências no segmento das viagens de luxo. Este turista passa a viajar com um propósito mais profundo que apenas visitar um certo destino, passa a procurar significado, aprendizagens, envolvimento e inspiração nos locais que escolhe visitar (Snami Travel, 2020). Como não poderia deixar de ser, a pandemia introduziu não só mudanças no comportamento dos consumidores de luxo, mas também novas necessidades e interesses que acabam por ditar as tendências deste segmento no futuro mais próximo (Fox Communications, 2020).

A Fox Communications (2020), uma agência especializada em viagens de luxo e estilo de vida, apresenta as principais tendências que irão marcar o segmento em 2021:

- **Medical - SPA:** A crescente necessidade de cultivar o bem-estar individual numa perspetiva holística tem-se refletido na procura de retiros médicos. Conhecidos como “medical-SPA” ou “*health SPA*”, este tipo de estabelecimentos oferece tratamentos de bem-estar integrados e baseados em procedimentos científicos, com departamentos médicos, laboratórios e máquinas de alta tecnologia à disposição. Para além de relaxamento, o turista de luxo passa a procurar salvaguardar a sua saúde física e mental;
- **Trabalhar a partir do Hotel:** Com a imposição e banalização do teletrabalho ou trabalho à distância, são cada vez mais os destinos turísticos de luxo que começam a desenvolver programas de estadas longas para que os seus clientes possam usufruir do destino, serviços e comodidades associadas para trabalhar, ao invés de estarem confinados às suas casas. O grupo Accor concluiu que no Reino Unido, 41% dos trabalhadores sente que o equilíbrio necessário entre vida profissional e pessoal decresceu significativamente e que 22% dos trabalhadores se sentem menos produtivos e mais distraídos a trabalhar a partir de casa.
- **Chegadas Anti-virais:** Este conceito - estabelecido pela Globetrender no relatório “*Travel in the Age of Covid-19*” – é utilizado para referir as novas medidas de segurança de muitos hotéis, resorts e companhias aéreas que, de modo a garantir a segurança dos hóspedes e *staff*, estabeleceram parcerias como associações médicas para assegurar todos os padrões de higiene necessários;
- **“Efeito Attenborough”:** Sir David Attenborough é um naturalista inglês com inúmeros documentários acerca da vida selvagem e natural, conferindo particular destaque às alterações climáticas e ao papel decisivo do ser humano nas mesmas. Com um vasto impacto no Reino Unido, estes documentários e investigações levaram ao apelidado “efeito Attenborough”, que a empresa Hargreaves Lansdown afirma ser real. Após inquirirem um vasto número de pessoas, foi verificado que a maioria mudou o seu estilo de vida e têm uma maior propensão a fazer investimentos sustentáveis, o que faz com que as empresas com ideais ecológicos apresentem melhores perspetivas de crescimento;
- **Viagens regenerativas:** As viagens regenerativas vão ganhar destaque no ano de 2021, com os consumidores a dar primazia aos valores éticos das viagens ao invés do preço. Estas viagens vão mais longe nos ideais de sustentabilidade, tendo como principal foco um maior envolvimento com o ambiente através de interações conscientes;

- **Férias ativas com distanciamento social:** o distanciamento social estender-se-á às práticas turísticas de elite. Os resorts de golfe já verificaram o dobro da procura por parte de turistas britânicos durante o ano de 2020, uma vez que o golfe é uma das atividades ao ar livre que garante maior distanciamento social. A esta vantagem juntam-se as restantes atividades desenvolvidas por estes resorts, que passam por rituais de SPA específicos para as necessidades do cliente, degustações de vinho e experiências *dine-around*, que consistem na possibilidade de usufruir das especialidades dos vários restaurantes do resort na mesma refeição;
- **Aumento das viagens de jato:** Após a paragem das viagens aéreas motivada pela pandemia da COVID-19, seria de prever que a aviação privada também fosse atingida. Contudo, a partir de abril, as vendas de jatos privados começaram a aumentar para satisfazer a necessidade dos viajantes, tanto de lazer como de negócios, que preferem ter controlo absoluto sobre as suas viagens, horários e acima de tudo sobre a sua segurança;
- **Isolamento:** O isolamento torna-se um fator decisivo na escolha do hotel e locais como villas isoladas, locais rurais e resorts que oferecem a possibilidade de aquisição serão mais desejados, também por fornecerem uma maior sensação de segurança;
- **Viajar menos mas melhor:** Também como consequência dos confinamentos gerais por todo o mundo e do adiamento das viagens, espera-se que no ano de 2021 as viagens sejam olhadas como um momento incomparável, a experiência de uma vida. É expectável que os turistas invistam mais tempo e dinheiro por viagem, de maneira a usufruir dela ao máximo como experiências marcantes e transformadoras.

O relatório “Elite Travel Trends 2021”, desenvolvido pela Globetrender (2021), apresenta também 4 tendências que dominarão o mercado turístico de luxo no ano de 2021. Estas tendências passam por:

- **Aquisição de unidades privadas:** A aquisição de unidades privadas não é uma tendência nova para os turistas de luxo. Não obstante, com a situação pandémica, esta procura aumentou significativamente e levou a uma maior oferta por parte das unidades hoteleiras e agências de viagens, que olham para este tipo de produto como uma das maiores vantagens competitivas no segmento. As propriedades de uso exclusivo, como *chalets*, iates e até ilhas privadas são cada vez mais procuradas pela segurança e discrição que oferecem, para além de serem ideais para grupos;
- **Heli-hopping:** A procura pelo transporte de helicóptero está em ascensão, mais uma vez motivada pelas limitações que a pandemia impôs a todos os setores, nomeadamente aos

setores envolvidos na atividade turística. Os clientes procuram ao máximo evitar o contacto humano inerente aos *check-ins* e às deslocações automóveis entre aeroporto e destino final, o que torna o helicóptero o meio de transporte predileto. A companhia Apollo Air Services verificou um aumento de 40% na procura de transporte de helicóptero em maio de 2020, quando comparado com o mesmo período do ano anterior. O aumento desta procura complementa a procura por jatos privados, uma vez que o cliente viaja de jato privado até ao aeroporto e daí, o helicóptero assegura o seu transporte até ao destino final, fornecendo-lhe máxima liberdade;

- **Itinerários ultra:** Os itinerários ultra estão diretamente ligados à procura de experiências únicas, criativas e surpreendentes. Verifica-se, por parte dos clientes de luxo, a busca por aventuras mais profundas, enriquecedoras e benéficas tanto para o corpo como para a mente. Estas experiências são também marcadas por um interesse profundo de explorar novos locais, novas culturas, entrar em contacto com a natureza e com a vida selvagem e optar por destinos esquecidos ao invés de destinos demasiado populares;
- **Hiper-personalização:** À medida que o interesse e preocupação com o bem-estar, felicidade e realização aumenta, o nível de personalização necessária para satisfazer as necessidades dos clientes de luxo também aumenta. Para oferecer uma experiência altamente personalizada é fundamental perceber o porquê de cada viagem, o que levou a operadora turística Brown + Hudson a desenvolver inquéritos elaborados por psicólogos para avaliar os valores, interesses e personalidade de cada cliente. Esta personalização passa pelas coisas mais variadas, desde ter o tipo de almofada preferido do cliente, a recriar o ambiente do seu escritório para que possa sentir-se confortável a trabalhar a partir do destino de férias. O foco é fazer o cliente sentir-se único, especial e com todas as suas necessidades antecipadas

### 2.3.2. A hotelaria de Luxo

A hotelaria de luxo é a principal componente deste segmento turístico. É nos hotéis de luxo que o cliente tem as suas necessidades atendidas e estabelece os principais pontos de contacto com a sua experiência, o que torna o estabelecimento hoteleiro o principal elemento diferenciador numa viagem de luxo.

Como não poderia deixar de ser, uma vez que o ramo hoteleiro é indissociável da atividade turística, a hotelaria de luxo segue as tendências de crescimento do segmento turístico no qual se insere, representando um dos maiores e mais lucrativos setores da hospitalidade (Les Roches, 2019). De acordo com Les Roches (2019), baseada em Arcognizance, o setor hoteleiro de luxo valeria cerca

de 171 biliões de dólares em 2019 e estimava-se que atingisse valores na ordem dos 222 biliões de dólares até 2024.

A subjetividade do conceito de luxo estende-se a todas as suas vertentes e a hotelaria de luxo não é exceção (Figueiredo, 2017). Também na hospitalidade, a noção de luxo é subjetiva e extremamente pessoal, dependendo, acima de tudo, das necessidades dos clientes (Les Roches, 2019). A extravagância material vê-se substituída pela intangibilidade do conceito, associada acima de tudo à busca por experiências que proporcionem o balanço ideal entre conforto e desafio. Para além do cliente procurar a melhor comida, o melhor serviço personalizado, os melhores tratamentos de bem estar, procura também, e cada vez mais, experiências de imersão cultural, experiências únicas, raras, altamente exclusivas e não acessíveis ao viajante considerado normal (Les Roches, 2019; Lima 2019; Sukmawati, Ernawati & Nadra, 2018).

Barbara Talbott, antiga diretora de marketing da cadeia de hotéis e resorts Four Seasons, apresenta quatro aspetos fundamentais que contribuem para uma experiência de luxo num hotel, sendo eles: boa estética e ambiente do hotel, conforto proporcionado ao cliente, qualidade do serviço e atenção ao cliente (Figueiredo, 2017; Sukmawati et. al, 2018; Talbott *apud* Chu, Tang & Luo, 2016). Na perspetiva de Talbott (Talbott *apud* Chu, Tang & Luo, 2016), qualquer hotel que cumpra estes requisitos, mesmo que não seja de 5 estrelas, pode ser considerado um hotel de luxo (Chu, 2014; Chu, Tang & Luo, 2016; Figueiredo 2017; Sukmawati, Ernawati & Nadra, 2018).

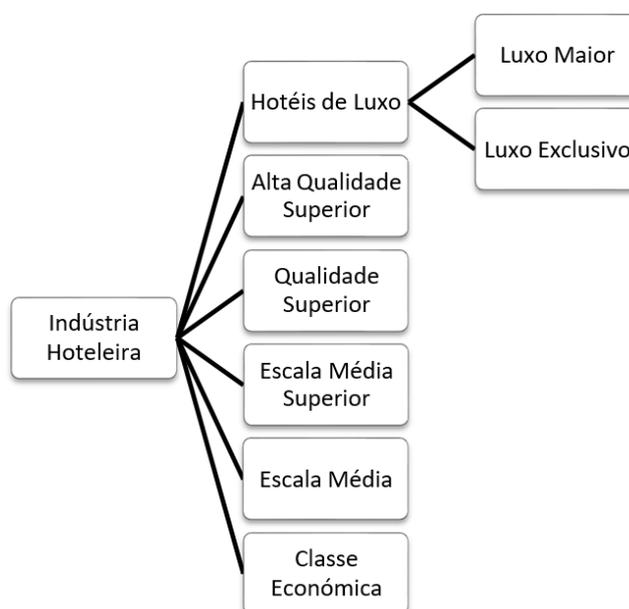
Danziger (2005) apresenta quatro perspetivas relativas ao luxo: luxo como marca; luxo como produto; luxo como não necessidade; luxo como poder de perseguir as nossas paixões (Chu, 2014; Danziger *apud* Chu, Tang & Luo, 2016; Figueiredo, 2017). Estas perspetivas são importantes por se adequarem na perfeição ao segmento hoteleiro de luxo, explicando o que está na base das necessidades e expetativas dos consumidores que procuram este tipo de serviço (Chu, 2014; Danziger *apud* Chu, Tang & Luo, 2016; Figueiredo, 2017):

- **Luxo como marca:** o cliente escolhe hotéis de luxo por estes serem símbolos da melhor qualidade;
- **Luxo como produto:** diz respeito aos produtos e serviços disponibilizados pelo hotel e que o cliente pode consumir durante a sua estada. Estes produtos vão desde a decoração às *amenities*;
- **Luxo como não necessidade:** não é necessário para satisfazer as necessidades básicas, como abordado na Hierarquia das Necessidades das Viagens de Luxo (Figura 6). No caso da hotelaria, as necessidades básicas seriam as de alojamento temporário e alimentação, conseguidas em qualquer tipo de alojamento, contudo o cliente procura o alojamento de

luxo para usufruir de experiências de qualidade superior que não passam pela satisfação de necessidades básicas (Becker *apud* Chu, 2014);

- **Luxo como poder de perseguir as nossas paixões:** o cliente procura experiências que o satisfaçam a nível pessoal, que o enriqueçam e lhe proporcionem a concretização dos seus sonhos. Este ponto é o principal motivador das viagens de luxo, remetendo mais uma vez para a Hierarquia das Necessidades das Viagens de Luxo (Figura 6).

Para explorar mais aprofundadamente as características da hotelaria de luxo, o que compõe a sua oferta e serviços e o tipo de cliente que os procura, é primeiramente necessário compreender que tipo de hotéis se inclui na categoria de luxo. Com base no relatório “The World Luxury Index” (Digital Luxury Group, SA, 2013), Figueiredo (2017) apresenta a divisão da indústria hoteleira em vários parâmetros (Figura 9):



**Figura 9: Distribuição da Indústria Hoteleira.**

**Fonte:** Elaboração própria com base em Digital Luxury Group, SA (2013) e Figueiredo (2017)

A categoria de Hotéis de Luxo é dividida em duas vertentes: Luxo Maior e Luxo Exclusivo (Digital Luxury Group, SA, 2013; Figueiredo, 2017). Como esclarece a publicação “The World Luxury Index”, a categoria Luxo Maior é composta por grandes cadeias hoteleiras de luxo, como a Ritz Carlton e a JW Marriott (Digital Luxury Group, SA, 2013; Figueiredo, 2017). A segunda vertente incluída nos hotéis de luxo - Luxo Exclusivo – é composta por cadeias hoteleiras de luxo de pequena e média dimensão, tais como as conhecidas cadeias Mandarin Oriental e Four Seasons (Digital Luxury Group, SA, 2013; Figueiredo, 2017). Apesar de não estar inserido na categoria de Hotéis de Luxo, os Hotéis Alta Qualidade Superior incluem-se nos mesmos por serem hotéis de primeira linha de várias cadeias

integradas de luxo, como a Sheraton e a Hilton (Digital Luxury Group, SA, 2013; Figueiredo, 2017). Independentemente das categorias estabelecidas, existem vários hotéis de luxo que não estão inseridos em cadeias internacionais e nem por isso têm menos qualidade e especialização (Figueiredo, 2017).

Existem também vários critérios objetivos que compõem o serviço de um hotel de luxo, sendo necessário responder a critérios obrigatórios que Figueiredo (2017), suportada em Botelho (2009) apresenta:

- **Localização:** A localização do hotel e a sua integração na paisagem é muito importante;
- **Espólio:** Obras de arte expostas e requinte na decoração;
- **Equipamentos:** Disponibilidade de acesso às novas tecnologias, quer nas zonas comuns quer nos quartos;
- **Serviço:** Importância da *ratio* entre empregados e quartos; serviços disponibilizados pelo hotel; horário alargado de determinados serviços; serviços disponíveis a pedido do cliente;
- **Preço:** O preço deve ser em concordância com os serviços disponibilizados, luxo e requinte que a unidade hoteleira oferece;
- **Exclusividade de espaços:** Acesso a espaços mais exclusivos, por parte de um certo tipo de clientes que poderá exigir outro tipo de espaços, serviços e acessos;
- **Privacidade e Segurança:** Dois aspetos fulcrais na hotelaria de luxo, uma vez que estes clientes procuram e exigem um serviço altamente discreto e seguro.

### 2.3.1.2. A oferta de bens e serviços na hotelaria de luxo

Os bens e serviços oferecidos são os principais elementos diferenciadores que tornam a hotelaria de luxo um segmento tão exclusivo, cobiçado e com tanto potencial de crescimento. Para compreender o que torna este ramo da hotelaria tão único, é necessário analisar mais profundamente os bens e serviços que disponibiliza aos seus clientes. É importante ressaltar que o tipo de bens e serviços disponibilizados está também diretamente ligado ao tipo de hotel e suas características inerentes. Figueiredo (2017), com base em Botelho (2009), destaca os seguintes tipos de hotel associados à hotelaria de luxo e as suas características, que exercem influência direta no tipo de serviço que o cliente espera (Tabela 2).

<b>Palace Hotel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização privilegiada;</li> <li>- Edifícios de grande valor histórico e arquitetónico, muitas vezes considerados monumentos históricos;</li> <li>- Conferem particular destaque à passagem de elites históricas;</li> <li>- Elevado número de quartos (entre 200 a300);</li> <li>- Ambiente requintado, de grandiosidade e elegância, complementado por materiais de elevada qualidade e obras de arte;</li> <li>- Serviço especializado adaptado a cada cliente;</li> <li>- Vasta oferta de serviços e comodidades.</li> </ul>
<b>Resort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaços fechados;</li> <li>- Caracterizado por vários tipos de alojamento;</li> <li>- Vasta oferta de equipamentos de lazer e outras infraestruturas.</li> </ul>
<b>Boutique-hotel urbano ou Hotel de Charme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situados em grandes cidades, geralmente associados a locais emblemáticos;</li> <li>- Hotel de luxo de dimensão reduzida, até 100 quartos;</li> <li>- Espaços mais pequenos e intimistas com decoração e marca únicas;</li> <li>- Serviço e experiências especializados;</li> <li>- Perfil de cliente maioritariamente situados na faixa etária dos 25-50 anos, geralmente de segmento alto.</li> </ul>
<b>Boutique-hotel resort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afastados dos grandes centros urbanos;</li> <li>- Tipos de alojamento com características particulares, inseridos em temas distintos e associados a designers específicos;</li> <li>- Grande destaque para os SPAs e restaurantes disponíveis;</li> <li>- Harmonia com o ambiente, com uma componente cultural e arquitetónica.</li> </ul>
<b>Hotel Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estritamente ligado à utilização de arquitetos e designers muito conhecidos;</li> <li>- Componente tecnológica elevada para conferir conforto e funcionalidade ao espaço;</li> <li>- Identidade muito forte e única;</li> <li>- Particular foco na qualidade de vida proporcionada ao cliente;</li> <li>- Hotéis com menos de 80 quartos.</li> </ul>

**Tabela 2: Características dos estabelecimentos hoteleiros por tipologia**

**Fonte:** Elaboração própria com base em Botelho (2009) e Figueiredo (2017)

### **2.3.2.2. A oferta de bens e serviços na hotelaria de luxo – Componentes diferenciadores**

A oferta de bens e serviços na hotelaria de luxo é caracterizada por duas dimensões: dimensão tangível e dimensão intangível (Gomes, Salazar & Leite, 2013; Heyes, Beard & Gehrels, 2015; Lima, 2019; Maric, Marinkovic, Maric & Dimitrovcki, 2016), tal como o luxo em todos os seus segmentos.

A dimensão tangível diz respeito aos objetos físicos e equipamentos tangíveis que compõem o hotel, tais como: mobília, decoração coerente, detalhes visuais, iluminação adequada, piscina, restaurantes, SPA, qualidade e conforto das almofadas, aparência da equipa e até material publicitário (Gomes et al., 2013; Lima, 2019; Maric et al., 2016). Apesar de parecerem características óbvias presentes num hotel considerado de luxo, estes componentes são absolutamente determinantes para que a máxima satisfação do cliente seja atingida (Gomes et al., 2013; Lima, 2019). O aspeto tangível adquire tal importância porque é uma das únicas dimensões de todo o serviço que o cliente conhece e com o qual estabelece contacto antes de usufruir do serviço na sua dimensão completa, com todas as suas características intangíveis inerentes, sendo a principal o contacto com a equipa (Lima, 2019, Maric et al., 2016). A qualidade e aspeto das instalações são fundamentais na criação da identidade e valor de um hotel de luxo, influenciando diretamente as experiências fornecidas e usufruídas pelo cliente e, como consequência, o seu nível de satisfação (Heyes et al. 2015; Lima, 2019).

Por sua vez, a dimensão intangível que caracteriza a oferta de bens e serviços na hotelaria de luxo é mais exigente e dinâmica (Lima, 2019). A intangibilidade está estreitamente ligada à prestação de serviços por parte da equipa da unidade hoteleira, que tem que se pautar por prestar um serviço personalizado, autêntico e flexível, capaz de criar valor emocional aliado a um ambiente de simplicidade mas também estilo e glamour, onde se valorize o tempo, genuinidade e exclusividade (Barbosa, 2017; Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010; Lima 2019; Sorensen & Jensen, 2015; Sukmawati, Ernawati & Nadra, 2018).

Tal como Gaspar, Santos, Pólo & Pólo (2009) afirmam, a indústria hoteleira tem como principal objetivo a prestação de serviços, serviços que Lima (2019, p. 28) caracteriza como “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”. Dada a complexidade dos serviços, Lima (2019, p.29), suportando-se em Gaspar et al. (2009) apresenta um conjunto de elementos que permite avaliar a qualidade dos serviços: “intangibilidade, consistência, competência, velocidade no atendimento, flexibilidade, credibilidade, segurança, atendimento, acesso e custo”.

Com base em Côrte-Real (2013), Giglio, Pantano, Bilotta & Melewar (2019), Leal (2011) e Lima (2019), os principais elementos diferenciadores que atraem cada vez mais clientes e tornam a hotelaria de luxo um segmento excepcional são (Oliveira, 2020a):

- Especialização e diferenciação;
- Localização, enquadramento paisagístico e urbanístico;
- “Características distintivas da arquitetura e design, que devem ser pautados pela criatividade e originalidade colocadas na decoração de interiores, com requinte, elegância e conforto” (Oliveira, 2020a, p.8);
- Qualidade de todos os equipamentos;
- Privacidade e discrição;
- “Serviço de qualidade: atendimento, serviços gratuitos e personalizados, serviços disponíveis a pedido, criação de ligação emocional com os clientes através da flexibilidade e amabilidade dos colaboradores” (Oliveira, 2020a, p.8);
- Restaurantes e SPAS;
- Sustentabilidade;
- Vertente emocional e tematização;

Os aspetos tangíveis e intangíveis compõem assim a qualidade do serviço no setor hoteleiro, particularmente no de luxo, uma vez que o produto do hotel é uma mistura destas duas dimensões (Lima, 2019; Maric et al., 2016). É contudo, fundamental destacar a importância da equipa/*staff*, que representa o recurso intangível mais importante de qualquer unidade hoteleira, particularmente em hotéis de luxo, onde o serviço prima por ser exemplar (Lima, 2019; Sukmawati, Ernawati & Nadra, 2018). Independentemente das comodidades oferecidas, o *staff* é fundamental na criação de valor na experiência que o cliente vive, sendo um dos principais elementos diferenciadores aquando a escolha de um hotel (Han & Hyun, 2017; Lima, 2019; Sukmawati, Ernawati, & Nadra, 2018).

### **2.3.2.3. Importância do serviço e recursos humanos na experiência do cliente**

Como afirma Figueiredo (2017), o principal elemento diferenciador que agora domina o setor hoteleiro é a experiência que o cliente terá consoante a sua escolha. Ao procurar experiências únicas e enriquecedoras que fujam ao quotidiano, os clientes sentem-se atraídos para hotéis capazes de oferecer tais experiências, sendo aqui que a hotelaria de luxo adquire particular destaque e vantagem competitiva (Figueiredo, 2017). Indo ao encontro dos autores acima referidos, a autora reitera também a importância do *staff* na experiência do cliente, uma vez que são os colaboradores que

interagem diretamente com o mesmo e acabam por influenciar as experiências das quais estes desfrutam dentro dos espaços do hotel. Os clientes valorizam imenso a forma como são recebidos e tratados pelo *staff*, daí ser necessário olhar para o serviço como um todo, em que todos os detalhes são cruciais (Barsky, 2009; Lima, 2019, Mangorrinha, 2014, Neto, 2015).

O papel fundamental do *staff* passa, então, pelo acompanhamento atento individualizado e exclusivo ao cliente, o que implica saber ouvir e responder aos seus desejos, expectativas e necessidades mesmo antes de estas serem comunicadas pelo próprio (Figueiredo, 2017, Lima, 2019, Neto, 2015). A disponibilidade imediata e total para ajudar e acompanhar o cliente são, assim, aspetos fundamentais e altamente diferenciadores no que diz respeito à sua satisfação e consequente fidelização (Figueiredo, 2017).

Mark Conklin – antigo Diretor Geral do JW Marriott Hotel em Hong Kong – esclarece a estrutura de um hotel, particularmente dos hotéis da cadeia JW Marriott. Como não poderia deixar de ser, o cliente ocupa a posição cimeira e é o principal foco, transversal a todos os elementos da equipa (Conklin, 2007). No entanto, para garantir a lealdade e preferência por parte dos hóspedes, o autor destaca a importância dos colaboradores como a chave do sucesso dos estabelecimentos. Para tal, defende que a abordagem aos colaboradores não deve ser como empregados, mas sim como associados, retirando a inevitável inferiorização que o termo “empregado” acarreta. Assim sendo, para garantir o sucesso de um hotel, Conklin (2007) afirma que os associados que estão na primeira linha de contacto com o público são as pessoas mais importantes na estrutura do hotel, uma vez que são quem garante diretamente o serviço ao cliente e quem estabelece uma ligação vital para garantir a lealdade e fidelização que se pretende. O autor apresenta, tal como já mencionado, um modelo de estruturação e gestão aplicado nos estabelecimentos hoteleiros da Marriott Internacional, apresentado na figura 10.



**Figura 10: Modelo de organização aplicado nos estabelecimentos hoteleiros da Marriott Internacional**

**Fonte:** Elaboração própria com base em Conklin (2007)

Com esta pirâmide (Figura 10), Conklin (2007) acentua então a relação estabelecida entre gestores e colaboradores invertendo as posições hierárquicas, uma vez que considera que o seu papel enquanto gestor e líder de equipa era fornecer aos seus funcionários as melhores ferramentas para garantir a excelência do seu trabalho enquanto elementos cruciais de toda a infraestrutura. O papel dos gestores e supervisores deve então ser de apoio aos colaboradores, através da remoção dos obstáculos ao seu trabalho, da resolução dos seus problemas de forma rápida e eficaz, de demonstração de preocupação e consideração pelos seus problemas e pontos de vista e, acima de tudo, de tratamento de todos com a dignidade e respeito que lhes é merecido (Conklin, 2007). Estes aspetos são complementados por uma forte aposta na formação, proporcionando aos colaboradores as ferramentas necessárias para lidar com os procedimentos operacionais e desenvolver as suas capacidades, aliados à possibilidade de progredir na carreira, através de várias promoções (Conklin, 2007).

Uma gestão eficaz e de qualidade dos recursos humanos reflete-se diretamente na excelência dos serviços prestados, excelência esta que é exigida pelo luxo (Lima, 2019). A gestão dos recursos humanos, na hotelaria de luxo, torna-se ainda mais desafiante dada a necessidade de combinar a eficácia com a excelência do serviço ao longo de 24 horas por dia, tendo sempre em atenção as elevadas expectativas dos clientes (Lima, 2019). Tais requisitos exigem aos elementos do *staff* bastante

disciplina e uma metodologia de trabalho eficaz que lhes permita manter sempre o mesmo nível de qualidade no serviço.

O *staff* é, deste modo, um dos elementos diferenciadores mais importantes numa unidade hoteleira de luxo, com aspetos como a simpatia ou um mau serviço a fazer toda a diferença aquando da escolha entre diferentes hotéis (Lima, 2019, Mady, 2015; Mangorrinha, 2014). São também os elementos do *staff* que, através da sua interação com o cliente, fazem com que os mesmos se sintam únicos, acarinhados e especiais (Lima, 2019; Neto, 2015, Silva, 2013), que é exatamente o tipo de experiência da qual procuram usufruir.

### 2.3.3. Perfil do Turista de Luxo e Segmentação da Oferta

O turismo de luxo, dada a sua exclusividade, tem também um consumidor com características específicas que, por norma, procura serviços tendo sempre por base as principais linhas orientadoras deste segmento (Côrte-Real, 2013; Lima, 2019, Machado & Sousa, 2018; Oliveira, 2020a). Apesar de ser considerado um segmento mais reduzido, o segmento turístico de luxo tem-se vindo a diversificar, criando, como consequência, vários tipos de segmentação da oferta.

A segmentação do mercado consiste, segundo Côrte-Real (2013, p. 51) “na divisão do mercado em grupos ou segmentos com homogeneidade interna e heterogeneidade em relação ao restante”. É uma estratégia utilizada para identificar grupos cujas preferências e necessidades são semelhantes, de modo a que se possa adaptar a oferta para melhor satisfazer a procura (Côrte-Real, 2013). São várias as vertentes que influenciam a segmentação da oferta, tais como características sociodemográficas, psicológicas e geográficas (Côrte-Real, 2013; Kotler & Keller, 2005) entre muitas outras que compõem um vasto leque de possibilidades.

A ideia de segmentação da oferta é indissociável do perfil do cliente, uma vez que são os vários perfis de cliente, dentro daquilo que compõe o perfil geral do turista de luxo, que ditam as estratégias de segmentação. Oliveira (2017) apresenta três categorias nas quais o turismo de luxo se tem dividido, tendo por base o relatório “The Future of Luxury Travel - A Global Trends Report” de Horwath HTL (2011):

- **Luxo absoluto (*absolute luxury*):** segmento composto por indivíduos com um elevadíssimo património líquido, possuidores de, pelo menos, 30 milhões de dólares em bens financeiros;
- **Luxo aspiracional (*aspiring luxury*):** segmento composto por profissionais abastados que contem com, pelo menos, 1 milhão de dólares em bens financeiros;
- **Luxo acessível (*accessible luxury*):** segmento composto por indivíduos que vêem o luxo como parte essencial da sua forma de vida, contudo com menos posses financeiras que os

anteriormente mencionados. Os seus bens financeiros estão na ordem dos, pelo menos, 100 mil dólares.

Esta segmentação é fundamentada pelas posses monetárias dos indivíduos, contudo existem mais formas de segmentar o mercado, com base no perfil do consumidor (Horwath HTL, 2011; Lima, 2019; Oliveira, 2017;). Existem 5 tipos de perfil de consumidor destacados no relatório da Horwath HTL (2011) que podem ser identificados (Lima, 2019; Oliveira, 2017):

- **Super-ativos:** são consumidores independentes, com formação, que buscam usufruir de experiências ativas e autênticas no seu tempo livre, que consideram valioso. A elevada personalização é uma exigência e, como tal, não olham a custos para obterem o melhor serviço possível;
- **Exploradores:** são considerados consumidores que procuram experiências diferentes, menos conhecidas e até consideradas pouco turísticas. São também consumidores que gastam avultadas quantias para usufruírem das experiências que realmente procuram;
- **Candidatos ao luxo:** são consumidores que aspiram a níveis mais altos de estatuto social e procuram integrar-se na elite a que pretendem ascender. Não obstante, são os mais exigentes no que diz respeito ao serviço, qualidade e conforto;
- **Urbanos:** os consumidores urbanos são, geralmente, mais novos e com um poder de compra mais reduzido. Como consequência, e através dos meios digitais, procuram sempre adquirir as suas experiências pelo melhor valor possível. São turistas que normalmente viajam fora da época alta para obter preços que consideram mais adequados e ajustados;
- **Turista de luxo *standard*:** são os consumidores mais simples no segmento turístico de luxo, que procuram um destino que lhes proporcione relaxamento e evasão do quotidiano.

O relatório da Amadeus AIT Group SA (2016) - Shaping the Future of Luxury Travel: Future Traveller Tribes 2030 – apresenta outra forma de segmentação dos futuros turistas de luxo (Oliveira, 2017):

- **Reward Hunters (Caçadores de Recompensas):** turistas que se focam em viagens para autossatisfação e recompensa pelo trabalho árduo que domina o seu quotidiano, procurando uma mistura de serviços de luxo e elevada qualidade, saúde e bem-estar;
- **Simplicity Searchers (“Procuradores” de Simplicidade):** “apreciam, acima de tudo, tranquilidade e transparência no planeamento e realização das suas viagens e estão

dispostos a subcontratar o processo de decisão a terceiros da sua confiança de forma a evitar o trabalho inerente ao processo” (Oliveira, 2017, p. 30);

- **Obligation Meeters (Cumpridores de Obrigações):** vêem as suas viagens frequentemente moldadas consoante obrigações ou restrições pessoais e profissionais, o que diminui as suas opções e acaba por ditar as suas decisões.

Este relatório sugere também uma sub-segmentação destes três grupos em “Tribos de Turistas de Luxo”, dividindo-os consoante os seus padrões de viagem e respetiva representação no mercado turístico de luxo (Amadeus AIT Group SA, 2016; Oliveira, 2017;). As seis tribos nas quais se dividem os 3 grupos acima apresentados são (Amadeus AIT Group SA, 2016; Oliveira, 2017):

- **Always Luxury (Fiel ao Luxo):** este tipo de turista representa cerca de 4% do total dos turistas de luxo. O luxo é uma constante na vida destes consumidores e, como tal, não olham às despesas, visto que consideram o luxo uma necessidade e ferramenta para tornar as suas experiências confortáveis e discretas. Viajam em primeira classe ou jato privado, ficam nos melhores quartos que os hotéis têm para oferecer e entregam o planeamento das suas viagens a profissionais. As suas intenções de viagem não se alteram, o que faz com que permaneçam sempre na mesma tribo. Este tipo de consumidor enquadra-se na categoria de “Simplicity Searchers”;
- **Special Occasion (Ocasões Especiais):** representam 20% dos turistas de luxo e estão inseridos no grupo “Reward Hunters”. Olham para o luxo como um mimo e procuram experiências que tenham um fator “wow”. Para tal, estão dispostos a abdicar de algumas comodidades e serviços caso a experiência da qual querem usufruir assim o exija;
- **Bluxury (Luxo Empresarial):** já representam uma fatia maior do total dos consumidores de luxo - cerca de 31% - funcionando como uma combinação entre “Obligation Meeters” e “Reward Hunters”. As suas viagens são geralmente motivadas por questões profissionais, no entanto prolongam-se para que os mesmos possam usufruir do destino e do seu tempo de descanso;
- **Cash-rich, Time-poor (Ricos em Dinheiro, Pobres em Tempo):** com uma representação de 24% do total dos turistas de luxo, estes consumidores são uma junção entre os “Obligation Meeters” e os “Simplicity Searchers”. São turistas que nem sempre têm um motivo específico para viajar, contudo deparam-se com muitas objeções pessoais e profissionais que influenciam diretamente a sua disponibilidade para viajar e causam, por vezes, alterações inesperadas nos planos;

- **Strictly Opulent (Estritamente Opulento):** fortemente ligados ao grupo “Reward Hunters”, estes consumidores representam 18% do total dos turistas de luxo e as suas principais características passam pela procura de experiências de viagem glamorosas que possam partilhar nas redes sociais. Esta partilha é importante para este grupo de turistas, uma vez que gostam de ser vistos pelos seus conhecidos a usufruir das suas férias;
- **Independent & Affluent (Independentes & Abastados):** é o grupo mais pequeno, representa apenas 3% do total dos consumidores de turismo de luxo e combina os “Reward Hunters” com os “Simplicity Searchers”, visto que ambos procuram escapar à sua rotina e viver experiências novas.

Apesar das várias possibilidades de segmentação suportadas nos vários perfis de turista de luxo, existem alguns fatores que são transversais e constituem um perfil mais generalizado deste tipo de consumidor (Tabela 3).

Parâmetros do perfil do turista de Luxo	Características do perfil do turista de luxo
<b>Perfil sociodemográfico</b>	Disponibilidade financeira alargada; Profissões desgastantes e de alto estatuto; Grande nível de formação académica.
<b>Faixa etária</b>	30-39 anos (35%) <sup>2</sup> 40-49 anos (30%)
<b>Onde compram</b>	Plataformas <i>online</i> ; Agentes de viagens especializados.
<b>Tipo de alojamento e serviços que procuram</b>	Hotéis e resorts de 5 estrelas; Espaços com SPA; Afastados da turbulência do quotidiano; Tratamento personalizado e atenção; Conforto; Localização; Privacidade; Segurança; Originalidade nos espaços, produtos e serviços.

<sup>2</sup> A faixa etária do turista deste segmento é limitada uma vez que o elevado desafogo económico necessário para a sua prática ainda não teria sido alcançado.

<b>Características gerais</b>	Despende mais; Exigente; Atento a novos destinos e produtos; Bem informado; Dependente da economia digital; Sensível a soluções sustentáveis.
<b>Características das viagens</b>	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; Procura experiências gastronómicas e culturais; Desloca-se para fazer compras.

**Tabela 3: Perfil generalizado do turista de luxo.**

**Fonte:** Elaboração Própria com base em Oliveira (2020a); Côrte-Real (2013); Lima (2019) e Machado & Sousa (2018)

É também importante destacar a separação entre consumidores de luxo de mercados tradicionais, como o europeu, e consumidores de luxo de mercados emergentes, como o asiático (Côrte-Real, 2013; Lima, 2019, Oliveira, 2020a):

- **Características do consumidor oriundo de mercados tradicionais:** “procura equilíbrio entre produto e qualidade/serviço; inovação, exclusividade, experiência de compras e interação direta com o pessoal” (Oliveira, 2020a, p. 10);
- **Características do consumidor oriundo de mercados emergentes:** “procura símbolos de status e de reconhecimento social; ostentação, extravagância, excesso, e experiências de compras *online*” (Oliveira, 2020a, p. 10).

A subjetividade do luxo traduz-se também na segmentação da oferta, que se vê baseada em inúmeros perfis de turista, exatamente por este segmento ser composto por clientes com visões muito próprias relativamente ao que consideram ser viagens de luxo. Como tal, é sempre necessário ter em conta que estas visões e ideais estão sempre em mutação, exigindo uma enorme atenção por parte dos líderes das unidades hoteleiras, de modo a que o serviço acompanhe e corresponda às tendências do mercado e exigências do consumidor.

## Capítulo 3 -Turismo de Luxo: Segmentação, posicionamento e diferenciação da oferta em Portugal

### 3.1. Hotelaria e alojamento turístico em Portugal – Legislação e tipologias

A Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2015) define classificação hoteleira como:

a classificação dos hotéis, geralmente através da utilização de nomenclatura como estrelas (ou diamantes), sendo que uma estrela denota instalações e padrões de conforto básicos e cinco estrelas denotam luxo nas instalações e serviços. O objetivo é informar, com antecedência, os possíveis hóspedes acerca do que podem esperar, de modo a reduzir a lacuna entre as expectativas e a real experiência das instalações e serviço prestado (p. 10).

A classificação por estrelas é o tipo de classificação mais comumente conhecida no mundo, sendo utilizada na grande generalidade dos países, salvo exceções como os Estados Unidos da América, que utilizam uma classificação com a mesma lógica mas de 1 a 5 diamantes, ao invés de estrelas. A classificação por diamantes da AAA (*American Automobile Association*) é também aplicada noutros países, como o Canadá, México e Caraíbas (UNWTO, 2015).

Em Portugal, o processo de classificação dos empreendimentos turísticos compete ao Turismo de Portugal e tem como objetivo atribuir, confirmar ou alterar a tipologia e a categoria dos mesmos, regendo-se pelos requisitos estipulados no Decreto-Lei nº 80/2017, de 30 de junho de 2017, a quinta alteração ao Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, também definido como Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET) (Turismo de Portugal, 2017a). Retomando as tipologias de alojamento turístico apresentadas no capítulo 2, o Turismo de Portugal (2017b) esclarece que estas podem ser sujeitas às seguintes classificações:

- **Estabelecimentos hoteleiros:**
  - **Hotéis:** classificados de 1 a 5 estrelas;
  - **Hotéis - Apartamento:** classificados de 1 a 5 estrelas;
  - **Pousadas:** “exploradas diretamente pela ENATUR, ou por terceiros mediante contratos de franquia ou concessão de exploração, não exibem estrelas mas seguem os critérios de 3 ou 4 estrelas conforme o tipo de classificação de edifício ou património onde são instaladas” (Turismo de Portugal, 2017b)
- **Aldeamentos turísticos:** classificados de 3 a 5 estrelas;
- **Apartamentos turísticos:** classificados de 3 a 5 estrelas;
- **Conjuntos turísticos:** não são alvo de diferenciação por estrelas, apesar de serem avaliados, no seu todo, consoante os requisitos mínimos estabelecidos no RJET. Não

obstante, os empreendimentos turísticos neles inseridos são individualmente avaliados e classificados mediante a tipologia de alojamento turístico no qual se inserem;

- **Empreendimentos de turismo de habitação:** é-lhes conferida a classificação de turismo de habitação e, como tal, não existe diferenciação por estrelas;
- **Empreendimentos de turismo no espaço rural:**
  - **Casa de Campo:** classificação de casa de campo, não é alvo de classificação por estrelas;
  - **Agroturismo:** classificação como agroturismo e como tal também não é classificado por estrelas;
  - **Hotéis rurais:** classificação de 3 a 5 estrelas;
- **Parques de campismo e caravanismo:** têm a opção de não ser classificados por estrelas, mas caso optem e possuam requisitos acrescidos, são classificados entre 3 e 5 estrelas.

Apesar das várias tipologias de alojamento turístico estarem sujeitas a classificação, apenas compete ao Turismo de Portugal classificar os seguintes tipos de alojamento turístico: Estabelecimentos Hoteleiros; Aldeamentos Turísticos; Apartamentos Turísticos e Hotéis Rurais. Estes empreendimentos turísticos são classificados de acordo com os requisitos estabelecidos na Portaria nº 309/2015, de 25 de setembro, elaborada pelos Ministérios da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia, posteriormente retificada pela Declaração de Retificação nº 49/2015, de 2 de novembro, da Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros, que incidem sobre: características das instalações e equipamentos; serviço de receção e portaria; serviço de limpeza e lavandaria; serviço de alimentação e bebidas e serviços complementares (Turismo de Portugal, 2015). Os requisitos necessários para a atribuição de estrelas dividem-se consoante as duas vertentes que caracterizam o setor hoteleiro, a vertente tangível e a vertente intangível, sendo que os requisitos tangíveis dizem respeito às instalações e mobiliário e os requisitos intangíveis dizem respeito aos serviços, lazer, negócios, qualidade e sustentabilidade (Lima, 2019). A classificação é obtida através do somatório de pontos que tanto os requisitos obrigatórios como os requisitos opcionais conferem, sendo que a classificação máxima para estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais de 4 e 5 estrelas são 255 e 278 pontos, respetivamente.

### **3.2. Evolução e crescimento do turismo de luxo em Portugal**

O turismo de luxo, como já abordado, é um segmento turístico com valores e perspetivas de crescimento bastante significativas, que tem vindo a ganhar expressão mesmo em períodos de crise. Esta tendência reflete-se também em Portugal, com vários hotéis e resorts destacados e premiados

nas principais publicações e guias de luxo, tais como na *Condé Nast Traveller* e *The Leading Hotels of The World*.

Ainda assim, o segmento turístico de luxo continua a ser pouco destacado em Portugal. Ausente das principais estratégias turísticas do país, os dados relativos a este segmento são bastante escassos e pouco trabalhados, sendo extremamente complexo obter informações acerca do crescimento e evolução deste tipo de turismo no contexto nacional.

Apesar de preterido em relação a outros segmentos turísticos, existem cada vez mais destinos em Portugal que se caracterizam pela sua oferta de luxo, ainda que não sejam muito trabalhados como tal. Destinos como o Douro, o Algarve, Lisboa, Porto, Madeira e até o Alentejo são exemplos de destinos turísticos que têm vindo a apostar e a destacar-se no contexto do turismo de luxo, funcionando como reflexo da enorme variedade e características únicas que o território nacional tem para oferecer. Como reitera Côrte-Real (2013), o território português possui características únicas e estratégicas para este tipo de turismo, como a riqueza do património histórico, cultural e natural, a excelente localização, a segurança, a beleza das praias e paisagens, a variedade gastronómica e a autenticidade dos costumes e tradições que caracterizam as várias regiões, capazes de atrair os turistas mais exigentes e aqueles que estão dispostos a grandes despesas de estada, de restauração ou de animação turística, associados aos grupos dominantes anteriormente abordados.

Não obstante as reduzidas informações acerca do segmento turístico de luxo no país, o Turismo de Portugal (2013) afirma que “Em Portugal, o luxo está na simplicidade, na autenticidade do que é genuíno” e destaca a variedade e qualidade que caracteriza a oferta. É valorizada a totalidade do território pelas suas diferentes valências, com o Turismo de Portugal (2013) a destacar: as ilhas dos Açores e Madeira pela diversidade das paisagens naturais, fauna e flora; os vários locais classificados como Património da Humanidade pela UNESCO; os costumes e práticas artesanais tipicamente portugueses; a riqueza gastronómica, com particular destaque para a produção e tradição vinícola; as experiências de turismo rural nas melhores pousadas e conventos medievais; os resorts de golfe no Algarve, Península de Setúbal e Oeste, que são complementados pelo clima ameno e solarengo, praias excepcionais e vida noturna animada; a oferta de saúde e bem-estar da maior qualidade nas várias termas e SPAs em todo o país.

O crescimento do turismo de luxo em Portugal reflete-se na qualidade da oferta do seu elemento fundamental - a hotelaria de luxo - que tem vindo a arrecadar inúmeros prémios e distinções a nível internacional, competindo com os grandes destinos turísticos europeus. A Condé Nast Johansens, uma organização que representa uma coleção de hotéis, SPAs e locais de luxo a nível global (Condé Nast Britain, 2021), elaborou o seu guia anual referente à sua seleção de hotéis de luxo “Luxury Hotels 2021”, no qual inclui 28 hotéis portugueses (Expresso, 2020). Este guia, pertencente à editora

de prestigiadas revistas como a Vogue, Vanity Fair e GQ é considerado a principal referência para os turistas de luxo, sendo elaborado por especialistas locais que avaliam e aprovam quais os melhores estabelecimentos hoteleiros no mundo (Condé Nast Britain 2021; Expresso, 2020).

O potencial de Portugal como destino turístico de luxo reflete-se no número de estabelecimentos hoteleiros destacados neste guia, particularmente quando comparado com destinos como França e Estados Unidos, que apenas têm 4 e 11 hotéis recomendados, respetivamente (Expresso, 2020). Dentro do território nacional, os principais destinos destacados são o Porto, Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira, com os seguintes estabelecimentos hoteleiros de luxo (Expresso, 2020):

- **Porto (7 estabelecimentos hoteleiros destacados):** Pestana Palácio do Freixo; Torel Avantgarde; Vila Foz Hotel; Torre de Gomariz; Porto Palácio; Torel Palace; Torel 1884 Suites & Apartments;
- **Lisboa (12 estabelecimentos hoteleiros destacados):** Janelas Verdes; Britania; Heritage Avenida Liberdade; Olissippo Lapa Palace; Palácio Estoril; Santiago Alfama Boutique Hotel; The Lumiares Hotel; Tivoli Avenida Liberdade; Torel Palace; The Vintage Hotel; Albatroz; Tivoli Palácio de Seteais;
- **Alentejo (1 estabelecimento hoteleiro destacado):** The Noble House Hotel;
- **Algarve (3 estabelecimentos hoteleiros destacados):** Anantara Vilamoura; Tivoli Marina; Tivoli Carvoeiro;
- **Madeira (3 estabelecimentos hoteleiros destacados):** Quinta da Casa Branca; Quinta dos Jardins do Lago; Estalagem da Ponta do Sol;
- **Açores (2 estabelecimentos hoteleiros destacados):** Gran Hotel Açores Atlântico; Terra Nostra Garden Hotel

Os critérios na base desta seleção procuram destacar, como afirma a Condé Nast Johansens, citada pelo Expresso (2020) "hotéis contemporâneos e de design, casas de hóspedes com charme e novos destinos", sem perder de vista "os pontos fortes para o viajante que são as imagens fantásticas, os comentários editoriais e a informação dos destinos destacando o que há de melhor em cada lugar".

A *Leading Hotels of the World* é também uma associação ligada à hotelaria de luxo, sendo uma das principais referências neste segmento por representar os melhores e mais exclusivos hotéis de luxo no mundo (Figueiredo, 2017). Criada em 1928, a *Leading Hotels of the World* é agora composta por mais de 400 hotéis, distribuídos por mais de 80 países, que são considerados autênticos, incomuns e capazes de personificar a essência dos destinos nos quais se inserem (*The Leading Hotels of the World*, Ltd, 2021a). Para integrar esta seleção de hotéis, cada estabelecimento tem que cumprir os

requisitos estabelecidos pela organização, que perfazem um total de 800 pontos inspecionados (Figueiredo, 2017; *The Leading Hotels of the World, Ltd*, 2021a).

São 13 os hotéis portugueses atualmente incluídos na Leading Hotels of the World, localizados também em destinos como Porto, Lisboa, Alentejo, Algarve e Madeira, sendo eles (The Leading Hotels of the World, Ltd, 2021b):

- **Porto (2 estabelecimentos hoteleiros):** Maison Albar Hotels - Le Monumental Palace; Pestana Palácio do Freixo - Pousada & National Monument;
- **Lisboa (6 estabelecimentos hoteleiros):** Tivoli Avenida Liberdade (premiado com Readers' Choice Award da Condé Nast Traveller em Outubro de 2020); Pestana Palace Lisboa - Hotel & National Monument (certificado pela GBAC STAR – única empresa acreditada para certificação de prevenção, resposta e recuperação de surtos em estabelecimentos hoteleiros - com a certificação de “Gold Standard” para instalações preparadas); Bairro Alto Hotel (premiado com Readers' Choice Award da Condé Nast Traveller em Outubro de 2020); Olissippo Lapa Palace (membro da American Express Fine Hotels & Resorts desde 2016); Grande Real Villa Itália Hotel & SPA (incluído na SPA Hot List da Condé Nast Traveller em Março de 2008); Tivoli Palácio de Seteais (premiado com Readers' Choice Award da Condé Nast Traveller em Outubro de 2020);
- **Alentejo (1 estabelecimento hoteleiro):** São Lourenço do Barrocal (premiado com Readers' Choice Award da Condé Nast Traveller em Outubro de 2020);
- **Algarve (2 estabelecimentos hoteleiros):** VILA VITA Parc Resort & SPA (Guia Michelin 2016); Hotel Quinta do Lago;
- **Vila Real (1 estabelecimento hoteleiro):** Vidago Palace (distinguido como Melhor Hotel SPA de Luxo no mundo, a Março de 2014, pela World Luxury Hotels);
- **Madeira (1 estabelecimento hoteleiro):** Savoy Palace.

Outra organização de referência no segmento hoteleiro de luxo é a Small Luxury Hotels of the World. Esta organização agrega na sua coleção de hotéis únicos e exclusivos, propriedades mais pequenas, com uma média de 50 quartos, capazes de proporcionar experiências íntimas, isoladas, discretas e com altos padrões de luxo e bem-estar (Small Luxury Hotels of the World, 2021a). A seleção da Small Luxury Hotels of the World conta com 520 hotéis em mais de 90 países, desde retiros na floresta, a chalés alpinos e ranchos desérticos (Small Luxury Hotels of the World, 2021a), focando-se mais em hotéis de Charme, Boutique e Design. São 13 os hotéis portugueses que constam da seleção da Small Luxury Hotels of the World (Small Luxury Hotels of the World, 2021b): Alentejo Marmoris Hotel & SPA; Carmo's Boutique Hotel; Hotel Casa Palmela; Hotel Da Estrela; Hotel Infante Sagres;

Lumières Hotel and SPA; Palácio Estoril Hotel, Golf & Wellness; Pousada Mosteiro de Guimarães; Pousada Palácio de Estoi; Pousada de Lisboa; Quinta Da Comporta – Wellness Boutique Resort; Quinta da Casa Branca; Quinta das Lágrimas.

Apesar de ser um segmento e tipo de produto pouco investigado e pouco trabalhado pelas principais entidades turísticas em Portugal, é notório o enorme potencial do país como destino turístico de luxo. Destacado nas mais importantes publicações e guias deste tipo de turismo, Portugal mostra ser um destino com uma vastíssima diversidade de oferta, sendo capaz de responder às necessidades dos vários perfis de turista que compõem o segmento hoteleiro de luxo. Os prémios e seleções acima mencionados são apenas uma pequena parte do elevadíssimo número de prémios que inúmeros estabelecimentos hoteleiros de luxo portugueses já arrecadaram, refletindo a qualidade da oferta que caracteriza o turismo e a hotelaria no país. Os seguintes hotéis adquirem particular destaque ao serem mencionados em mais que uma das seleções apresentadas: Pestana Palácio do Freixo; Olisippo Lapa Palace; Palácio Estoril; The Lumières Hotel; Tivoli Avenida Liberdade e Tivoli Palácio de Seteais.

### 3.2.1. Evolução e distribuição da oferta do turismo de luxo em Portugal

O potencial de Portugal para se tornar um destino turístico de luxo reflete-se também no crescente desenvolvimento de empreendimentos turísticos de 5 estrelas ao longo dos últimos anos. À semelhança do desenvolvimento turístico global e nacional, a última década apresenta também os maiores valores de crescimento no que diz respeito ao desenvolvimento deste tipo de empreendimentos, tal como é possível concluir através da análise do gráfico (Figura 11), apresentado pelo TravelBI (Turismo de Portugal, 2021).

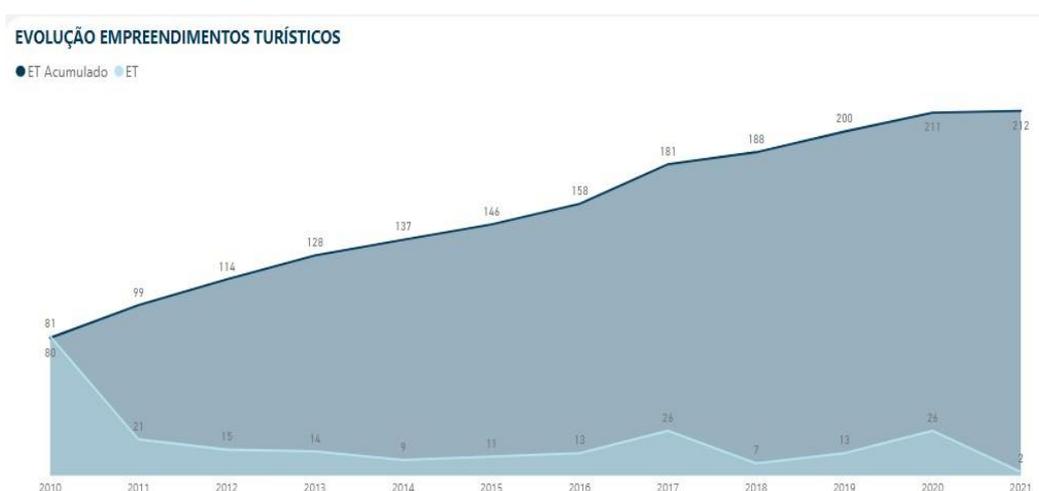
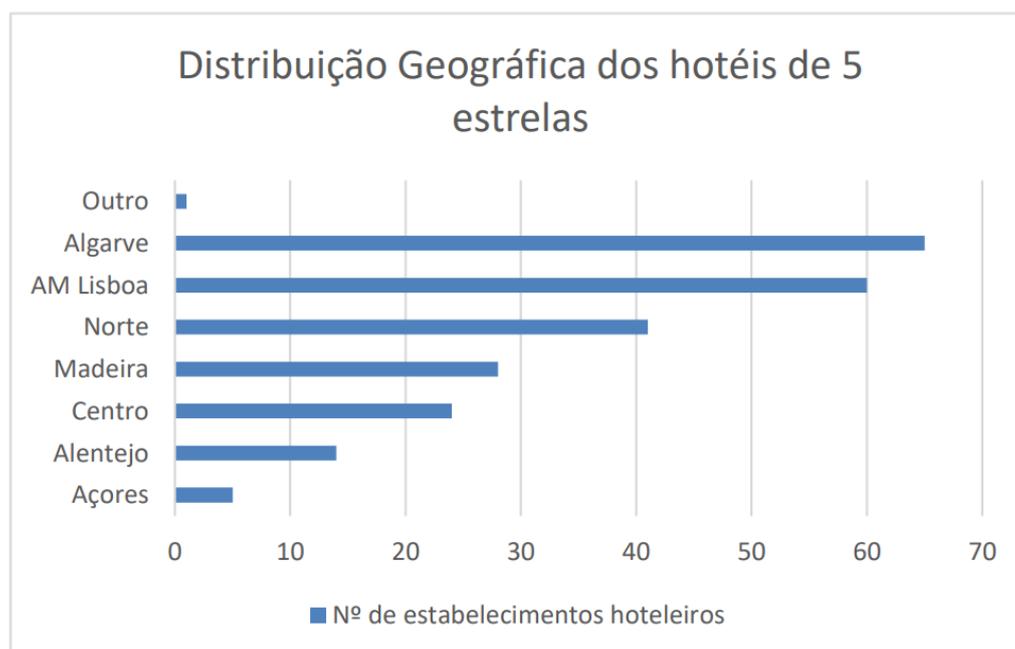


Figura 11: Evolução dos estabelecimentos turísticos de 5 estrelas entre 2010 e 2021.

Fonte: Turismo de Portugal (2021)

Como é possível constatar pela análise do gráfico da figura 11, houve um aumento bastante significativo dos empreendimentos turísticos de 5 estrelas nos últimos dez anos. Em 2010, Portugal contava com 81 empreendimentos turísticos de 5 estrelas e atualmente conta com 212, um aumento de 131 empreendimentos, que reflete o crescimento do segmento turístico de luxo no território nacional. Os três anos com maior número de empreendimentos turísticos de 5 estrelas novos foram 2011 (+21), 2017 (+26) e 2020 (+26), sendo possível concluir que até ao surgimento da pandemia, as empresas hoteleiras em Portugal procuravam responder à crescente procura por parte deste segmento cada vez mais significativo na diversidade turística que caracteriza o país.

Atualmente existem 212 empreendimentos turísticos de 5 estrelas no território português, o que corresponde a 25.976 unidades de alojamento, 18.490 quartos, 2.369 suites, 4.326 apartamentos, 896 moradias e perfaz um total de 58.889 camas (Turismo de Portugal, 2021). Apesar de o TravelBI apresentar um total de 212 empreendimentos turísticos de 5 estrelas, ao apresentar a distribuição geográfica dos mesmos já totaliza 237 empreendimentos turísticos de 5 estrelas, sendo que 65 se localizam no Algarve, 60 na Área Metropolitana de Lisboa, 41 no Norte, 28 na Madeira, 24 no Centro, 14 no Alentejo e 5 nos Açores (Turismo de Portugal, 2021).



**Figura 12: Distribuição Geográfica dos hotéis de 5 estrelas.**

**Fonte:** Elaboração própria com base em Turismo de Portugal (2021)

É também importante olhar para a evolução destes empreendimentos turísticos por região, ao longo da última década. As regiões onde surgiram mais empreendimentos turísticos de 5 estrelas entre 2010 e 2021 foram (Tabela 4): Algarve (+39); A.M. Lisboa (+38); Norte (+26); Madeira (+24); Centro (+14); Alentejo (+11) e Açores (+4) (Turismo de Portugal, 2021). É, contudo, necessário destacar o crescimento da Madeira, que em 2010 apenas tinha 4 empreendimentos turísticos de 5 estrelas e

atualmente conta com 28, o que funciona como um reflexo do enorme potencial desta região como destino turístico de luxo.

NUTSII	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Algarve	26	7	4	2	3	1	1	9	1	4	7		65
A. M. Lisboa	22	8	3	3		3	3	8	2	4	4		60
Norte	15	2	3	1	1	2	2	2	2	3	7	1	41
Madeira	4	1	5	5	4	1	1	4			3		28
Centro	10	2		2		1	3	1	2	1	2		24
Alentejo	3	1		1	1	3	3			1	1		14
Açores	1							2			2		5
												1	1
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>238</b>

**Tabela 4: Número de estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas que entraram em funcionamento entre 2010 e 2021.**

**Fonte:** Elaboração própria com base em Turismo de Portugal (2021)

### 3.2.2. Perfil do turista de luxo em Portugal

A escassez de investigação relativa ao segmento turístico de luxo em Portugal reflete-se na ausência de um perfil de turista para este segmento no território nacional. Muitas das investigações académicas exploram o perfil do turista de luxo a nível global, tal como também foi explorado no Capítulo 2 desta investigação, contudo seria interessante perceber que tipo de turista procura o território nacional para a prática do turismo de luxo e perceber em que mercados Portugal, enquanto destino de luxo, se posiciona.

No decorrer da pesquisa para esta dissertação, apenas Côrte-Real (2013) se destacou por apresentar um perfil de turista de luxo em Portugal. Este perfil é, no entanto, bastante limitado por apenas se basear numa pequena amostra de 25 inquiridos, estando “direcionado a um grupo específico de pessoas que trabalham na área de vendas e marketing dos hotéis selecionados como representativos do luxo e charme em Portugal” (Côrte-Real, p. 74). Apesar de limitado, é já um grande contributo que ajuda a compreender que tipo de turista procura o território nacional para a prática de turismo de luxo, sendo que seria importante perceber a evolução deste perfil, desde a investigação de Côrte-Real (2013), até ao ano corrente.

Com base na investigação de Côrte-Real (2013), o perfil do turista de luxo em Portugal é composto pelos seguintes aspetos:

- **País de origem:** Portugal (aprox. 40%); Itália (aprox. 26%); Reino Unido (aprox. 24%), França (aprox. 16%) e Alemanha (aprox. 6%);

- **Faixa etária:** 30-39 anos (35%); 40-49 anos (30%); 50 ou mais (26%);
- **Motivações:** relaxar o corpo e mente; descobrir novas paisagens; usufruir de tranquilidade;
- **Segmentos mais procurados:** Sol e Mar (58%); Golfe (56%), a Gastronomia e Vinhos (44%) e resorts integrados e turismo residencial (38%);
- **Como tomaram conhecimento do produto:** *websites* (30%); recomendações (21%); imprensa ou média (13%) e redes sociais (7%);
- **Produtos e serviços mais requisitados nas unidades hoteleiras:** SPA; Food & Beverage (mais especificamente pequenos-almoços, jantares, bebidas e vinhos); serviços associados ao mercado corporate, como instalações para reuniões profissionais; Wi-Fi; atividades de lazer como golfe, caminhadas, visitas culturais e passeios equestres.

Dado que os turistas de luxo são, na sua grande parte, indivíduos com carreiras e cargos profissionais de elevado estatuto, é compreensível que não existam referências a idades abaixo dos 30 anos no perfil apresentado por Côte-Real (2013), uma vez que não é expectável que o desafogo económico que permite tal consumo já tenha sido alcançado. Este perfil profissional tem um impacto direto nas escolhas dos turistas, que por terem atividades profissionais altamente desgastantes, agitadas e stressantes, optam por procurar momentos de calma e evasão, afastados de atividades socializantes para as quais apresentam menos inclinação (Côte-Real, 2013).

Mais uma vez a importância da personalização e qualidade do serviço é destacada, com 87% dos inquiridos por Côte-Real (2013) a afirmar que o fator mais importante é o tratamento personalizado, seguindo-se de aspetos como serviço, conforto e localização, destacados por 83% dos inquiridos como aspetos que proporcionam máxima satisfação ao cliente.

É também interessante destacar o peso do mercado nacional no segmento turístico de luxo pois, tal como afirma Côte-Real (2013), há uma grande tendência para assumir que grande parte destes turistas são de países estrangeiros e com elevado poder socioeconómico. O peso que o mercado nacional tem neste segmento em Portugal, cuja promoção por parte das entidades turísticas é reduzida, reflete novamente o potencial do segmento no país, que se pode afirmar como um destino turístico de luxo, não só para turistas estrangeiros, como para os turistas nacionais.

## Capítulo 4 - Turismo de Luxo no Centro de Portugal

### 4.1. Enquadramento geográfico da Região Centro

A Região Centro (figura 13) é uma região relativamente extensa no contexto nacional (CCDRC, 2011). Tem uma superfície de aproximadamente 28.199,40 km<sup>2</sup>, cerca de 31,3% do território de Portugal Continental, com uma extensão de linha de costa de 280 km, que corresponde a 22,6% da linha de costa do território continental (CCDRC, 2011; INE, 2011; Marques, 2013). Apesar da sua extensão territorial, é uma região com uma baixa densidade demográfica, com apenas 21,5% da população do território nacional (CCDRC, 2021).

Esta Região é uma das 7 NUTS II (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos) que compõem o território português, sendo elas: Norte; Centro; Área Metropolitana de Lisboa; Alentejo; Algarve; Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira (PORDATA, 2013). Dado que a Região Centro é o foco desta investigação, é importante olhar para a sua subdivisão em NUTS III, das quais fazem parte as seguintes sub-regiões: Oeste; Região de Aveiro; Região de Coimbra; Região de Leiria; Viseu Dão Lafões; Beira Baixa; Médio Tejo; Beiras e Serra da Estrela (PORDATA, 2013).



**Figura 13: Mapa da Região Centro de Portugal.**

**Fonte:** Câmara de Comércio e Indústria do Centro (2013)

## **4.2. Potencialidades do território da Região Centro como atrativos turísticos**

Uma vez que esta investigação se debruça sobre o alojamento turístico de luxo, que não existiria sem a atividade turística que lhe é inerente, é necessário olhar para a Região Centro para além das suas dimensões geográficas e reconhecer o vastíssimo património natural, histórico e cultural que a caracterizam e que se apresentam como elementos diferenciadores na oferta turística.

O Programa Operacional Regional do Centro 2007 – 2013, elaborado pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC, 2011), destaca a riqueza e a diversidade do património natural e paisagístico único que compõe a Região Centro através de elementos como o Rio Mondego (o maior rio português), a Serra da Estrela (o ponto mais alto do território continental), Matas Nacionais como a Mata do Buçaco e o Pinhal de Leiria e até o Monumento Natural de afloramentos jurássicos do Cabo Mondego. São várias as áreas naturais classificadas no território da Região Centro, tais como os parques naturais da Serra da Estrela, da Serra de Aire e Candeeiros, da Serra da Gardunha, da Serra da Malcata, da Serra do Açor, Sicó, Montemuro e Caramulo e reservas naturais como a das Berlengas e das dunas de São Jacinto (CCDRC, 2011). Para além do valor ambiental e da importância para a proteção e preservação das espécies de fauna e flora, este património paisagístico apresenta inúmeras potencialidades no âmbito de uma educação ambiental virada para a sustentabilidade, para a investigação científica e apresenta-se como um elemento diferenciador da oferta turística, particularmente para a prática de turismo de natureza (CCDRC, 2011).

A riqueza das águas, tanto minerais naturais, como de nascente, e consequentes poderes terapêuticos, tornaram esta Região do país um dos melhores destinos nacionais no que diz respeito ao termalismo e turismo de saúde e bem-estar, com a rede Termas Centro a representar 63% do segmento terapêutico e 52% do segmento de bem-estar, servindo assim 56% dos aquistas nacionais (Oliveira, 2019b). A rede Termas Centro – um projeto que visa reforçar a competitividade turística das estâncias termais do centro (Termas Centro, 2021) - é composta por um grande número de estâncias termais, número este que reflete não só a riqueza do território, como o seu enorme potencial turístico no segmento de saúde e bem-estar. As termas que compõem a rede Termas Centro são (Termas Centro, 2021): Termas da Curia, Termas do Luso e Termas de Vale da Mó (Distrito de Aveiro); Termas de Águas-Penamacor, Termas de Monfortinho e Termas de Unhais da Serra (Distrito de Castelo Branco); Termas do Bicanho (Distrito de Coimbra); Termas de Almeida-Fonte Santa, Termas de Longroiva, Termas de Manteigas e Termas do Cró (Distrito da Guarda); Caldas da Rainha e Termas da Piedade (Distrito de Leiria); Termas do Vimeiro (Distrito de Lisboa); Termas da Ladeira de Envendos (Distrito de Santarém); Termas de Alcaface, Termas do Carvalhal, Caldas da Felgueira, Termas de Sangemil e Termas de São Pedro do Sul (Distrito de Viseu).

Dando apenas alguns exemplos, embora todos de enorme valor, no que diz respeito ao património histórico, arquitetónico e cultural, a Região Centro é vasta em testemunhos de civilizações antigas, como da civilização Romana, Visigoda e Árabe (CCDRC, 2011). Atualmente ainda se podem encontrar vestígios de cidadelas Romanas em Conímbriga, da antiga cidade de Aeminium no Museu Machado de Castro em Coimbra e da antiga Egitânea, em Idanha-a-Velha, entre muitos outros, tal como vários exemplos de arquitetura militar ao longo do território da Região Centro, como por exemplo os castelos de Montemor-o-Velho e Castelo Rodrigo (CCDRC, 2011). O património religioso destacado pelo Programa Operacional Regional do Centro 2007 – 2013 foca-se na Sé Velha, em Coimbra, parte da Universidade de Coimbra, Alta e Sofia, Património Mundial da Unesco, e nos Mosteiros da Batalha, Alcobaça e Convento de Cristo em Tomar, também eles considerados Património Mundial da Humanidade pela UNESCO. Relativamente à arquitetura civil são destacados, pelo programa elaborado pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC, 2011), como monumentos e edifícios de valor patrimonial relevante, os Paços da Universidade de Coimbra (Património UNESCO), o Palace-Hotel do Buçaco, um exemplo notável do estilo Neomanuelino, os núcleos históricos de cidades como Tomar e Guarda, as casas de arte nova e déco em Aveiro e Ílhavo, a vila de Óbidos e as redes das Aldeias Históricas e de Xisto.

A gastronomia e os produtos típicos artesanais não podem deixar de ser mencionados, visto que são fatores identitários e altamente diferenciadores por serem tão únicos e tão intrinsecamente ligados a cada região, a cada povo e à sua cultura, hábitos e costumes. Destacam-se produtos gastronómicos como o vinho, o queijo, o azeite, os enchidos, os frutos secos, a caça, a pesca, o sal, entre outros, e produtos artesanais como a lã, os bordados e o linho (CCDRC, 2011). Tal como reitera o Programa Operacional Regional do Centro 2007 – 2013 (CCDRC, 2011 p. 23), estes produtos “são representativos da cultura, da memória e do saber-fazer das gentes da Região Centro e que constituem uma marca diferenciadora da sua identidade.”, tornando-se um importante recurso de dinamização das economias locais, principalmente como produto turístico, uma vez que a gastronomia se tornou um enorme fator de atratividade e competitividade de cada destino por permitir ao turista mergulhar nas tradições, na cultura, na singularidade e exclusividade de cada território (Gálvez, Granda, LópezGuzmán & Coronel, 2017; Henriques e Custódio, 2010; Oliveira, 2020b; Sormaz, Akmese, Gunes & Aras, 2016).

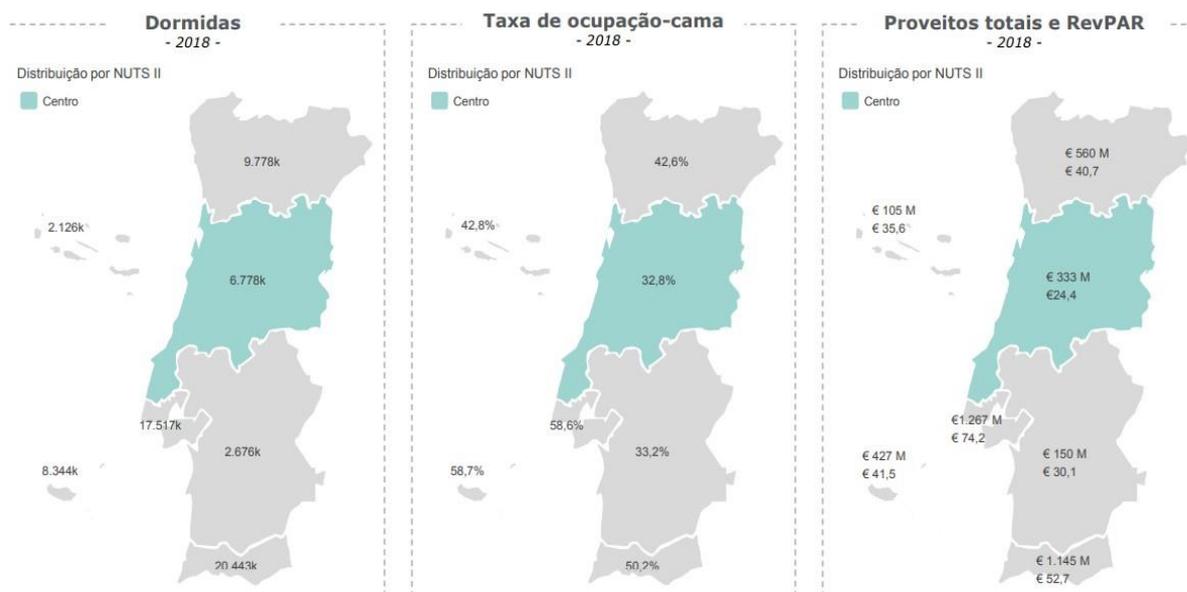
No Plano Regional de Desenvolvimento Turístico do Centro, o Turismo Centro de Portugal estabelece 4 pilares estratégicos que se sustentam nas potencialidades do território da Região. Estes quatro pilares são (Deloitte Consultores, S.A., 2019):

- **Cultura, História, Património:** este pilar está relacionado com a cultura única e característica do Centro, englobando as suas diversas vertentes como “gastronomia,

eventos e festas populares, zonas de interesse arqueológico, artesanato e produtos endógenos, marcos históricos, património material (aldeias típicas, castelos...) e património imaterial (tradições típicas, fado) com destaque para o património reconhecido pela Unesco” (Deloitte Consultores, S.A., 2019, p. 58);

- **Saúde, Natureza, Bem-estar e Mar:** o segundo pilar foca-se na aposta no turismo relacionado com a saúde, bem-estar físico e espiritual (prevenção, cura de doenças e combate ao stress) e contacto com a natureza. A variedade de produtos e experiências é composta por termas e SPA, locais de fé, religião e peregrinação, passeios pedestres, serras, praias fluviais e náutica fluvial, praias marítimas, surf, náutica marítima, golfe, infraestruturas desportivas e até intervenções médicas;
- **Turismo científico e tecnológico:** o terceiro pilar tem como objetivo promover a ciência e tecnologia, com principal foco para a formação de alunos e profissionais. Esta estratégia passa pela dinamização de conferências científicas internacionais e do património tecnológico existente;
- **Turismo residencial/*Lifestyle Migration*:** o quarto e último pilar é direcionado para a atração de turistas com uma grande capacidade de investimento, que procurem usufruir do clima, gastronomia e cultura de modo personalizado e que se sintam motivados a fixar-se na região, havendo a possibilidade de apoios para tal.

Apesar de ser um território rico em produtos turísticos que satisfazem a procura de vários segmentos, desde o turismo de natureza até ao turismo científico e tecnológico, a Região Centro, juntamente com o Alentejo, apresenta-se como uma das regiões com menor performance turística no território Continental (Deloitte Consultores, S.A., 2019). Segundo o Plano Regional de Desenvolvimento Turístico do Centro (Deloitte Consultores, S.A., 2019), em 2018, estas duas regiões apresentavam os menores valores nos principais indicadores turísticos, considerados o número de dormidas, a taxa de ocupação-cama, proveitos totais e RevPAR (Figura 14). Com aproximadamente 6 778 milhões de dormidas, com uma taxa de ocupação-cama de 32.8% e proveitos totais de 333 Milhões e RevPAR a ordem dos 24,4 euros, em 2018, as receitas em alojamento turístico do Centro representaram cerca de 9% do total nacional, no período entre 2008 e 2018 (Deloitte Consultores, S.A., 2019). Dentro da Região Centro, no ano de 2018, as regiões de Coimbra, Médio Tejo e do Oeste representaram 62% das receitas (Deloitte Consultores, S.A., 2019).



**Figura 14: Dormidas, taxa de ocupação, proveitos totais e RevPAR na Região Centro em 2018.**

Fonte: Deloitte Consultores, S.A. (2019)

#### 4.3. Caracterização do Turismo de Luxo no Centro de Portugal

Esta investigação tem como principal objetivo olhar para as estratégias de marketing aplicadas pela hotelaria de luxo, focando-se na Região Centro de Portugal. Para tal efeito, consideram-se hotéis de luxo todos os hotéis com classificação de 5 estrelas, mas também os hotéis de 4 estrelas. Esta escolha baseia-se, acima de tudo, na subjetividade do conceito de luxo, uma vez que grande parte dos hotéis de 4 estrelas pode oferecer um serviço de igual ou até melhor qualidade que alguns estabelecimentos de 5 estrelas, sendo esta uma realidade dependente da opinião do cliente. Como já foi abordado no subcapítulo 3.1, a classificação não depende única e exclusivamente do serviço prestado mas também de detalhes físicos e técnicos que muitas vezes não apresentam influência direta no mesmo. Deste modo, e tendo em conta que o serviço é tido como o principal foco na hotelaria de luxo, são muitos os estabelecimentos de 4 estrelas que oferecem um serviço de luxo e são, assim, considerados nesta investigação.

#### 4.4. Distribuição distrital dos Estabelecimentos Turísticos de Luxo no Centro de Portugal

No subcapítulo 3.2.1. - Evolução e distribuição da oferta de turismo de luxo em Portugal - foi analisada a distribuição dos estabelecimentos turísticos no território nacional por NUTS II, para melhor compreender a evolução e incidência do segmento turístico de luxo em Portugal. Do mesmo modo, é nesta fase da investigação, da maior importância olhar para a distribuição distrital deste segmento dentro do território da Região a ser investigada, a Região Centro.

Segundo o TravelBI by Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2021), a Região Centro conta com 24 empreendimentos de 5 estrelas, contudo, nesta investigação só irão ser considerados estabelecimentos hoteleiros, sendo eles: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas e resorts.

#### **4.4.1. Estabelecimentos hoteleiros e Resorts de 5 estrelas na Região Centro de Portugal**

Para proceder à análise da distribuição distrital dos estabelecimentos hoteleiros e resorts de 5 estrelas na Região Centro, foi feito um levantamento dos mesmos através das plataformas *online Booking, Trivago e Momondo*. Estas três plataformas foram utilizadas para permitir uma informação o mais completa e rigorosa possível, uma vez que podem existir estabelecimentos que, por algum motivo, não estejam a surgir na pesquisa em qualquer uma das plataformas.

Tendo em conta que apenas foram considerados estabelecimentos hoteleiros e resorts, o levantamento feito com recurso às plataformas permitiu concluir que estes perfazem um total de 13, um número ligeiramente inferior aos dados do TravelBI, que considera todos os tipos de empreendimentos turísticos.

Os 13 estabelecimentos hoteleiros e resorts que surgiram do levantamento feito no *Booking, Trivago e Momondo* permitem, então, apresentar a seguinte distribuição por distritos na Região Centro:

- **Distrito de Aveiro (2):** Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel (Ílhavo); Palace Hotel do Bussaco (Mealhada);
- **Distrito de Viseu (4):** Montebelo Viseu Congress Hotel (Viseu); Pousada de Viseu (Viseu); Parador Casa da Ínsua (Penalva do Castelo); Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA (Mortágua);
- **Distrito da Guarda (1):** Casa de São Lourenço Burel Panorama Hotel (Manteigas);
- **Distrito de Coimbra (2):** Quinta das Lágrimas (Coimbra); Aqua Village Health Resort (Oliveira do Hospital);
- **Distrito de Castelo Branco (1):** Convento do Seixo Boutique Hotel e SPA (Fundão);
- **Distrito de Leiria (3):** Evolutee Hotel Royal Óbidos SPA e Golf Resort (Óbidos); Praia d'el Rey Marriott Golf e Beach Resort (Óbidos); Bom Sucesso Resort (Óbidos).

Como é notório, o distrito mais forte no que diz respeito aos estabelecimentos hoteleiros e resorts de 5 estrelas é o distrito de Viseu (4 estabelecimentos hoteleiros), caracterizado por uma oferta fortemente ligada ao meio rural. Segue-se o distrito de Leiria, com 3 estabelecimentos hoteleiros que compõem uma oferta bastante distinta quando comparados com os restantes distritos, uma vez que

estão exclusivamente ligados ao turismo de Sol e Mar e prática de Golfe. O distrito de Aveiro destaca-se pela oferta de 2 estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas com características diferentes, no entanto ambos capazes de valorizar as particularidades do território onde estão inseridos. O Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel é pautado pela modernidade mas baseia a sua oferta e serviços na história e cultura da região Centro de Portugal, com particular destaque para o património da Vista Alegre. Com características diametralmente opostas está o Palace Hotel do Bussaco, que se caracteriza pelo seu património histórico e arquitetónico, com “estilos representativos do início do século XX, de Art Nouveau a Art Déco, e de clássicos portugueses como D. José ou D. Maria, todos com mobiliário original de época” (Alexandre de Almeida Hotéis, 2017). O mesmo acontece no Distrito de Coimbra, pautado pela mesma diferença, com a Quinta das Lágrimas a oferecer uma vertente mais histórica, ao invés do Aqua Village Health Resort que se destaca pela modernidade. Tanto o Distrito da Guarda e o Distrito de Castelo Branco têm uma oferta mais reduzida, ambos com apenas um estabelecimento hoteleiro.

#### **4.4.2. Estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas na Região Centro de Portugal**

Ao contrário da oferta dos estabelecimentos de 5 estrelas, o levantamento feito no *Booking*, *Trivago* e *Momondo* permitiu concluir que a oferta de estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas na Região Centro é bastante numerosa e variada, contando com um total de 111 estabelecimentos distribuídos pelos vários distritos.

Devido ao total de estabelecimentos, a lista detalhada (Apêndice I) encontra-se com a seguinte distribuição distrital:

- **Distrito de Aveiro (15):** Águeda (3); Anadia (1); Aveiro (4); Ovar (2); Luso (1); Ílhavo (1); Estarreja (1); Murtosa (1);
- **Distrito de Viseu (10):** Viseu (4); São Pedro do Sul (4); Nelas (1); Tondela (1);
- **Distrito da Guarda (13):** Manteigas (2); Sabugal (1); Aguiar da Beira (1); Gouveia (1); Fornos de Algodres (2); Trancoso (1); Guarda (1); Figueira de Castelo Rodrigo (1); Mêda (1); Seia (1); Almeida (1);
- **Distrito de Coimbra (29):** Arganil (1); Coimbra (6); Condeixa-a-Nova (1); Figueira da Foz (7); Montemor-o-Velho (2); Oliveira do Hospital (3); Pampilhosa da Serra (1); Soure (1); Penela (1); Mira (3); Lousã (1); Penacova (1); Miranda do Corvo (1);
- **Distrito de Castelo Branco (17):** Covilhã (6); Castelo Branco (3); Sertã (2); Penamacor (1); Fundão (2); Oleiros (1); Proença-a-Nova (1); Belmonte (1);
- **Distrito de Leiria (27):** Alcobaça (3); Batalha (2); Caldas da Rainha (2); Leiria (5); Marinha Grande (3); Nazaré (3); Óbidos (7); Peniche (1); Porto de Mós (1).

A diferença mais significativa nota-se no distrito de Coimbra, um dos mais fracos no que diz respeito à oferta hoteleira de 5 estrelas, contudo a ser o que mais estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas tem, perfazendo um total de 29 estabelecimentos hoteleiros, com particular destaque para a Figueira da Foz e Coimbra, com 7 e 6 hotéis de 4 estrelas, respetivamente.

#### **4.4.3. Caracterização dos hotéis de 5 estrelas: oferta de produtos e serviços**

No seguimento da análise generalizada acima apresentada, focada na distribuição distrital dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na Região Centro, torna-se necessário proceder a uma análise mais detalhada e individual a cada hotel, para melhor compreender as suas características e a sua consequente oferta de bens, produtos e serviços. Para tal, a tabela (Apêndice II), elaborada com base em dados recolhidos na página *online* do RNT (Registo Nacional de Turismo) e nas páginas *online* oficiais de cada hotel, apresenta uma síntese dos principais dados demográficos e infraestruturais da oferta hoteleira de 5 estrelas na Região Centro.

As principais conclusões a retirar e destacar desta tabela são:

- Ao analisar a distribuição dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas por NUTS III – unidades administrativas correspondentes às comunidades intermunicipais (PORDATA, 2013) – é possível constatar que a CIM Região de Coimbra tem mais oferta, com um total de 4 hotéis, seguindo-se das regiões de Viseu Dão Lafões e Oeste, ambas com 3 hotéis de 5 estrelas. Apesar de representarem unidades territoriais distintas, é interessante comparar a distribuição por NUTS III com a distribuição distrital, particularmente no que diz respeito a Coimbra enquanto Região (NUT III) e enquanto distrito – “divisão territorial administrativa ou judicial, a cargo de determinada autoridade” (Priberam Informática S.A., 2021). O distrito de Coimbra é um distrito com uma oferta bastante reduzida, apenas com 2 hotéis de 5 estrelas, contudo quando se analisa a extensão da CIM Região de Coimbra, esta Região é a que garante mais oferta em todo o Centro de Portugal, por agregar hotéis do distrito de Aveiro e Viseu, sendo eles o Palace Hotel do Bussaco (Mealhada, distrito de Aveiro) e o Montebelo Agueira Lake Resort e SPA (Mortágua, distrito de Viseu). Apesar de esta ser a diferença mais notória, a distribuição dos hotéis de 5 estrelas da Região Centro por Comunidades Intermunicipal é: Região de Aveiro (1); Região de Coimbra (4); Viseu Dão Lafões (3); Beiras e Serra da Estrela (2); Oeste (3);

- Para ser possível compreender, não só o papel da Região Centro na evolução do turismo de luxo em Portugal, mas também o modo como a mesma acompanhou o desenvolvimento nacional deste segmento, é importante analisar os dados relativamente aos anos de abertura dos estabelecimentos selecionados. Segundo os dados disponíveis no RNT, destacam-se os seguintes anos de abertura: 1995 (2 hotéis); 2004 (1 hotel); 2009 (3 hotéis); 2012 (1 hotel); 2015 (1 hotel); 2016 (1

hotel); 2018 (2 hotéis)<sup>3</sup>. É assim possível concluir que a evolução do segmento de luxo na Região Centro é reduzida mas equilibrada ao longo dos anos, com o ano de 2009 a destacar-se muito ligeiramente pela abertura de 3 hotéis de 5 estrelas, sendo eles o Bom Sucesso Resort (Óbidos), o Parador Casa da Ínsua (Penalva do Castelo) e o Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA (Mortágua), sendo que os dois últimos são da cadeia Montebelo Hotels & Resorts, pertencente ao Grupo Visabeira, uma referência na oferta de Luxo na Região Centro. Quando comparado com a evolução do segmento turístico de luxo a nível nacional, é possível concluir que a Região Centro acompanhou, de forma discreta, tal desenvolvimento. Tal como abordado no subcapítulo 3.2.1. - Evolução e distribuição da oferta do turismo de luxo em Portugal - os anos com maior crescimento no segmento hoteleiro de luxo a nível nacional foram 2011 (+21 hotéis), 2017 e 2020, ambos com a abertura de 26 novos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas, sendo que em nenhuma destas datas houve aberturas na Região Centro. Não obstante, os anos de 2012, 2015 e 2016 – anos com aberturas na Região Centro – foram também anos de crescimento significativo a nível nacional, com 15 aberturas em 2012, 11 aberturas em 2015 e 13 aberturas em 2016. O ano de 2018, com 2 aberturas na Região Centro, registou apenas 7 aberturas a nível nacional;

- Ao olhar para as características mais diretamente relacionadas com as infraestruturas e serviços oferecidos, de acordo com os sites oficiais dos hotéis e também o RNT, grande parte dos estabelecimentos tem 2 restaurantes/bar, sendo que apenas o Aqua Village Health Resort e o Montebelo Viseu Congress Hotel apresentam apenas 1 restaurante/bar. Por outro lado, destacam-se o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel e o Quinta das Lágrimas, com 3 restaurantes/bar, o Evolutee Hotel Royal Óbidos SPA e Golf Resort, com 5 restaurantes/bar e o Praia d'el Rey Marriott Golf e Beach Resort, com 7 restaurantes/bar disponíveis;

- É, por fim, importante destacar que muitos dos dados relativos às infraestruturas dos hotéis não se encontram completos no RNT ou nos sites oficiais dos estabelecimentos, não possibilitando apresentar informação mais completas.

A tabela (Apêndice III) apresenta uma compilação dos serviços e comodidades que cada hotel possui, sendo que muitos deles estão diretamente relacionados com as instalações de cada estabelecimento. Grande parte das comodidades e serviços elencados são transversais e requisitos essenciais para a classificação de hotel de luxo, no entanto, é importante destacar que muitos destes aspetos são também resultantes da tipologia de cada hotel. Tal como a tabela anterior, relativa aos

---

<sup>3</sup> Apenas são apresentadas 11 datas de abertura, uma vez que os restantes 2 estabelecimentos hoteleiros não tinham data de abertura disponível no RNT.

dados demográficos e infraestruturais, a tabela apresentada foi elaborada com base nos dados disponibilizados no *website* do RNT (Registo Nacional de Turismo) e nos *websites* oficiais de cada hotel.

Algumas conclusões a destacar são:

- As comodidades/facilidades que são transversais à generalidade dos hotéis são o SPA e a piscina exterior, disponíveis em 12 (92%) dos 13 hotéis de 5 estrelas na Região Centro. Estes dois elementos não são disponibilizados pelo Palace Hotel do Bussaco, que dado o seu carácter histórico e monumental, não possui este tipo de estruturas consideradas mais modernas. É possível complementar estas falhas através da proximidade às Termas do Luso (Wellness e SPA), contudo esta oportunidade não é explorada pelo hotel em questão, existindo apenas uma breve referência às termas na secção do site que aborda a localização do hotel. Para além da piscina exterior de uso comum a todos os hóspedes, alguns dos hotéis/resorts também disponibilizam Villas que possuem piscinas privadas exteriores;

- As instalações dedicadas a negócios e conferências são, do mesmo modo, um elemento comum nos hotéis de 5 estrelas na Região Centro, estando disponíveis em 10 dos 13 hotéis (77%). Os hotéis que não disponibilizam este tipo de infraestrutura são o Palace Hotel do Bussaco e o Casa de São Lourenço Burel Panorama Hotel, ambos com uma forte ligação e contacto com a natureza. O Bom Sucesso Resort também não disponibiliza salas de reunião ou conferências, estando também muito mais focado num clima de evasão, relaxamento e prática de golfe;

- A piscina interior e ginásio são, igualmente, comodidades frequentes neste tipo de estabelecimento, sendo que 9 hotéis (69%) têm piscina interior e 8 (62%) têm ginásio. Destes hotéis, 7 deles (54%) têm ambos, ou seja, piscina interior e ginásio. Os hotéis que não possuem nenhuma destas comodidades são o Palace Hotel do Bussaco, a Pousada de Viseu e o Bom Sucesso Resort, contudo este último oferece várias infraestruturas para a prática de vários desportos, como ténis, futebol e padel;

- O golfe é uma prática frequentemente associada a um consumo mais luxuoso e elitista, sendo que grande parte dos resorts de golfe se enquadra neste tipo de segmento turístico. Como tal, 8 (62%) dos 13 hotéis de 5 estrelas da Região Centro dispõem de infraestruturas para a prática deste desporto, sendo que 4 dos hotéis que incluem golfe nos seus serviços e comodidades são da cadeia Montebelo Hotels & Resorts, do Grupo Visabeira. Apesar dos 4 hotéis Montebelo referirem o golfe nos seus serviços e comodidades, todos eles partilham o mesmo campo de golfe, que não está inserido em nenhuma das áreas dos hotéis em questão. O Montebelo Golfe é um campo que faz parte da marca Montebelo Hotels & Resorts e que está disponível, não só para os hotéis do grupo, mas também para vários torneios do circuito. Não obstante, pode ser um elemento que desfavorece estes hotéis quando comparados com outros que possuem campo de golfe na área onde se insere o hotel, visto que o

Montebelo Golfe fica a 40 minutos do Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel, a 20 minutos do Montebelo Viseu Congress Hotel, a 30 do Parador Casa da Ínsua e a 30 do Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA. O Hotel Quinta das Lágrimas tem campo de golfe próprio, ideal para um jogo mais curto, complementando a sua oferta com dois campos de golfe externos, na Curia e em Viseu, com o mais próximo a 20 minutos do hotel. O Evolutee Hotel Royal Óbidos SPA e Golf Resort, o Praia d'el Rey Marriott Golf e Beach Resort e o Bom Sucesso Resort, por serem todos resorts, oferecem outro tipo de campos de golfe, mais completos e de maior dimensão;

- Outros serviços e comodidades que são importantes destacar são o Kids Club, disponível em 5 hotéis (39%), (Montebelo Viseu Congress Hotel, Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA, Praia d'el Rey Marriott Golf e Beach Resort; Aqua Village Health Resort e Bom Sucesso Resort) e o babysitting, no Bom Sucesso Resort;

- Existem também serviços e comodidades que se destacam das demais e que apresentam um carácter mais excepcional no contexto de estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na Região Centro. São apenas 2 (15%) os hotéis e resorts que são *Pet Friendly* e aceitam animais de estimação (Pousada de Viseu e Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA), o que é um número bastante reduzido tendo em conta a crescente preocupação pelos direitos e bem-estar animal. Principalmente neste tipo de segmento, no qual muitos dos hóspedes procuram usufruir do seu tempo livre para descansar e se distanciarem dos problemas e restrições do quotidiano, a impossibilidade de levar os animais de estimação torna-se um fator negativamente decisivo, forçando muitos hóspedes a optar por outros estabelecimentos ou até outros destinos turísticos;

- Fazendo uma análise do número de serviços e comodidades/facilidades que cada hotel oferece, é relevante destacar o Bom Sucesso Resort, com um total de 17 serviços e comodidades, sendo que muitos deles apresentam o carácter único no seio da oferta disponível. Estas comodidades passam por: campos de padel, futebol, multijogos e laser tag e heliporto. O Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA e o Montebelo Viseu Congress Hotel destacam-se também por elencarem 12 e 11 serviços e comodidades/facilidades. Já o Casa de São Lourenço Burel Mountain Hotels e Palace Hotel do Bussaco destacam-se por apenas elencarem 3 e 2 serviços e facilidades, respetivamente.

Apesar de ser possível retirar várias conclusões através da tabela apresentada e analisada, é da maior importância deixar claro que muitos destes hotéis podem, de facto, possuir muitos mais serviços, comodidades e facilidades que as enumeradas, sem fazerem menção a elas nos seus sites oficiais. Alguns dos hotéis em análise destacam serviços e comodidades muito básicos e que são, na realidade, requisitos essenciais para um hotel de 5 estrelas, como estacionamento, acesso Wi-fi ou até mesmo lavandaria e receção 24 horas. A ausência de descrições particularmente técnicas e detalhadas relativamente às várias vertentes dos serviços é expectável nos sites de hotéis de 5 estrelas, que se

integram numa oferta de luxo. Isto acontece porque, retomando o capítulo inicial que aborda as questões do marketing no segmento de bens e serviços de luxo, foi possível concluir que este tipo de marcas valoriza os detalhes relacionados com os sentimentos positivos que a experiência pode proporcionar e não os benefícios práticos que o produto traz ao consumidor. A vertente emocional é a vertente à qual se apela e, como tal, os detalhes que os hotéis trabalham nos seus sites estão diretamente relacionados com o proporcionar de uma experiência positiva, agradável, única e com um certo carácter de exclusividade. Ao analisar estes sites foi possível concluir que grande parte dos hotéis primam por valorizar a vertente simbólica e emocional, focando-se nos sentimentos e sensações que o espaço pode proporcionar, como por exemplo o Convento do Seixo Boutique Hotel e o Casa de São Lourenço Burel Mountain Hotels. Os restantes hotéis têm uma abordagem que se pode considerar mista, equilibrando a vertente das sensações com a vertente mais material do serviço. A presença *online* que se destaca por ser um pouco mais antiquada é a do Palace Hotel do Bussaco, muito simples e pouco apelativa, principalmente no que diz respeito à experiência da qual se pode usufruir enquanto hóspede.

Os serviços, comodidades e facilidades disponibilizadas pelos hotéis exercem uma influência direta nas experiências que se podem proporcionar ao cliente, sendo que hotéis com um número de serviços e comodidades mais reduzido, oferecem experiências mais limitadas e comuns. Uma vez que a experiência possui um papel central no consumo de luxo, particularmente no turismo, é fundamental analisar o tipo de experiências oferecidas pelos hotéis de 5 estrelas da Região Centro. O gráfico abaixo apresentado (Figura 15), oferece uma análise quantitativa das experiências oferecidas pelos hotéis em questão, focando-se no número de experiências que cada hotel disponibiliza aos seus hóspedes. Estas experiências serão, posteriormente, abordadas de modo mais específico, para ser possível compreender quais são os principais elementos diferenciadores que este tipo de segmento hoteleiro disponibiliza na Região Centro de Portugal.



**Figura 15: Número de experiências por estabelecimento hoteleiro de 5 estrelas.**

**Fonte:** Elaboração própria com base nos sites oficiais de cada hotel.

Algumas conclusões a destacar são:

- O notório destaque do Praia d'el Rey Marriott Golf e Beach Resort na oferta de experiências variadas e únicas, a apresentar um total de 36 experiências. Neste vasto leque podem encontrar-se experiências mais comuns e acessíveis, mas também experiências mais exclusivas e diferenciadoras como: kitesurf, windsurf, mergulho, snorkeling, paintball, karts ou passeios a cavalo. Já o Bom Sucesso Resort só disponibiliza 10 experiências no seu site oficial, no entanto todas elas são bastante interessantes e distintas de muitas das experiências típicas que são transversais a todos os hotéis de 5 estrelas, como caminhadas ou *tours* pelas atrações turísticas mais próximas. As experiências disponibilizadas pelo Bom Sucesso Resort seguem a mesma linha do Praia d'el Rey Marriott Golf e Beach Resort, uma vez que são hotéis geograficamente muito próximos, cujas experiências acabam por estar diretamente ligadas e dependentes do território no qual se inserem e na tipologia de resort. São, assim, disponibilizadas pelo Bom Sucesso Resort, as seguintes experiências: mergulho, canoagem, yoga, paintball, passeios a cavalo, surf e bodyboard, windsurf, ténis, sup yoga e golfe;

- Os hotéis Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel, Parador Casa da Ínsua e Montebelo Agueira Lake Resort e SPA, pertencentes à cadeia Montebelo Hotels & Resort, oferecem o mesmo número de experiências, 9, enquanto o Montebelo Viseu Congress Hotel, do mesmo grupo, oferece 16. É, contudo, relevante notar que 8 das experiências oferecidas são iguais nos 4 hotéis, independentemente da localização do hotel. Estas 8 experiências focam-se em apenas 2 polos distintos, associados à Vista Alegre, em Aveiro, e à Casa da Ínsua em Viseu, o que faz com que a oferta de experiências seja bastante limitada em todos os hotéis da cadeia da Região Centro. São escassas as experiências que variam de hotel para hotel, uma vez que só é disponibilizada uma experiência mais focada nos locais onde os hotéis estão inseridos, sendo elas: Roteiros Vista Alegre, no Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel; Roteiros Casa da Ínsua, no Parador Casa da Ínsua e desportos e atividades náuticas

no Montebelo Aguieira Lake Resort e SPA. O Montebelo Viseu Congress Hotel, para além das 8 experiências transversais a todos os hotéis, inclui na sua oferta: Bar de Gelo, Pista de Gelo e Bowling e Play Center, no Palácio do Gelo em Viseu; 4 experiências de 2 dias, que consistem em: Best of Dão (experiência vinícola); Best of Desporto (experiência para a prática de desportos); Best of Gastronomia (experiência gastronómica) e Best of Inverno (*forfait* de 1 dia na Estância de Ski da Serra da Estrela). A oferta de experiências por parte dos hotéis Montebelo na Região Centro pode ser considerada bastante limitada, dado que é focada apenas nos dois principais atrativos mencionados. Como consequência, não consegue oferecer variedade aos hóspedes que possam ter interesse noutra hotel da cadeia da Região Centro e que, para usufruir de experiências distintas, têm necessariamente que optar por outro estabelecimento hoteleiro não pertencente à Montebelo Hotels & Resorts.

- Os restantes hotéis, como o Casas de São Lourenço Burel Panorama Hotel (10 experiências), o Evoltee Hotel Royal Óbidos SPA e Golf Resort (8 experiências), a Pousada de Viseu (5 experiências), o Hotel Quinta das Lágrimas (4 experiências) e o Aqua Village Health Resort (4 experiências), disponibilizam experiências que se podem considerar mais comuns no contexto da oferta da Região Centro, onde experiências como percursos pedestres, SPA, passeios de bicicleta, experiências gastronómicas e pequenos circuitos culturais são dominantes;

- Os dois estabelecimentos hoteleiros que enunciam menos experiências nos seus sites oficiais são o Convento do Seixo Boutique Hotel e SPA, que disponibiliza apenas 2 experiências (SPA e experiência na Gruta de Sal para Haloterapia), ambas inseridas no contexto do SPA, e o Palace Hotel do Bussaco, que oferece somente 1 experiência romântica, apelidada de “Romance no Palace”. Estes hotéis são também dos que oferecem menos serviços e comodidades, com o Convento do Seixo Boutique Hotel e SPA apenas com 4 serviços e o Palace Hotel do Bussaco com 2, o que pode ajudar a explicar a oferta pouco competitiva no campo das experiências, um dos elementos mais importantes no segmento de luxo.

As experiências que caracterizam a oferta hoteleira de 5 estrelas na Região Centro seguem, de um modo geral, as tendências do segmento e vão ao encontro daquilo que os consumidores procuram. Destaca-se, então, o Praia d’el Rey Marriott Golf e Beach Resort como líder na oferta de experiências, talvez por ser um resort pertencente à cadeia internacional Marriott Bonvoy, antes conhecida como Marriott International.

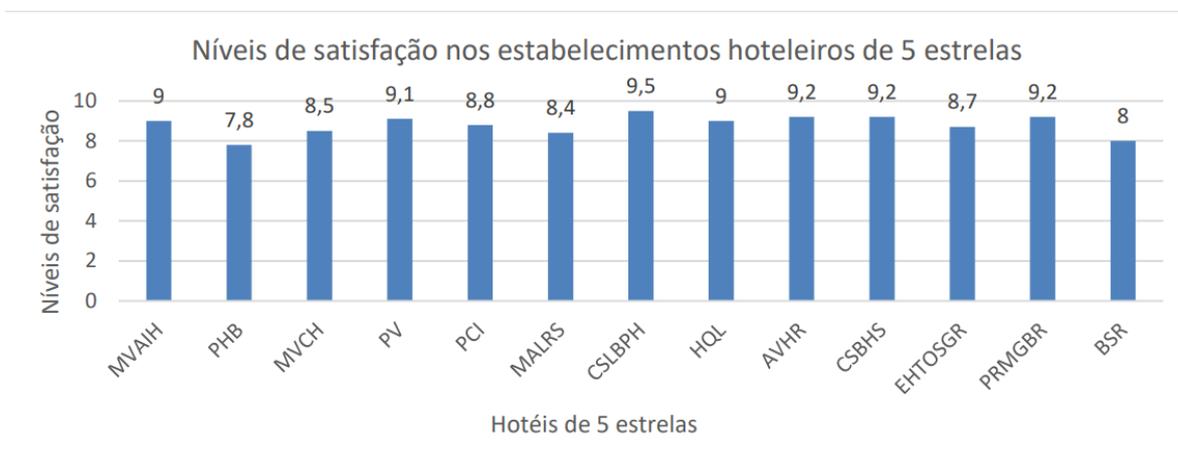
Grande parte dos hotéis analisados está integrado em cadeias hoteleiras, sendo que a anteriormente mencionada é uma cadeia internacional com hotéis e resorts em todo o mundo. A cadeia com uma presença mais significativa na Região Centro é a Montebelo Hotels & Resorts, membro do Grupo Visabeira. Os restantes hotéis que estão integrados em cadeias hoteleiras são: Palace Hotel do Bussaco, parte do grupo Alexandre de Almeida Hotéis; a Pousada de Viseu, parte da coleção Pestana

Pousadas de Portugal, Monument and Historic Hotels, do Grupo Pestana; o Casas de São Lourenço Burel Panorama Hotel, integrado na Design Hotels, uma coleção da Marriott Bonvoy; a Quinta das Lágrimas, pertencente ao Grupo Blue & Green Hotels & Resorts; o Aqua Village Health Resort do Hotusa Group. O Bom Sucesso Resort, o Convento do Seixo Boutique Hotel e o Evolutee Royal Óbidos SPA e Golf Resort são considerados estabelecimentos hoteleiros independentes, uma vez que não se encontram integrados em nenhuma cadeia hoteleira.

#### 4.4.3.1. Avaliação dos níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na Região Centro

Após proceder à análise das principais características, serviços e experiências disponibilizadas pelos hotéis de 5 estrelas na Região Centro, e para completar a abordagem acima iniciada, é também necessário compreender de que modo tais características se refletem nos níveis de satisfação dos hóspedes.

Para tal, foram utilizadas as avaliações disponíveis na plataforma *online Booking*, avaliações estas que são elaboradas pelos hóspedes de cada hotel. São sete os parâmetros avaliados, sujeitos a uma pontuação de 0 a 10, cuja média resulta na pontuação geral atribuída a cada estabelecimento hoteleiro. Os parâmetros avaliados são: Funcionários; Conforto; Wi-fi Gratuito; Comodidades; Relação Qualidade/Preço; Limpeza; Localização; e as pontuações gerais deles resultantes encontram-se explicitadas no gráfico da figura 16, abaixo apresentado.



**Figura 16: Níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas.**

**Fonte:** Elaboração própria com base nos sites oficiais de cada hotel

Como é possível concluir através da análise da figura 16, os níveis de satisfação dos hóspedes são bastante elevados na generalidade dos hotéis selecionados, conferindo à Região Centro uma média geral de satisfação de 8.80.

O hotel com a pontuação mais alta é o Casa de São Lourenço Burel Panorama Hotel, com os parâmetros individuais “Funcionários”, “Conforto” e “Limpeza” a obter a pontuação mais alta, com uma pontuação de 9.7. Já o parâmetro a obter menor avaliação foi “Relação Qualidade/Preço”, com uma pontuação de 8.7.

Os parâmetros individuais que se destacam com pontuação mais elevada são “Funcionários” e “Limpeza”, obtendo a melhor pontuação em 7 (54%) e 6 (46%) dos 13 hotéis de 5 estrelas da Região Centro de Portugal, respetivamente. O *staff*, juntamente com a limpeza, é o aspeto que os hóspedes mais valorizam e que mais contribui para a sua satisfação, deixando assim bem claro o fundamental papel deste elemento no sucesso de um estabelecimento hoteleiro, tal como abordado no subcapítulo 2.3.2.3. - Importância do serviço e recursos humanos na experiência do cliente. Outro parâmetro que se destaca com melhor pontuação em 4 (31%) dos 13 hotéis é o “Conforto”. Este número é possível porque, nem em todos os hotéis se destaca apenas um parâmetro com melhor pontuação, mas vários, tais como o Casa de São Lourenço Burel Panorama Hotel ou o Evolutee Hotel Royal Óbidos SPA e Golf Resort. Relativamente aos parâmetros com pontuação mais baixa, destaca-se “Relação Qualidade/Preço”, com a pontuação mais baixa em 10 (77%) dos 13 hotéis de 5 estrelas da Região Centro.

O hotel que se destaca com a menor pontuação é o Palace Hotel do Bussaco, com uma pontuação de 7.8, categorizada como Bom. Esta pontuação pode ser reflexo da falta de serviços, comodidades e experiências que o hotel tem ao dispôr dos hóspedes, aspetos estes que são da maior importância para adicionar valor à experiência do cliente. Neste estabelecimento, o parâmetro que se destaca com pontuação mais elevada é a “Localização”, com 9.1, e o que se destaca com a pontuação mais baixa é “Wifi-gratuito”, com 5.8, a pontuação individual mais baixa no grupo de hotéis selecionados.

#### **4.4.4. Caracterização dos hotéis de 4 estrelas: oferta de produtos e serviços**

Após a análise feita aos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas, proceder-se-á à análise dos mesmos parâmetros relativamente aos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas na Região Centro. Dado o elevado número de estabelecimentos na região e, de modo a possibilitar uma análise igualmente completa, foram apenas selecionados os hotéis localizados nas capitais de distrito, resultando numa amostra de 16 estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas com a seguinte distribuição:

- **Distrito de Aveiro (4):** Hotel Aveiro Palace; Hotel Moliceiro; Mélia Ria Hotel e SPA; Hotel As Américas - Art Nouveau & Design;
- **Distrito de Viseu (3):** Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel; Grão Vasco Historic Hotel e SPA; Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel;

- **Distrito da Guarda (1):** Hotel Lusitânia Congress e SPA;
- **Distrito de Coimbra (5):** Vila Galé Coimbra; Sapiencia Boutique Hotel; Tivoli Coimbra; Stay Hotel Coimbra Centro; Tryp Coimbra;
- **Distrito de Castelo Branco (2):** Mélia Castelo Branco; Hotel Rainha D. Amélia Arts e Leisure;
- **Distrito de Leiria (1):** Tryp Leiria.

Tal como elaborado para a análise dos hotéis de 5 estrelas, a tabela (Apêndice IV) apresenta uma síntese dos principais dados demográficos e infraestruturais da oferta hoteleira de 4 estrelas na Região Centro, com base em dados recolhidos na página *online* do RNT (Registo Nacional de Turismo) e nas páginas oficiais de cada hotel.

Uma vez que os hotéis estão todos localizados nas capitais de distrito, a análise da sua distribuição geográfica não será tida em conta. Apesar de a amostra dos 16 hotéis de 4 estrelas localizados nas capitais de distrito não permitir uma análise suficientemente representativa da Região Centro como um todo, é possível tirar algumas conclusões pertinentes acerca das respetivas capitais de distrito:

- Os 16 hotéis inseridos nas várias capitais de distrito são, na sua grande parte, estabelecimentos mais antigos, ou seja, anteriores à grande evolução turística das duas últimas décadas. Isto pode-se justificar pela grande necessidade de alojamento nos centros das cidades, quer seja por motivos turísticos ou profissionais. Destes 16 estabelecimentos, 10 (62,5%) têm data de abertura anterior a 2000, sendo elas: 1937; 1964; 1966; 1991; 1992; 1994 (2 hotéis); 1995; 1996; 1998. É também notório que a década de 90 foi uma década de crescimento bastante significativo, com 7 aberturas apenas nas capitais de distrito. Ainda que as duas últimas décadas tenham sido caracterizadas por um fortíssimo desenvolvimento turístico, foram apenas 6 as aberturas ao longo dos últimos 20 anos nas capitais de distrito da Região Centro, destacando-se os seguintes anos: 2004; 2005; 2007; 2010; 2015 e 2017. Tal acontece por grande parte dos investimentos recentes terem sido feitos noutras zonas que não as capitais de distrito;

- Relativamente às infraestruturas e serviços, segundo o RNT e os sites oficiais de cada hotel, é possível concluir que grande parte dos estabelecimentos hoteleiros tem 1 restaurante e 1 bar, números inferiores aos disponibilizados pelos hotéis de 5 estrelas. Destaca-se apenas o Vila Galé Coimbra como o único hotel que tem 2 restaurantes e 1 bar. Por fim, 6 (37,5%) dos 16 hotéis de 4 estrelas selecionados não têm restaurante, apenas têm 1 bar, sendo eles: Hotel Aveiro Palace; Hotel Molicheiro; Hotel As Américas - Art Nouveau & Design; Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel; Stay Hotel Coimbra Centro e Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel;

- Ainda relativamente às infraestruturas, é também claro que os hotéis de 4 estrelas disponibilizam um maior número de quartos que os hotéis de 5 estrelas. O número mais reduzido de quartos nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas está diretamente relacionado com o ambiente de exclusividade que pretendem proporcionar ao cliente, evitando a ideia de um estabelecimento mais massificado onde a atmosfera de evasão e tranquilidade fica comprometida.

Para os estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas foi também elaborada uma tabela com os serviços e comodidades que cada hotel possui (Apêndice V). É importante ressaltar que a tabela foi elaborada com base nos dados disponibilizados no *website* do RNT (Registo Nacional de Turismo) e nos *websites* oficiais de cada hotel, sendo que podem existir mais serviços e comodidades que os mencionados pelas fontes utilizadas.

Algumas conclusões a destacar são:

- Os estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas oferecem menos serviços e comodidades quando comparados com os hotéis de 5 estrelas. Serviços e comodidades como piscina interior e exterior, SPA e ginásio, presentes e até consideradas essenciais em grande parte dos estabelecimentos de 5 estrelas, são menos frequentes nos hotéis de 4 estrelas. Dos 16 hotéis analisados, apenas 5 (31%) contam com piscina interior, 3 (19%) com piscina exterior, 6 (38%) com SPA e 7 (44%) com ginásio;

- Os serviços e comodidades mais frequentes nos hotéis em questão podem ser considerados requisitos básicos em estabelecimentos de tal classificação, sendo eles: Wifi-gratuito, o serviço/comodidade mais frequente, disponível em 15 (94%) dos 16 hotéis; salas de reunião, disponíveis em 14 (88%) dos 16 hotéis e lavandaria, disponível em 10 (63%) dos 16 hotéis;

- Apesar de serem hotéis caracterizados por uma oferta mais simples quando comparados com os anteriores, há serviços e comodidades que se destacam das demais no seio da classificação de 4 estrelas. Estes serviços e comodidades são: cabeleireiro, disponível no Mélia Ria Hotel e SPA e no Hotel Rainha D. Amélia Arts e Leisure; joalheria e relojoaria, também no Mélia Ria Hotel e SPA; serviço *Pet Friendly* no Mélia Castelo Branco e no Tryp Leiria e posto de carga para veículos elétricos no Tryp Leiria;

- Relativamente ao número de serviços e comodidades disponibilizados, destaca-se o Mélia Ria Hotel e SPA, com um total de 13 serviços/comodidades, entre eles os anteriormente mencionados, com um carácter mais excepcional no âmbito da oferta. Destaca-se também o Vila Galé Coimbra, um dos poucos estabelecimentos que conta com piscina interior, exterior e SPA. O Mélia Castelo Branco é o terceiro dos 16 hotéis com mais serviços/comodidades, com um total de 10, entre os quais o serviço *Pet Friendly*, ténis e squash.

É, mais uma vez, importante clarificar que todos os estabelecimentos analisados podem disponibilizar um maior número de serviços, comodidades e facilidades que as enumeradas nas suas páginas *online*.

As experiências disponibilizadas pelos hotéis de 4 estrelas selecionados na Região Centro também serão tidas em conta, sendo igualmente avaliadas em quantidade (Figura 17) e, posteriormente, em qualidade, com base nas informações disponibilizadas nos *websites* oficiais de cada hotel.



**Figura 17: Número de experiências por estabelecimento hoteleiro de 4 estrelas.**

**Fonte:** Elaboração própria com base nos sites oficiais dos hotéis.

Algumas conclusões a destacar são:

- A valorização das experiências como elemento diferenciador é claramente reduzida, uma vez que grande parte dos hotéis oferece um número muito reduzido ou até mesmo nenhuma experiência. Como é possível constatar através da análise do gráfico, 4 (25%) dos 16 hotéis não disponibilizam qualquer tipo de experiência para o hóspede, fazendo apenas referência a pontos de interesse nas cidades em que se inserem;

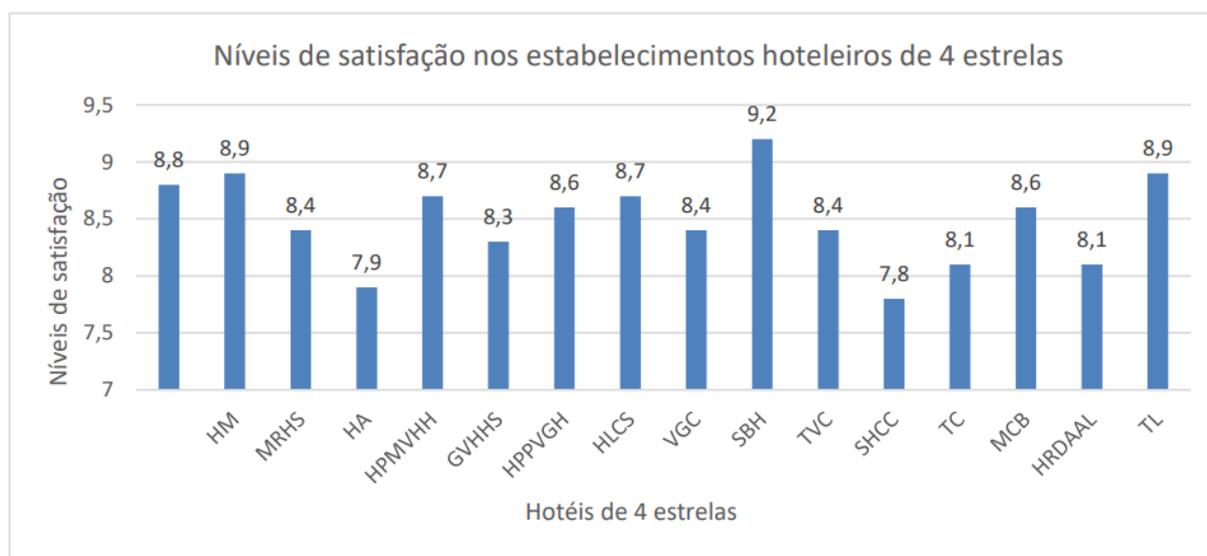
- Na sua grande maioria, as experiências disponibilizadas consistem em pacotes românticos, como é o caso dos seguintes hotéis: Hotel As Américas - Art Nouveau & Design; Grão Vasco Historic Hotel e SPA; Hotel Lusitânia Congress e SPA; Vila Galé Coimbra; Sapiaientia Boutique Hotel; Mélia Castelo Branco; Hotel Rainha D. Amélia Arts e Leisure;

- Os hotéis que merecem particular destaque, por serem os que oferecem um grande número de experiências, são o Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel e o Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel, ambos da cadeia Montebelo Hotels & Resort; Estes hotéis oferecem 15 e 16 experiências, respetivamente, experiências estas que são iguais em ambos os estabelecimentos. A experiência a mais que o Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel oferece é o pacote “Best of Golfe”, apesar de o Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel também ter ao seu dispor o Montebelo Golfe. As experiências disponibilizadas por estes dois hotéis são as mesmas que as experiências disponibilizadas pelos hotéis Montebelo de 5 estrelas acima analisados, as quais passo a

enunciar: Férias de Verão; Best of Bem-Estar; Best of Dão; Best of Desporto; Best of Família; Best of Gastronomia; Best of Golfe; Visita ao Museu Vista Alegre; Workshop Vista Alegre; Workshop de Compotas na Casa Da Ínsua; Jantar Vínico na Casa da Ínsua; Degustação de Produtos Casa da Ínsua; Workshop de Produção de Queijo Serra da Estrela; Visita ao Parador Casa da Ínsua; Bar de Gelo; Bowling & Play Center. Relativamente ao número e tipo de experiências oferecidas, estes dois estabelecimentos hoteleiros têm particular destaque, diferenciando-se em muito da oferta. Não obstante, pode ser prejudicial para a cadeia Montebelo Hotels & Resorts oferecer as mesmas experiências em hotéis de 4 e 5 estrelas, uma vez que o cliente do segmento superior procura experiências diferenciadas com um certo carácter de exclusividade, carácter este que se perde quando as mesmas experiências se tornam acessíveis a um segmento mais alargado, com poder de compra ligeiramente inferior.

#### 4.4.4.1. Avaliação dos níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas na Região Centro

No seguimento da abordagem acima iniciada, também os níveis de satisfação nos hotéis de 4 estrelas serão analisados, tendo por base as avaliações feitas pelos hóspedes na plataforma *online Booking*. Os parâmetros sujeitos a avaliação são os mesmos, pontuados de 0 a 10, cujas médias resultam na pontuação geral atribuída a cada estabelecimento hoteleiro (figura 18).



**Figura 18: Níveis de satisfação nos estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas.**

**Fonte:** Elaboração própria com base na plataforma *online Booking*.

Quando comparados com os hotéis de 5 estrelas acima explorados, os hotéis de 4 estrelas apresentam níveis de satisfação ligeiramente inferiores. Enquanto 7 (54%) em 13 hotéis de 5 estrelas apresentam uma pontuação superior a 9, apenas 1 (6%) dos 16 hotéis de 4 estrelas selecionados

conseguiu uma pontuação geral superior a 9. As pontuações apresentadas no gráfico da figura 18 resultam assim numa média geral de 8.49.

O hotel com a pontuação mais elevada é o Sapiaentia Boutique Hotel, em Coimbra, com uma pontuação geral de 9.2 - “Soberbo”. O seu parâmetro individual mais pontuado é “Limpeza”, com uma avaliação de 9.6, e o menos pontuado, com 8.8, é “Relação Qualidade/Preço”. Com menor pontuação destaca-se o Stay Hotel Coimbra Centro que, tal como o nome indica, também se localiza em Coimbra. A sua pontuação geral é de 7.8, classificada como “Bom”, com o parâmetro individual “Localização” a obter a pontuação mais alta, 8.4, e o parâmetro “Comodidades” a obter 7.5, a pontuação mais baixa.

Ao analisar os parâmetros individuais que se destacam com melhor pontuação, é possível concluir que “Localização” e “Funcionários” são igualmente valorizados, ambos a obterem as melhores pontuações em 7 (44%) dos 16 hotéis selecionados. Não obstante, o parâmetro “Localização” mostra-se ser o mais valorizado pelos hóspedes, uma vez que é o parâmetro que obteve pontuações mais elevadas, com uma média de 9.2. O parâmetro “Funcionários”, também com melhor pontuação em 7 (44%) dos 16 hotéis, conseguiu uma média de 8.96, podendo concluir-se que também nos hotéis de 4 estrelas, o *staff* assume um papel fundamental na experiência do cliente. Com menos destaque surge “Limpeza”, a ser o parâmetro individual com maior pontuação em 4 (25%) dos 16 hotéis de 4 estrelas na Região Centro.

Ainda que ligeiramente inferiores às pontuações obtidas pelos hotéis de 5 estrelas, os estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas apresentam pontuações bastante elevadas, refletindo de igual modo a qualidade deste tipo de oferta e serviço no contexto hoteleiro da Região Centro de Portugal.

## Capítulo 5 - Metodologia de investigação e análise de resultados: O caso dos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort

### 5.1. A entrevista como metodologia de investigação

A metodologia utilizada para desenvolver esta investigação baseou-se, primeiramente, na revisão de literatura dos temas basilares que suportam esta dissertação, nomeadamente o conceito de luxo, marketing de luxo, turismo, tendências do turismo de luxo, hotelaria de luxo e hotelaria de luxo em Portugal. Em segundo lugar, uma vez que a investigação em curso tem como principal foco a Região Centro de Portugal, após a revisão de literatura, procedeu-se a um vasto levantamento *online* de todos os estabelecimentos hoteleiros de 5 e 4 estrelas existentes no território em questão.

Tendo em conta a subjetividade que caracteriza o conceito de luxo e a sua consequente influência nas estratégias de marketing aplicadas por cada estabelecimento hoteleiro, definiu-se que a metodologia utilizada seria qualitativa, feita por meio da entrevista. Todavia, devido a diversas limitações foi impossível conseguir a participação significativa dos gestores de hotéis. Uma pesquisa qualitativa permite explorar, explicar, compreender, descobrir e esclarecer as diferentes perceções, valores, sentimentos, atitudes, crenças e experiências de um grupo de pessoas, sendo baseada numa lógica dedutiva, ao invés de uma lógica indutiva (Kumar, 2011). Ao procurar dados descritivos e promover o contacto direto entre o investigador e a situação a ser estudada, a abordagem qualitativa possibilita uma maior compreensão dos fenómenos/ideias na perspetiva dos participantes na investigação, neste caso os responsáveis pelos hotéis de 5 e 4 estrelas acima explorados (Flick, 2009; Lima, 2019). A abordagem utilizada insere-se, segundo Flick (2009), Lima (2019) e Sarmiento (2011), no método de estudo de caso. Este método é caracterizado por análises aprofundadas a fenómenos específicos, desenvolvidos em contextos reais e compostos por várias perspetivas.

Dado que o objetivo da investigação é compreender como o conceito de luxo se reflete nas estratégias e no marketing desenvolvidos e aplicados pelos hotéis selecionados, considerou-se que a entrevista seria o melhor método para recolher informações mais completas e comparar os diferentes pontos de vista obtidos acerca da temática em investigação.

O tipo de entrevista pelo qual se optou foi a entrevista estruturada, em que as questões foram previamente elaboradas, mantendo-se o seu conteúdo e ordem de questão nas diferentes entrevistas que foram feitas, possibilitando assim a comparação entre respostas (Boni & Quaresma, 2005; Kumar, 2011). A entrevista conta com 35 questões de resposta aberta destinadas aos diretores/gestores das unidades hoteleiras (Apêndice VI), ao longo das quais se procurou compreender os conceitos de luxo e hotelaria de luxo praticados nos hotéis em questão, o perfil de turista que os frequenta, as estratégias de marketing desenvolvidas e, por fim, o papel do *staff* no sucesso destas unidades hoteleiras.

A seleção dos estabelecimentos hoteleiros para análise e entrevista resultou do levantamento feito através das plataformas *online Booking, Trivago e Momondo*. Este levantamento permitiu a recolha dos vários hotéis de 5 e 4 estrelas existentes na Região Centro de Portugal, resultando num total de 13 estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas e 111 estabelecimentos hoteleiros de 4 estrelas. Dado o elevado número de hotéis de 4 estrelas na Região Centro, de modo a possibilitar uma análise igualmente profunda, foram apenas considerados os hotéis de 4 estrelas localizados nas capitais de distrito, prefazendo um total de 16 estabelecimentos hoteleiros. Esta seleção resulta, assim, numa amostra intencional, previamente selecionada, de 29 unidades hoteleiras.

Sendo uma entrevista direcionada aos diretores/gestores das unidades hoteleiras selecionadas, foi necessário estabelecer, em primeiro lugar, contactos telefónicos com todos os estabelecimentos com o intuito de explicar os objetivos da investigação e recolher os endereços de email do público-alvo. Nesta fase foram recolhidos 9 endereços de email dos hotéis de 5 estrelas e 14 dos hotéis de 4 estrelas, ou seja, um total de 23 endereços de email. Após esta recolha foi enviado um email para cada um dos contactos recolhidos, contendo uma breve apresentação da investigação e dos principais objetivos da entrevista a realizar. Foram enviados 23 emails no dia 7 de Junho de 2021 e até à data de 28 de Julho de 2021 apenas foram obtidas 4 respostas.

As 4 respostas obtidas vieram por parte dos diretores do Montebelo Parador Casa da Ínsua, da Pousada de Viseu, do Aqua Village Health Resort e SPA e por parte da Responsável de Marketing do Bom Sucesso Resort, procedendo-se assim à marcação de entrevistas presenciais. A primeira entrevista realizou-se no dia 8 de Junho de 2021, com o diretor do Montebelo Parador Casa da Ínsua. A segunda entrevista realizou-se no dia 15 de Junho, com o diretor da Pousada de Viseu. A terceira entrevista realizar-se-ia no dia 17 de Junho com a Responsável de Marketing do Bom Sucesso Resort, mas por indisponibilidade horária da mesma, acabou por não se concretizar. Por fim, a quarta e última entrevista realizou-se dia 18 de Junho, com o diretor do Aqua Village Health Resort e SPA. Isto resulta numa pequena amostra por conveniência, dado que os outros estabelecimentos hoteleiros não mostraram disponibilidade em responder, após estabelecidos contactos telefónicos e via email. As 3 entrevistas tiveram a duração média de aproximadamente 1 hora e 07 minutos, tendo sido gravadas com o consentimento dos entrevistados. Resultaram num total de tempo de gravação de 3 horas, 20 minutos e 53 segundos, que se refletiram em 49 páginas de transcrição.

Após a análise de resultados será feita uma análise SWOT aos 3 estabelecimentos hoteleiros, de modo a rematar as principais forças e oportunidades, fraquezas e ameaças que podem vir a exercer influência significativa no desempenho dos hotéis em questão. O modelo SWOT – sigla para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças) – tem como principal objetivo avaliar o comportamento das organizações e identificar as principais características

que definem o seu posicionamento e desempenho no mercado (Silveira, 2001; Valim, Guidinelli, Gonçalves, Malavoti, Vital & Pedroni, 2010). Os quatro aspetos que compõem a sigla dividem-se em ambiente interno e ambiente externo, sendo que as Forças e Fraquezas dizem respeito a fatores internos à organização, ou seja, variáveis controláveis, e as Oportunidades e Ameaças dizem respeito a fatores externos à organização que a mesma não consegue controlar, representando variáveis incontroláveis (Fernandes, Figueiredo, Costa Júnior, Sanches & Brasil, 2015; Oliveira, 2007; Silveira, 2001; Valim et. al, 2010).

## **5.2. Análise de resultados: o caso dos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort**

Os 3 estabelecimentos hoteleiros que, através dos seus diretores gerais e por meio da entrevista contribuíram para esta investigação, enquadram-se na classificação de 5 estrelas. Sendo uma amostra por conveniência, torna-se pouco representativa no contexto da Região Centro, uma vez que apenas se encontram representados 2 distritos, o Distrito de Viseu, representado pela Pousada de Viseu e pelo Montebelo Parador Casa da Ínsua, e o Distrito de Coimbra, representado pelo Aqua Village Health Resort. Não obstante, as entrevistas realizadas revelaram-se extremamente enriquecedoras, permitindo um maior entendimento acerca, não só do funcionamento destas unidades, mas também de toda a evolução do conceito de luxo e como esta influenciou este segmento turístico. No decorrer desta análise, os entrevistados serão mencionados como D1, D2 e D3, sendo que D1 (Diretor 1) é referente ao diretor do Parador Casa da Ínsua, D2 (Diretor 2) é referente ao diretor da Pousada de Viseu e D3 (Diretor 3) é referente ao diretor do Aqua Village Health Resort.

As primeiras questões que compõem a entrevista têm como principal objetivo reter informação técnica e infraestrutural acerca dos estabelecimentos, principalmente no que diz respeito à sua capacidade. Estas questões foram também colocadas com o intuito de cruzar informação com os dados disponibilizados na página *online* do RNT, que por vezes está desatualizada ou incompleta. Assim sendo, as perguntas 1, 2, 3 e 4 permitiram a elaboração da tabela 5, que agrega as informações recolhidas acerca dos 3 estabelecimentos hoteleiros em questão.

	<b>Parador Casa da Ínsua</b>	<b>Pousada de Viseu</b>	<b>Aqua Village Health Resort</b>
<b>Ano de Abertura</b>	2015 <sup>4</sup>	2009	2016
<b>Nº unidades de alojamento</b>	35	84	30
<b>Lotação</b>	Entre 70 e 85 pessoas	Entre 270 e 290 pessoas	Entre 60 e 65 pessoas
<b>Nº colaboradores</b>	25 fixos; 5 a 10 flutuantes	Entre 20 e 25	49

**Tabela 5: Dados infraestruturais e técnicos sobre os estabelecimentos hoteleiros**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

Ao comparar os dados apresentados na tabela acima com a informação retirada do RNT, constante no subcapítulo 4.4.3. Caracterização dos hotéis de 5 estrelas: oferta dos produtos e serviços, é possível completar a data de abertura da Pousada de Viseu, em 2009, passando a contar-se com 4 aberturas de estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas no ano em questão. Relativamente ao número de unidades de alojamento, a informação apresentada no capítulo já mencionado está correta, tal como os dados relativos ao Parador Casa da Ínsua e ao Aqua Village Health Resort.

É interessante destacar que, da pequena amostra a ser trabalhada, dois dos hotéis podem ser considerados de menor dimensão no que diz respeito à lotação. O Aqua Village Health Resort é o hotel com a lotação mais reduzida, com um máximo de 65 pessoas. Também o Montebelo Parador Casa da Ínsua encerra vendas numa lotação próxima, mas ainda assim um pouco mais elevada, a atingir um máximo de 85 pessoas. Ambos os hotéis mantêm a sua lotação nestes números, não por estarem limitados pelas suas características estruturais, mas sim pelo princípio de evitar a massificação e preservar os conceitos de exclusividade e personalização, indo ao encontro dos princípios do marketing de luxo elencados por Som & Blanckaert (2015) e das “anti-leis de marketing específicas ao luxo” de Kapferer & Bastien (2009)<sup>5</sup>. O princípio ou anti-lei de marketing específica ao luxo que melhor se enquadra nesta situação é o Princípio 4 – Acessibilidade, muito presente na perspetiva apresentada pelo D1 “Também não gostamos de ter mais que isso porque depois achamos que, (...) devido ao mercado que somos e ao conceito que somos, um produto com mais atenção ao cliente e também em que o cliente consiga aproveitar o espaço, se trabalhamos acima das 85 pessoas acabamos por perder esse conceito, porque acaba por começar a ser um empreendimento turístico mais de população em

<sup>4</sup> 2015 representa a data de abertura do Montebelo Parador Casa da Ínsua como estabelecimento hoteleiro, no entanto abriu em 2009, apenas com a vertente de eventos.

<sup>5</sup> Capítulo: 1.2.3. Marketing de Luxo: Uma abordagem específica

massa do que ser mais do conceito da personalização”<sup>6</sup>. Por outro lado, o D2, quando questionado acerca da lotação, não refere esta questão, cingindo-se à lotação máxima que o hotel pode levar, sendo um hotel com uma maior dimensão, com uma lotação de mais do dobro dos restantes.

### 5.2.1. Conceito de luxo: evolução, subjetividade e incomparabilidade

A pergunta 5, “**Considera que este hotel é de luxo?**”, revelou-se importante para suportar a revisão de literatura relativa à evolução do conceito de luxo e à subjetividade que atualmente o caracteriza, tal como se pode concluir através das seguintes respostas: “Isso varia conforme a perceção de luxo para o cliente, cada pessoa tem a sua perceção de luxo e do que pode considerar como luxo, portanto não lhe posso dizer se o nosso cliente considera como sendo um hotel de luxo (...) Isso vai muito dependendo do que o cliente acha o que é o luxo. Um cliente pode considerá-lo como um hotel de luxo e outro já não (...) É uma pergunta que não tem uma resposta direta, é muito pessoal e ambígua”<sup>7</sup>. A resposta do D2 já aborda a evolução do conceito de luxo e o modo como atualmente é percebido: “Atualmente na hotelaria e na hospitalidade, *hospitality*, o luxo é uma palavra que está a ser muito discutida e até redefinida. Nós eventualmente crescemos a ouvir e a ver o luxo como sendo algo muito “veludo”, muito serviço, muita pompa e circunstância e atualmente as pessoas que têm a possibilidade de usufruir desse tipo de serviço são pessoas que querem algo mais descomplexado, mais simplificado, um pouco como o edifício assegura”<sup>8</sup>. Mais à frente na entrevista, na pergunta 18, relativa ao perfil do cliente, o D3 toca também na subjetividade inerente ao conceito: “E cada um tinha uma perspetiva, uma visão do luxo, quase completamente diferente. E, portanto lá está, o luxo, neste momento, não tem um perfil claramente definido no que diz respeito à pessoa, cada um pode ver a coisa de uma forma completamente diferente de outra pessoa”<sup>9</sup>.

Curiosamente, apesar de também destacar a subjetividade inerente ao conceito de luxo, um dos diretores considera que o seu hotel é, de facto, de luxo, o que se reflete diretamente na resposta à questão 27: “**Quem são os vossos principais concorrentes?**”. A relação entre a questão 5 “**Considera que este Hotel é de Luxo?**” e a questão 27 “**Quem são os vossos principais concorrentes?**” é bastante pertinente, uma vez que reflete um princípio básico do luxo, que diz respeito à sua incomparabilidade. Logo, se é de luxo e como tal, incomparável, não tem concorrência. Enquanto os diretores do Parador Casa da Ínsua e da Pousada de Viseu não consideram os estabelecimentos como hotéis de luxo e na pergunta 27 apontam concorrentes, o diretor do Aqua Village Health Resort, ao considerar o hotel que

---

<sup>6</sup> Retirado da resposta à pergunta 3, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>7</sup> Retirado da resposta à pergunta 5, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>8</sup> Retirado da resposta à pergunta 5, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu.

<sup>9</sup> Retirado da resposta à pergunta 18, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

representa de luxo, na pergunta 27 dá a seguinte resposta “Não temos concorrentes. Por uma razão muito específica. (...) nós trabalhamos todos os dias para que o cliente nos escolha por sermos os melhores e não os mais baratos e essa é claramente a mensagem de diferenciação. Ou seja, eu quero que, e trabalhamos nesse sentido, para que o cliente nos escolha por nós termos as camas em cima do rio para estar a relaxar agora num final de tarde, no verão (...) esse tipo de coisas diferenciadoras que não existem noutros locais. Se não existe noutros locais, não há concorrência. Obviamente aos olhos de muitos clientes podem dizer “naquela região tem o Aqua Village e o H2O, são as duas unidades mais fortes” mas não somos concorrentes um do outro. Eles posicionam-se de uma forma, nós posicionamo-nos de outra forma, o cliente se procura mais o tipo de serviço deles, escolhe-os a eles, se procura mais os nossos, escolhe-nos a nós, agora somos duas unidades, por exemplo, neste caso, as duas mais fortes, sem dúvida, da região, mas duas unidades completamente diferentes, sem comparação sequer uma com a outra porque são duas unidades excelentes”<sup>10</sup>. Este ponto de vista alinha-se também com os princípios de marketing apresentados por Kapferer & Bastien (2017; 2009), mais especificamente o Princípio 2 – Posicionamento, respeitante, tal como o título indica, ao posicionamento e à superlatividade do luxo.

### 5.2.2. Turismo de Luxo e Hotel de Luxo: a perspetiva dos entrevistados

As questões 6 “Que palavra/ideia associa ao turismo de luxo”, 7 “Que outras palavras associa ao turismo de luxo” e 8 “Para si, o que é um hotel de luxo?”, tinham como principal objetivo perceber de que modo os diretores das unidades hoteleiras percecionam o segmento turístico no qual se inserem e a sua respetiva oferta.

<b>Parador Casa da Ínsua</b>	Personalização; Conceito; <i>Staff</i> ; Envolvência.
<b>Pousada de Viseu</b>	Experiência; Qualidade; Autenticidade; Serviço; Diferenciação;
<b>Aqua Village Health Resort</b>	Diferenciação; Experiência; Proximidade; Serviço

**Tabela 6: Palavras utilizadas pelos entrevistados para caracterizar o turismo de luxo.**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

Como é possível concluir através da análise da tabela 6, as palavras utilizadas pelos entrevistados para caracterizar o turismo de luxo inserem-se todas numa linha de valorização de

<sup>10</sup> Retirado da resposta à pergunta 8, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

experiências diferenciadas e autênticas, em que o serviço e a proximidade com o cliente são fundamentais. Tal como abordado na revisão de literatura acerca do turismo de luxo, estas são as principais características que dominam o setor atualmente, tomando primazia sobre o lado ostentatório outrora associado ao conceito.

As respostas dos entrevistados à questão 8 **“Para si o que é um hotel de luxo”**, permitem elaborar uma caracterização relativamente completa dos aspetos que compõem uma unidade hoteleira de luxo.

O aspeto mais valorizado pelos entrevistados, não só nesta questão mas também ao longo de toda a entrevista, é a diferenciação (tabela 6). Na perspetiva dos entrevistados, a diferenciação é fundamental para um hotel ser considerado de luxo ou não, senão corre o risco de se tornar apenas mais um “player no mercado” e, como tal, comparável. O diretor do Aqua Village Health Resort aborda de forma muito clara esta questão “Nós, hoje em dia, e nomeadamente no turismo de luxo, ou temos a capacidade de fazer diferente dos outros e criar coisas diferentes dos outros, ou somos só mais um player no mercado. E é aquilo que nós fazemos todos os dias, ou seja, criar constantemente serviços e ofertas diferentes aos nossos clientes para que o cliente nos escolha por sermos os melhores e não os mais baratos. E o cliente de luxo procura um serviço pela diferenciação, pelo facto de ser diferente e não pelo valor”<sup>11</sup>.

Numa unidade hoteleira, esta diferenciação é resultado de uma dinamização holística dos conceitos estabelecidos e envolve vários aspetos. Ao destacar a existência de uma envolvência para criar diferenciação, o diretor do Parador Casa da Ínsua, deixa muito clara a necessidade de uma abordagem holística quando se trata de um hotel de luxo: “Se não tivermos o conceito bem segmentado e trabalhado para que o produto de luxo seja toda uma envolvência, porque quando estamos a falar em turismo de luxo, não é só facto de termos mobiliário de luxo, termos uma decoração de luxo, ter um espaço que transmita luxo. Não é só isso, temos de pensar no serviço, na música ambiente, no aroma, temos que pensar em tudo. O conceito, trabalhado numa ótica conjunta, vai levar ao luxo”<sup>12</sup>.

O produto/serviço é outro aspeto fundamental destacado pelos entrevistados, não só do ponto de vista da materialidade, com materiais de qualidade superior que proporcionam conforto extremo, como dos serviços disponíveis ao cliente. Tais serviços são da maior importância pois são os principais criadores de valor na experiência do cliente “Por outro lado, os tais serviços diferentes, digamos assim, as experiências associadas a cada hotel, é que fazem o hotel ser de luxo ou não”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Retirado da resposta à pergunta 7, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

<sup>12</sup> Retirado da resposta à pergunta 7, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>13</sup> Retirado da resposta à pergunta 8, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

No decorrer das características elencadas pelos entrevistados, uma envolvimento extraordinária, produtos inovadores e serviços diferenciadores não são suficientes para um hotel ser considerado um hotel de luxo. Para que estes aspetos realmente funcionem e confirmem o valor desejado à experiência do cliente, é necessária a intervenção do principal elemento na hotelaria de luxo: o *staff*. O *staff* adquire o papel principal naquele que é considerado um serviço/experiência de luxo e a sua prestação pode marcar toda a experiência do cliente, seja de um modo positivo ou negativo. Novamente, o contributo do D3 deixa muito claro o papel fundamental dos elementos do *staff* “O serviço praticado pelos colaboradores, os recursos humanos, é a massa essencial para o funcionamento de um hotel e para ele ser de luxo ou não. Um colaborador motivado faz um serviço de excelência perante um cliente, um colaborador desmotivado destrói o serviço perante um cliente e é aí que nós apostamos também (...) Mas cada vez mais o luxo está associado ao serviço e não tanto, não quer dizer que não seja importante, mas não tanto à qualidade dos materiais, porque cada vez mais damos valor à comunicação, ao atendimento que é feito, todas essas coisas, e um mau atendimento, uma má comunicação, destrói aquilo que poderia ser um excelente hotel de luxo”<sup>14</sup>. Também o D1 destaca a sensibilidade necessária por parte dos elementos do *staff* “E depois o *staff* que saiba atender a determinados pormenores. Há coisas simples que fazem toda a diferença”<sup>15</sup>. A importância dos elementos do *staff* para o sucesso de uma unidade de luxo será abordada com maior rigor mais à frente, quando forem analisadas questões relativas aos mesmos.

Numa perspetiva mais sucinta, que pode ser utilizada para rematar aquilo que caracteriza um hotel de luxo na sua essência, surge a resposta do D2: “Um hotel de luxo é aquele que proporciona todos os serviços que o cliente precisa e que não precisa. Em Portugal temos excelentes referências a nível nacional, do que é uma hotelaria de luxo que tem essencialmente serviço, o cliente quase não tem de pensar, que tem as coisas à sua disposição”<sup>16</sup>.

A questão 10 “**5 palavras que caracterizam a experiência neste hotel?**” (tabela 7) fornece também uma noção daquilo que é a experiência num hotel de 5 estrelas, indo ao encontro das respostas que os entrevistados forneceram às questões anteriores.

---

<sup>14</sup> Retirado da resposta à pergunta 8, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort

<sup>15</sup> Retirado da resposta à pergunta 8, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>16</sup> Retirado da resposta à pergunta 8 da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu.

<b>Parador Casa Da Ínsua</b>	Envolvência; Experiência; História; Sustentabilidade.
<b>Pousada de Viseu</b>	Qualidade; Autenticidade; “Arte de Bem Servir”; Dedicação; Diferenciação.
<b>Aqua Village Health Resort</b>	Atendimento de excelência; Experiências Inesquecíveis; Massagens na Copa das Árvores; Camas de rede em cima do rio para relaxar; Férias em família; Gastronomia de excelência; SPA de excelência; Diferenciação.

**Tabela 7: Palavras utilizadas pelos entrevistados para caracterizar a experiências nos estabelecimentos hoteleiros que dirigem**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

Mais uma vez, destacam-se os aspetos fundamentais acima abordados, sendo eles a importância da experiência, a diferenciação e a importância do serviço e atendimento desempenhado pelos elementos do *staff*.

### 5.2.3. O valor da experiência e o papel do *staff* na superação das expectativas dos hóspedes.

A importância da experiência tornou-se inquestionável no âmbito do turismo de luxo e tornou-se um requisito essencial para um estabelecimento hoteleiro se classificar como tal. Quando questionados acerca da importância da experiência na hotelaria de luxo (**pergunta 11: Na hotelaria de luxo, a experiência é, realmente, o mais importante?**), os entrevistados foram bastante diretos na sua opinião (tabela 8):

<b>D1 (Parador Casa da Ínsua)</b>	“A experiência é o elemento diferenciador e mais importante.”
<b>D2 (Pousada de Viseu)</b>	“Sim. Inquestionável.”
<b>D3 (Aqua Village Health Resort)</b>	“Sem dúvida alguma.”

**Tabela 8: Opinião dos entrevistados acerca da importância da experiência na hotelaria de luxo.**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

Ao abordarem a questão, os entrevistados tornaram óbvia a vertente holística que caracteriza o conceito de luxo e que adquire um papel fulcral na experiência do cliente: “Claro que se tudo o resto não tiver funcionado e não estiver em sinergia com a experiência em si, a experiência não vai safar

nada, mas vai ser onde nos conseguimos diferenciar”<sup>17</sup>. O D2, partilha da mesma opinião “Portanto, a experiência é o todo, desde o primeiro sorriso à entrada...”. É neste momento, pelas palavras dos entrevistados, que se torna mais evidente o importante papel do *staff* na atribuição de valor à experiência do cliente: “Nós estamos a falar... a hotelaria, nós vemos a modernidade, cada vez mais com os robôs, com processos automáticos, mas a hotelaria continua a ser um produto que é de pessoa para pessoa. Se nós pusermos, como há hotéis com robôs, não crítico, acho que tem que haver, é um produto diferenciador, mas vai-se perder a ligação entre pessoa e pessoa e na hotelaria de luxo vai sempre haver necessidade de haver uma ligação criada entre cliente e funcionário, e é aí que conseguimos diferenciar. Podemos ter o mesmo produto, e os hotéis cada vez mais têm produtos iguais e ofertas muitos similares, e o que vai diferenciar vai ser o serviço prestado e a relação que o cliente vai ter com o funcionário e que o funcionário vai prestar ao cliente”<sup>18</sup>; “O que é interessante aqui é que nesta área, o sorriso continua a ser a linguagem mais universal (...) A primeira coisa que lhe é explicada é isto, a linguagem mais universal é o sorriso, e feita mesmo a experiência agora com máscara, infelizmente é mais fácil, que é “estou a sorrir, não estou a sorrir?”, e a pessoa percebe precisamente por estas expressões aqui, que o sorriso faz parte de uma experiência de luxo, é o elemento mais importante”<sup>19</sup>.

Isto reflete-se e torna-se mais claro nas respostas à pergunta 15 “**Que capacidades e skills precisam de ter os membros do staff para interagirem diretamente com os clientes e representar a marca/unidade hoteleira?**”, nas quais é possível notar uma maior valorização da personalidade dos colaboradores, e não necessariamente da sua formação: “Simpatia. (...) Mais importante que a formação na área, é a atitude. Com a atitude certa, nós ensinamos qualquer pessoa a servir à mesa, nós ensinamos qualquer pessoa a fazer um *check in*, nós ensinamos qualquer pessoa a limpar um quarto, nós ensinamos qualquer pessoa a concertar uma televisão”<sup>20</sup>; “Na minha situação, em termos de características, primeiramente a capacidade de interligação pessoal com um cliente, portanto, da criação de uma relação. (...) relação de amizade com o cliente, uma amizade respeitosa, mas que o cliente saiba que durante a sua estada tem ali um “amigo” ou alguém que se precisar e tiver necessidade, não tem problema nenhum em ir ter com o colaborador e “olha, preciso disto”. O colaborador tem que ser uma pessoa que automaticamente demonstre disponibilidade e empatia com o cliente”<sup>21</sup>; “E depois a genuinidade é algo muito importante, a autenticidade, a proatividade para aprender e fazer sempre mais e melhor é algo a que os clientes dão muito valor. Ou seja, um cliente

---

<sup>17</sup> Retirado da resposta à pergunta 11, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>18</sup> Retirado da resposta à pergunta 11, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>19</sup> Retirado da resposta à pergunta 11, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu

<sup>20</sup> Retirado da resposta à pergunta 15, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu

<sup>21</sup> Retirado da resposta à pergunta 15, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

chegar a um local e ver alguém com um à vontade perante ele, ou seja, com uma vontade de ter uma palavra, uma conversa, demonstrar interesse perante ele, nós sentimo-nos logo enquanto clientes, muito melhor, e aquilo que não queremos é aqueles atendimentos frios que muitas vezes existem...”<sup>22</sup>.

A valorização de tais características nos colaboradores tem como base a relação particular entre *staff* e gestão que se cultiva no segmento turístico de luxo. Tais aspetos foram já explanados no capítulo 2.3.2.3. Importância do serviço e recursos humanos na experiência do cliente, no qual foi possível concluir que o desempenho do *staff* é fulcral na satisfação do cliente e que tal desempenho depende diretamente de uma relação de respeito e apreço de tais elementos por parte dos elementos da direção. Indo ao encontro dos vários autores, principalmente da visão de Mark Conklin (2007), na resposta à questão 14: “**Como caracteriza a relação com o *staff* num hotel de 5 estrelas?**”, o diretor da Pousada de Viseu resume esta ideia muito bem: “É claramente uma liderança pelo exemplo mas acima de tudo, em primeiro lugar, está o colaborador. Uma máxima que se ouve muito na gestão é “toma conta da tua equipa que a tua equipa toma conta dos teus clientes” (...) Isto respondendo que tratando bem os nossos colaboradores, que são os meus colegas, eu sei que eles vão tratar bem, por fim, o cliente”<sup>23</sup>.

Os restantes entrevistados partilham da mesma opinião no que diz respeito à sua relação com os seus colaboradores, tendo uma consideração extrema pelo seu trabalho e pelos seus valores enquanto indivíduos e profissionais, fornecendo-lhes um ambiente no qual se sintam bem para desempenhar o seu trabalho da melhor maneira. O D1 aprofunda esta questão: “Na minha ótica, não gosto... ou seja, desde o funcionário da limpeza até aos chefes de secção ou até ao jardineiro, gosto de tratá-los da mesma maneira. São pessoas... acho que deve haver sempre uma igualdade. Não é por ser um chefe de receção ou um diretor de F&B, ou por ser eu o diretor ou por ser o meu assistente que tem que haver uma diferenciação de tratamento. Tem que, sim, acima de tudo, haver respeito entre as diferentes pessoas e de diferentes camadas geracionais que há e de toda a envolvência que há dentro de uma equipa, mas acho que a relação criada deve ser de igualdade, não de superioridade. (...) Haver também abertura para que o funcionário possa crescer e dar dele, ou seja, não haver um entrave de “tens que fazer, ou seja, o procedimento é servir o café pela direita, pôr a colher em cima... não. Se achas que o serviço vai ser melhor por servir o café pela esquerda, por alguma razão, faz”. Haver abertura, empowerment para o colaborador poder dar de si, porque se fecharmos o colaborador em procedimentos, “este é o teu lugar, não sais daqui, ficas aqui”, o colaborador, mesmo que tenha

---

<sup>22</sup> Retirado da resposta à pergunta 15, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

<sup>23</sup> Retirado da resposta à pergunta 14, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu.

ideia e abertura para fazer mais e para dar mais, não o vai fazer”<sup>24</sup>. O diretor do Parador Casa da Ínsua conclui a sua resposta a esta questão demonstrando o impacto que este tipo de relação tem na satisfação do cliente: “Tem que haver esse à-vontade, essa liberdade, claro que não é uma liberdade 100% arbitrária, mas tem que haver uma abertura para o colaborador, senão vamos ter aqui robôs. Vamos ter robôs, pessoas a fazer aquilo assim, muitas vezes estão contrariadas ou não se sentem à vontade nem vão sorrir. Mesmo agora, estamos de máscaras mas os olhos sorriem, tudo sorri, e não vai haver o momento, a criação de momento e empatia e ligação com o cliente”<sup>25</sup>.

No Aqua Village Health Resort também se cultiva este tipo de relação entre membros do *staff* e gestão, mais uma vez com as palavras do entrevistado a irem ao encontro das ideias exploradas na revisão de literatura acerca deste tópico: “Muito importante. (...) nós podemos ter dois tipos de mentalidades. Ou temos colaboradores motivados e com vontade de fazer mais e melhor e que sentem essa motivação, muitas vezes pode ser associado ao vencimento ou até à própria relação de proximidade entre as equipas, entre os trabalhadores, com administração, tudo mais. Havendo essas boas relações, a coisa flui muito bem. (...) estando um trabalhador motivado, ele vai ter um serviço dinâmico, ou pelo menos tem todas as condições para o ter, certo? Se não tiver motivado, o serviço vai-se notar (...) Estando ele claramente motivado, o serviço é completamente diferente”<sup>26</sup>.

Um caso que merece particular destaque na relação desenvolvida entre *staff* e gestão, é o caso da Pousada de Viseu. Para além da óbvia relação de proximidade e respeito entre todo o *staff*, a entidade patronal foi mais longe na valorização dos colaboradores e focou-se na experiência que os próprios têm no seu local de trabalho. De modo a proporcionarem a melhor experiência ao cliente, a gestão focou-se em, primeiramente, proporcionar a melhor experiência aos colaboradores, para que estes se sintam nas melhores condições para desempenhar o seu trabalho. Isto refletiu-se em alterações que não estão à vista dos hóspedes, mas que o D2 deu a conhecer: “Nós não temos balneários, temos camarins. E os camarins, o que é que nós fizemos, criámos um walk of fame, estão as estrelas no chão em que o artista, o ator, a atriz vai entrar no seu camarim para se vestir, para entrar em cena aqui. Porque a verdade aqui, nós todos estamos a atuar para o cliente, transformamo-nos naquilo que vamos fazer, na função que vamos desempenhar, de serviço e de qualidade e nesse local, nesse walk of fame, digamos assim, temos algumas estrelas no chão e temos uma frase motivacional na parede, para que as pessoas sintam que é diferente. Mas o que é que torna um balneário ou um camarim, porque é que deixa de ser balneário e passa a ser camarim? Exatamente como o hotel, que

---

<sup>24</sup> Retirado da resposta à pergunta 14, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>25</sup> Retirado da resposta à pergunta 14, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>26</sup> Retirado da resposta à pergunta 15, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

tem uma cama lavada e uma casa de banho lavada, temos de ir acrescentando layouts, camadas. (...) E aqui estamos a personalizar e a diferenciar. Nós não temos um refeitório, temos um team lounge, porque é lá que a equipa se junta, que convive e efetivamente na nossa cultura portuguesa, a mesa é onde partilhamos experiências. No nosso local de trabalho, no nosso caso que comemos cá todos os dias, duas, três refeições ou até mais, é também um pouco isso que acontece. Que aquele momento de lazer e descontração possa ser algo mais que um simples refeitório, que o nome *per si*, não traz”<sup>27</sup>.

Como é possível concluir através dos testemunhos acima citados, que suportam com exemplos concretos as ideias apresentadas na revisão de literatura, é possível concluir que o *staff* é uma das principais influências no valor que o cliente atribui à experiência, tanto numa perspetiva positiva, de criar/adicionar, como numa perspetiva negativa, de retirar ou diminuir o mesmo.

Não obstante, na questão 13 **“Na sua perspetiva, o que é que permite o superar das expectativas dos clientes?”** os diretores da Pousada de Viseu e do Aqua Village Health Resort acrescentam também outros aspetos importantes. A perspetiva do D2 enquadra-se na perfeição nos ideais que compõem o conceito de luxo e na componente de “sonho” associada ao mesmo. Esta componente de “sonho” diz respeito à realização dos sonhos do consumidor, ou seja, a proporcionar-lhe sentimentos e experiências que ele sempre desejou e que só consegue alcançar por meio deste consumo. Um pouco como realizar o impossível, o D2 coloca esta ideia em palavras de uma forma extremamente interessante: “Se a menina chegar aqui e disser “eu quero um unicórnio azul”, a nossa pergunta é “qual é o pantone do unicórnio que quer”. Ou seja, eu quero isto que ninguém pode alcançar, nós damos isto”<sup>28</sup>. Acrescenta ainda: “A outra expressão (...) que é muito comum, é o extra mile. O que é que é extra mile, o que é esperado de mim é eu chegar aqui, mas eu tenho de ir mais além. E quando eu faço isso, quando eu chego ao extra mile, não há lá ninguém, porque no extra mile é onde está a excelência do serviço, é onde se atingiu um patamar de qualidade de serviço incrível. Quando nós vamos discutir não se é azul, se é vermelho, mas qual é o pantone, nós sabemos que estamos no nível que queremos”<sup>29</sup>.

Por outro lado o D3 introduz nesta questão o papel do marketing de luxo, trazendo a esta análise o porquê deste segmento de marketing ter uma abordagem única e diametralmente oposta ao marketing tradicional. Esta especificidade acontece e exige particular cuidado porque, ao contrário do marketing tradicional, que tem como objetivo gerar o máximo de lucros possível através de um consumo massificado de bens, o marketing de luxo procura despertar emoções nos consumidores,

---

<sup>27</sup> Retirado da resposta à pergunta 14, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu

<sup>28</sup> Retirado da resposta à pergunta 13, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu

<sup>29</sup> Retirado da resposta à pergunta 13, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu

emoções estas que levam à criação de enormes expectativas e que, posteriormente, terão de ser meticulosamente geridas. As palavras do D3 rematam muito bem esta questão: “Mas é muito difícil superar expectativas quando o trabalho do marketing é muito bem feito”<sup>30</sup>. Podemos então concluir que o marketing de luxo tem que trabalhar num espaço reduzido entre criar altas expectativas e emoções no consumidor, e deixar uma pequena margem para que estas expectativas possam ser superadas no verdadeiro momento de consumo do produto/serviço.

#### 5.2.4. Perfil do Turista de Luxo na Região Centro

As questões 12 “Quais os serviços mais procurados neste hotel”, 16 “Quais são as características do grupo-alvo que pretendem atingir” e 17 “Que perfil do turista pretendem para o hotel”, permitiram agrupar várias características e formular um perfil de turista consoante cada unidade hoteleira. Os perfis serão tratados individualmente para, de seguida, se proceder a uma análise conjunta e perceber as linhas gerais do turista de luxo que procura a Região Centro de Portugal.

Parâmetros do Perfil do Turista de Luxo	Características do turista de luxo
<b>Perfil Sociodemográfico</b>	Grupo Montebelo: Mercado português, camadas mais jovens. Grupo Paradores <sup>31</sup> : Mercado espanhol (80%) do mercado da unidade. Maioritariamente casais e famílias.
<b>Faixa Etária</b>	Entre os 30 e 50 anos e Reformados
<b>Produtos/serviços mais procurados</b>	Componente histórica; Produção de queijo, vinho e compotas; Experiências Gastronómicas.

**Tabela 9: Perfil do turista no hotel Parador Casa da Ínsua**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

A tabela 10, que apresenta o perfil do turista de luxo na Pousada de Viseu não apresenta informação acerca de um perfil sociodemográfico porque não surgiram tais informações na resposta às questões colocadas.

<sup>30</sup> Retirado da resposta à pergunta 13, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

<sup>31</sup> Existe distinção entre Grupo Montebelo e Grupo Paradores porque, apesar de ser parte do Grupo Montebelo, o Parador Casa da Ínsua está também integrado no Grupo de Paradores Espanhóis.

Parâmetros do Perfil do Turista de Luxo	Características do turista de luxo
<b>Faixa Etária</b>	<i>Millennials</i> : entre 30 e 35 anos; Entre 55 e 65 anos; <i>Corporate</i> : entre 35 e 45 anos.
<b>Produtos/serviços mais procurados</b>	Alojamento; <i>Food &amp; Beverage</i> ; SPA e Piscina; Componente histórica; Eventos <i>corporate</i> , durante a semana.

**Tabela 10: Perfil do turista no hotel Pousada de Viseu**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

Parâmetros do Perfil do Turista de Luxo	Características do turista de luxo
<b>Perfil Sociodemográfico</b>	80-90% de mercado nacional; 10% de mercado brasileiro, Espanhol, francês alemão e inglês com perfil <i>Fly and Drive</i> ; Maioritariamente casais e famílias; Poder de compra médio/alto, alto.
<b>Faixa Etária</b>	Entre 25/30 anos até aos 65 anos
<b>Produtos/serviços mais procurados</b>	Experiências; Gastronomia; Apartamentos Premium; SPA e Piscinas

**Tabela 11: Perfil do cliente do hotel Aqua Village Health Resort**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

Apesar de ser uma amostra não representativa, é possível apontar algumas linhas gerais daquele que pode ser considerado o perfil do turista de luxo que procura como destino a Região Centro de Portugal. Estas características são:

- Mercado maioritariamente português e espanhol;
- Região mais procurada por casais e/ou famílias;
- Perfil dominado por uma faixa etária entre os 30 e 65 anos;
- Motivações que levam à procura passam por experiências gastronómicas, experiências com vertente histórica dominante, experiências de SPA e piscinas.

A questão 18 “Que perfil tem o turista que procura o luxo”, possibilita uma melhor compreensão do perfil geral do turista de luxo, tendo em conta a perspetiva e experiência dos entrevistados. Os contributos dos entrevistados permitem concluir que o turista de luxo:

- Tem elevado poder de compra;
- É um cliente interessado;
- Sabe como funciona o segmento e conhece o produto que consome, o que dificulta o superar das expectativas;
- É alguém com uma atividade profissional exigente;
- Procura relaxamento e evasão;
- Vem fora dos grandes picos de procura uma vez que pode despende tempo quando os outros não podem;
- Quer atenção, sentir-se diferente.

Estas características vão ao encontro do perfil geral do turista de luxo apresentado no subcapítulo 2.3.3. Perfil do Turista de Luxo e Segmentação da oferta. Também o perfil do turista de luxo na Região Centro se alinha com as características apresentadas neste perfil geral, não havendo uma amostra suficientemente significativa para o aprofundar.

### **5.2.5. Estratégias de Marketing na Hotelaria de Luxo: o caso da Região Centro de Portugal**

O marketing praticado no segmento de luxo, tal como já abordado, apresenta características diametralmente opostas ao marketing tradicional. Assim sendo, esta investigação tem também como objetivo compreender se esta especificidade se estende, de igual modo, ao setor hoteleiro de luxo.

Utilizando como ponto de partida para esta análise os princípios do marketing de luxo propostos por Kapferer & Bastien (2009) e Som & Blanckaert (2015), as questões 23 “**Quais os vossos principais valores enquanto marca?**” e 24 “**Como gostariam de ser percecionados enquanto marca?**” permitem abordar o princípio 1 do marketing de luxo – a marca.

Estabelecimentos hoteleiros	Principais valores enquanto marca
Parador Casa da Ínsua	Qualidade do serviço gastronómico; Qualidade do serviço prestado; Relação criada com o cliente.
Pousada de Viseu <sup>32</sup>	“(…) queremos ser percebidos como marca número 1 de hotelaria em Portugal, com o melhor índice de qualidade, melhor índice isto é, com o melhor serviço, a melhor marca de hotelaria em Portugal, nos serviços de hotelaria, <i>real estate</i> , golfe e todas as nossas outras áreas de negócio...” <sup>33</sup>
Aqua Village Health Resort	Serviço de excelência; Características diferenciadoras; Experiências inesquecíveis para o cliente.

**Tabela 12: Principais valores dos estabelecimentos hoteleiros enquanto marca**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

No princípio 1 – Marca – os autores esclarecem que as características funcionais são preteridas em relação às componentes hedonísticas da marca, uma vez que cada marca de luxo carrega consigo toda uma essência, herança e história únicas que são, acima de tudo, os principais elementos diferenciadores (Kapferer & Bastien, 2009; Som & Blanckaert, 2015). No entanto, nas respostas às perguntas 23 e 24 (tabela 12), os entrevistados destacam aspetos relacionados com as características funcionais do produto, sendo a excelente qualidade do serviço a principal. Os diretores do Parador Casa da Ínsua e Aqua Village Health Resort mencionam também a vertente do cliente, sendo que o primeiro destaca a boa relação com o cliente como um dos principais valores enquanto marca, e o segundo destaca uma vertente mais emocional derivada do consumo, que diz respeito aos momentos inesquecíveis que o cliente leva na memória.

Sendo estes os principais valores associados às marcas em questão, é necessário aprofundar que outros aspetos fazem parte das estratégias de marketing destas unidades. Deste modo, surgem assim as questões 20 “**Desenvolvem estratégias de marketing específicas consoante o grupo alvo que pretendem atingir?**” e 25 “**Como trabalham a marca para se estabelecerem como um símbolo de luxo na mente do consumidor?**”.

Ao abordar as estratégias de marketing utilizadas, o diretor do Parador Casa da Ínsua faz a necessária distinção entre Paradores e Grupo Visabeira (Montebelo). Como tal, as estratégias de marketing são caracterizadas por esta dualidade, dividindo-se em estratégia de marketing levada a cabo pela marca Paradores e a estratégia de marketing levada a cabo pelo Grupo Visabeira.

<sup>32</sup> Decorre uma redefinição dos valores enquanto marca, no entanto são apontados aspetos chave que permanecerão.

<sup>33</sup> Retirado da resposta à pergunta 24, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu.

A estratégia de marketing levada a cabo pela marca Paradores é baseada no seu conceito de “amigos”, associando a marca aos valores da amizade e do convívio que a vertente gastronómica da experiência proporciona. O D1 esclarece “Se formos olhar mais para os Paradores a estratégia de marketing deles vai ser mais focada nesse cliente acima dos 30, mas mais 40s e 50s ou reformados que eles vão buscar, porque os Paradores têm um conceito que são os amigos, logo aí, dá para perceber que são os nossos amigos, em termos de cativação do cliente, em que tem muitas vantagens, promoções gastronómicas então - tem só programas gastronómicos porque são pessoas que procuram a experiência gastronómica e que tenham a experiência da comida, do vinho, mas também do conceito todo, da envolvência que um Parador tem que ter”<sup>34</sup>. No que diz respeito ao Grupo Visabeira, a aposta é numa camada mais jovem, portuguesa, que tem como principal objetivo dar a conhecer o produto, não associado às características funcionais, mas a toda a envolvência do local.

Na Pousada de Viseu, como esclarece o D2, são definidas estratégias consoante os grupos alvos que se pretendem atingir. Esta segmentação e diferenciação é feita em função de várias características, tais como: faixa etária; zona geográfica mais visitada pelo cliente; tipo de oferta mais procurada pelo cliente (praia, interior, cidade, entre outros); ocasiões do ano (diz respeito a clientes que gostam de festividades locais, como por exemplo as festividades dos Santos Populares). Consoante o tipo de perfil/grupo alvo em que se inserem, os clientes recebem campanhas específicas para os destinos que mais se adequam aos seus interesses. Em adição, o Grupo Pestana também leva a cabo outro tipo de campanhas que têm como principal objetivo fazer o cliente sentir-se valorizado e reconhecido pela marca: “Quando, por exemplo, esta unidade fez 10 anos, nós reconhecemos os 10 melhores clientes ao longo dos últimos dez anos, que eram clientes, eram não, são clientes que ainda estão connosco, são clientes que ainda frequentam a Pousada e que continuam a ser 10 dos melhores clientes. Seja em termos do valor que lhes é atribuído, mas acima de tudo do reconhecimento que nos é dado pela parte deles, do serviço que lhes é prestado”<sup>35</sup>.

Para além das campanhas específicas com base nos interesses dos clientes, são também utilizadas outras estratégias de marketing feitas através das redes sociais, que consistem em concursos, publicações, parcerias com *influencers* e outras entidades.

Por fim, as estratégias utilizadas pelo Aqua Village Health Resort passam, em grande parte, pelo trabalho feito através das redes sociais. O D3 explica a aposta forte que o hotel faz nas redes sociais “Isso aí acaba por elevar claramente a fasquia, portanto as redes sociais têm esse peso, de, para quem não conhece, a vontade de querer usufruir, e para quem conhece, aquela vontade de voltar ao

---

<sup>34</sup> Retirado da resposta à pergunta 20, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>35</sup> Retirado da resposta à pergunta 20, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu.

espaço e não esquecer aquela experiência. Isso é realmente fantástico. Mas, sim, o nosso trabalho de marketing, quer via redes sociais, quer via site, contactos com agências, operadores, por aí em diante, acaba por ser muito forte porque não estamos numa região propriamente tipo Lisboa, Porto, Algarve, que é abrir portas e dizer “estamos aqui” e eles entram (...) portanto, ou nós trabalhamos muito forte o marketing para que se gere vendas, para que gere divulgação, para que estejamos constantemente a ser falados, que é importante ser falado, para não ser esquecido, ou então não é possível”<sup>36</sup>.

Estas respostas permitem concluir que as estratégias utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros em questão consistem, maioritariamente, num trabalho de divulgação via redes sociais, campanhas promocionais direcionadas para o interesse dos clientes, parcerias com outras entidades ou *influencers* digitais que fornecem uma vasta plataforma *online*. Apesar de a amostra não ser significativa e não representar as práticas dos restantes estabelecimentos hoteleiros, podemos concluir que, no contexto da amostra em questão, estas estratégias não se alinham com os princípios de marketing apresentados no subcapítulo 1.2.3. Marketing de Luxo: Uma abordagem específica. Nos princípios apresentados no capítulo em questão é possível perceber que as marcas de luxo optam por um tipo de publicidade distinto, através de meios de divulgação bastante seletivos e não massificados, tal como nunca é feita referência a valores ou promoções. É também muito valorizada a componente histórica e os valores simbólicos associados à marca, o que no caso da hotelaria não se verificou uma vez que é um segmento muito ligado às características físicas e funcionais do produto.

É importante ressaltar que tal não significa que os hotéis em questão não pratiquem um marketing de luxo adaptado ao segmento hoteleiro. Apenas permite concluir que as estratégias aplicadas no segmento hoteleiro não são compatíveis com todos os princípios do marketing de luxo apresentados por Kapferer & Bastien (2009) e Som & Blanckaert (2015), princípios estes que se referem a marcas de luxo em setores como vestuário, acessórios e automóvel e não ao setor hoteleiro de modo específico. Devido à escassez de bibliografia relativa ao marketing no segmento hoteleiro de luxo, utilizaram-se como ponto de partida os autores acima referidos, de modo a compreender que possíveis semelhanças ou diferenças haveria entre segmentos. As entrevistas permitiram assim concluir que, devido às especificidades e características do segmento hoteleiro, grande parte dos princípios de marketing aplicados não segue a lógica dos princípios apresentados pelos autores.

---

<sup>36</sup> Retirado da resposta à pergunta 20, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

### 5.2.6. O preço como fator de segmentação na hotelaria de luxo

Ainda que já tenha sido concluído que a hotelaria de luxo não se rege pelos mesmos princípios de marketing que outros setores de luxo, torna-se relevante abordar o Princípio 5 – Preço - na sequência da questão 22 **“O preço é um elemento fundamental para definir o turista de luxo?”**.

Na indústria de luxo é prática comum aumentar os preços para aumentar a procura e a exclusividade associada ao produto. Na hotelaria de luxo, nos casos estudados, isto não se verifica, contudo o preço continua a assumir uma função importante – a segmentação do mercado. Como afirma o diretor da Pousada de Viseu “Quando nós falamos do luxo, na essência da palavra, o preço não se coloca. Agora o preço define o cliente”<sup>37</sup>. O diretor do Parador Casa da Ínsua acrescenta “O preço pode ajudar. (...) O valor mais elevado pode não pagar o produto que o cliente está a usufruir, mas logo aí vai segmentar e muitas vezes quem procura o turismo de luxo e o mercado de luxo não se importa de pagar esses valores mais altos porque sabe que o cliente que vai lá ter são clientes que da mesma maneira, têm capacidade financeira e económica, vão ter uma perspetiva de produto similar, algumas das vezes, nem sempre, mas que não vão ter surpresas de outras camadas de população que muitas vezes, quando vão para esses sítios, não querem ter contacto. (...) Acho que quem procura o turismo de luxo, com valores mais elevados, é muito mais nessa segmentação, de quem pode estar lá, do que o resto”<sup>38</sup>. Este testemunho, para além de deixar bastante claro o papel do preço como um fator de segmentação, clarifica também a simbologia do luxo enquanto estratificador/marcador social, uma característica explanada ao longo do Capítulo 1.

Na resposta a esta questão, o diretor do Aqua Village Health Resort apresentou duas perspetivas a partir das quais se pode olhar para o preço: a perspetiva do cliente e a perspetiva do estabelecimento. Esclarece da seguinte forma: “Na perspetiva do cliente, digamos assim, pode haver aquele cliente que olha para o preço e diz assim “está barato, eu pensava que isto era de luxo, mas como está barato, se calhar não é de luxo”. (...) da nossa perspetiva, do lado de cá, também essa questão de preço, ou seja, não associamos a preço baixo porque o preço baixo não é o tipo de serviço que nós procuramos, não é, muitas vezes, o tipo de cliente que se procura, e portanto tem que haver sempre algum cuidado nesse posicionamento”<sup>39</sup>. Não obstante, o D3 introduz também uma vertente subjetiva nesta questão, que se prende com o valor que cada um atribui ao luxo, à experiência e ao seu próprio dinheiro: “Obviamente o preço acaba por estar muitas vezes associado a isso, no entanto nada impede ter um serviço de luxo, digamos assim, a pagar 120 ou 130 euros a noite. Da mesma

---

<sup>37</sup> Retirado da resposta à pergunta 22, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu.

<sup>38</sup> Retirado da resposta à pergunta 22, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>39</sup> Retirado da resposta à pergunta 22, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

forma que podes ter um serviço horrível a pagar 600 euros a noite, certo? E portanto tem muito que ver com o valor que cada pessoa dá, primeiro ao dinheiro e segundo à experiência que teve”<sup>40</sup>. Na mesma linha de pensamento que os restantes entrevistados, o D3 conclui a sua resposta a afirmar que, para o verdadeiro cliente de luxo, o preço não é uma variável importante: “Pode haver este duplo pensamento, e portanto o valor é importante por um lado, por outro lado, quem está mais associado ao luxo vem em torno da experiência e muitas vezes o valor não é o mais importante”<sup>41</sup>.

### 5.2.7. Personalização enquanto fator de diferenciação

No decorrer desta investigação, ficou claro o importante papel da personalização no segmento de luxo, não sendo o segmento turístico exceção. Assim sendo, foram colocadas questões de permitissem compreender de que modo esta personalização pode ser feita nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas da Região Centro de Portugal: Questão 28 “**Como começa e se desenvolve o serviço personalizado?**”; Questão 29 “**Até que ponto o serviço deste hotel é personalizado?**”; Questão 30 “**Como traçam o perfil do cliente para personalizar o serviço?**”.

No que diz respeito à personalização no Parador Casa da Ínsua, o D1 considera que, através da tecnologia, é possível começar tal processo ainda antes de o cliente efetuar a reserva, por meio de pop-ups dinâmicos que se dirigem ao visitante de modo personalizado. Apesar de considerar isto um aspeto importante, confessa que ainda não têm essa opção disponível no seu *website*, no entanto, é uma ferramenta que os Paradores estão a desenvolver. Outro aspeto que menciona como importante é a atenção à fase pós check-out da jornada do cliente, no qual destaca o trabalho levado a cabo pela plataforma *Booking*. Para além disto, também o hotel manda *emails* com novas ofertas e campanhas que convidem o cliente a regressar, cuja importância o entrevistado esclarece: “Mas receber um email nosso a dizer “temos saudades suas, a partir deste momento temos uma nova oferta, temos possibilidade de fazer isto ou aquilo, não quer vir ter connosco outra vez?”. Coisas assim, isso é muito importante. É a diferenciação e é o cliente “olha, eles não se esqueceram de mim”<sup>42</sup>.

Ainda que não tenham o máximo de personalização, o diretor do Parador Casa da Ínsua refere que a personalização que praticam passa por elaborar uma carta personalizada para cada cliente, com o seu nome escrito à mão e assinada pelo diretor, onde lhes são dadas as boas-vindas, juntamente com sugestões e recomendações que podem enriquecer a sua estada. Um fator que também considera diferenciador é a facilidade que os elementos do *staff* e direção têm em reconhecer os hóspedes devido à pequena dimensão da unidade, o que confere um elevado sentimento de importância ao

---

<sup>40</sup> Retirado da resposta à pergunta 22, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

<sup>41</sup> Retirado da resposta à pergunta 22, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

<sup>42</sup> Retirado da resposta à pergunta 28, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

cliente: “(...) sabemos quem é o cliente e sabemos o que é que o cliente viu e muitas vezes ele até está a falar connosco e nem sabe quem é que eu sou e eu a meio da conversa “ sei que teve um problema com o quarto, ficou resolvido, correu tudo bem?” e o cliente fica “como é que sabes que sou eu” porque somos uma unidade tão pequena que dá para descrever.. tem cabelo curto, branco, preto e é assim... então quando o vir já sei quem é e se surgir conversa vou tocar nesse tema. (...) são esses pormenores, o cliente nem sabe que nós sabemos quem ele é, mas depois apercebe-se que sabemos quem ele é, e isso faz toda a diferença”<sup>43</sup>.

Uma falha que admite no funcionamento do grupo Montebelo é a inexistência de uma base de dados que contenha o histórico do cliente dentro do grupo. Ou seja, não havendo essa partilha de informação entre unidades, não é possível saber se o cliente que estão a receber é um cliente Montebelo noutros locais. Com isto perdem-se informações relevantes que podem ser fundamentais para desenvolver um serviço mais personalizado e adequado ao perfil individual do cliente. Por outro lado, esta falha é complementada pelos Paradores, que fazem essa partilha de informação entre as suas unidades.

Já na Pousada de Viseu, como esclarece o D2, este tipo de tecnologias assume um papel muito importante no que diz respeito à personalização. Por possuírem uma base de dados significativa, conseguem adequar as ofertas disponíveis aos interesses dos clientes, tendo o seu histórico de consumo como ponto de partida. O elemento tecnológico possibilita também uma otimização do processo de post stay, nomeadamente para contactar o cliente em momentos considerados “chave”. Quando questionado acerca do nível de personalização no hotel, com a questão 29 “Até que ponto o serviço deste hotel é personalizado?”, o D2 é muito breve mas esclarecedor, enquadrando-se no tipo de personalização que se pratica no segmento de luxo: “Qual é o pantone do seu unicórnio?? É isso que pretendemos”<sup>44</sup>.

Por fim, no Aqua Village Health Resort, a personalização assume várias vertentes. Para além de possuírem programas standard, elaboram programas completamente personalizados (*tailor-made*), consoante as necessidades e interesses do cliente. Na mesma ótica, disponibilizam-se para atender aos mais variados pedidos dos clientes, trabalhando em parceria com várias empresas locais. O D3 deixa clara a importância de tais parcerias para o pleno funcionamento de uma unidade hoteleira considerada de luxo: “ (...) um cliente que chegou um dia de manhã à receção e disse assim “olhe, eu gostaria de fazer agora, da parte da tarde, uns passeios de moto 4”, nós dissemos “nós não temos moto 4, no entanto vamos já tratar de contactar empresas aqui da região para lhe arranjar moto 4 (...)

---

<sup>43</sup> Retirado da resposta à pergunta 29, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>44</sup> Retirado da resposta à pergunta 29, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu.

15 minutos depois já tinha para ele moto 4, buggies, motas de duas rodas, 4x4, tudo disponível para o senhor (...) Era algo que nós não tínhamos, e não temos que ter, não temos que ter uma coisa de cada que o cliente quer. Quer um Ferrari à porta, eu não tenho que o ter. Mas o que é facto é que eu tenho que o ter disponível sim, não meu, mas de empresas parceiras da região que tenham a capacidade de fazer esse serviço. E obviamente, hotéis como o nosso, não devem viver isolados na bolha, devem trabalhar em parceria com empresas da região e é isso que nós fazemos no dia a dia”<sup>45</sup>.

Outro aspeto que o diretor da unidade destaca como sendo fundamental na personalização é o trabalho desempenhado pela relações-públicas do hotel. Após efetuada uma reserva, a relações-públicas da unidade entra em contacto com o cliente para determinar os aspetos que motivam e compõem a estada. Estes aspetos passam por determinar a ocasião (aniversários de casamento, aniversário de um dos clientes, luas de mel, celebrações especiais,...), as idades e nomes das crianças, caso se aplique, de modo a personalizar os amenities e deixar cartões personalizados direcionados, não só aos pais, mas também às crianças. Na experiência do D3, este tipo de atenções é fundamental na fidelização e na valorização do cliente: “(...) nós personalizamos ao máximo para que o cliente se sinta cada vez mais especial. E o trabalho da relações públicas é saber isso, saber que idades têm as crianças, os nomes delas, se já estiveram alguma vez no hotel, qual é que é o motivo da reserva, se vêm celebrar um aniversário de casamento, de anos de alguém, o que quer que seja, e nós vamos personalizar tudo em função da informação que o cliente nos dá (...) Eles todos contentes ficam com aquilo e é essa personalização que os pais olham e pensam assim “já viste, até para os pequenitos meteram o cartãozinho” não foi aquela mensagem tipo e as crianças depois de mergulharem nas piscinas chegam à receção e não querem ir embora. Nós temos às vezes pessoas que ligam para cá para o hotel, passado um, dois meses, a dizer “o meu filho não para de falar do hotel das piscinas quentes, eu tenho de ir para aí” e reservam novamente. E portanto passa muito por aí, essa fidelização também”<sup>46</sup>.

Como é possível concluir, existem pontos comuns no que diz respeito à personalização levada a cabo nos estabelecimentos hoteleiros em questão. Não obstante, são os aspetos que diferem de hotel para hotel que criam a diferenciação necessária no segmento de luxo e que atraem perfis de cliente distintos a cada um deles. Cada um dos hotéis em questão adequa o seu nível de personalização ao público-alvo que pretende atingir e, como tal, não é um aspeto suscetível a comparação.

---

<sup>45</sup> Retirado da resposta à pergunta 28, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

<sup>46</sup> Retirado da resposta à pergunta 30, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

### 5.2.8. Formação dos colaboradores por parte dos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas na Região Centro

Dada a complexidade que compõe todo o serviço na hotelaria de luxo, é importante compreender o papel das unidades hoteleiras na atribuição das ferramentas necessárias para que os colaboradores desempenhem as suas funções ao nível exigido. Como tal, surgiu a pergunta 35 “Mantêm um programa de formação contínua dos vossos colaboradores? Por favor explicita.” (Tabela 13).

<p><b>Parador Casa da Ínsua</b></p>	<p>Formações de 75 horas, ou mais, a todos os colaboradores; Estão a dinamizar ações de formação adicionais em várias áreas, desde suporte devida a atendimento ao cliente; Grupo Paradores disponibiliza muitas formações mas com vertente autodidática.</p>
<p><b>Pousada de Viseu</b></p>	<p>Têm um programa de formações e disponibilizam cursos <i>online</i> gratuitos, quer com vertente hoteleira ou outra; No período de confinamento, em que se encontraram encerrados, dinamizaram <i>webinars</i> semanais, internos e externos.</p>
<p><b>Aqua Village Health Resort</b></p>	<p>Formação de 125 horas a todos os colaboradores, dinamizada pela empresa; Incentivam os colaboradores a investirem na sua formação.</p>

**Tabela 13: Formação dos colaboradores nos estabelecimentos hoteleiros**

**Fonte:** Elaboração própria com base na informação recolhida por meio da entrevista.

### 5.2.9. A tecnologia como elemento fundamental na hotelaria de luxo

Atualmente, e especialmente num contexto de pandemia, a tecnologia assume um papel predominante no quotidiano da generalidade da população, com cada vez mais ferramentas tecnológicas a serem utilizadas para substituir e reduzir o contacto entre pessoas. No entanto, a hotelaria continua a ser um segmento com uma vertente humana muito forte, na qual o *staff*, como já foi possível concluir, é o principal elemento diferenciador.

Quando questionados acerca do papel da tecnologia no turismo de luxo, os entrevistados deixaram claro o lado humano que é indissociável da hotelaria, e como tal, insubstituível. O D1, diretor do Parador Casa da Ínsua apresenta o seguinte ponto de vista: “(...) na hotelaria de luxo vai sempre

haver necessidade de haver uma ligação criada entre cliente e funcionário, e é aí que conseguimos diferenciar”<sup>47</sup>.

Também o diretor da Pousada de Viseu, o D2, partilha da mesma opinião. Clarifica que a introdução tecnológica feita pelo Grupo Pestana passa por tecnologias de assistência e não de substituição, dado que o *staff* é o principal elemento do serviço hoteleiro: “A introdução da tecnologia que nós fizemos foi de assistência, não de substituição. Entendemos que o elemento central é o serviço, o elemento central são as nossas equipas, os nossos colaboradores, que prestam este serviço”<sup>48</sup>. A aposta tecnológica que fizeram, para além de sistemas de assistência, foi pensada para trazer mais vantagens e comodidades para o consumidor. Através da aplicação do hotel, cada cliente pode pedir refeições para o quarto, reservar mesa no restaurante, fazer pedidos à receção, abrir a porta do quarto com o telemóvel, ter acesso a todos os menús e serviços do hotel e até ler várias publicações através de uma parceria com o *Press Reader*.

O D3, diretor do Aqua Village Health Resort, afirma que a tecnologia não é um aspeto fundamental no turismo de luxo. Mais uma vez há uma valorização do elemento humano, esse sim, considerado fundamental na hotelaria de luxo: “Não é essencial. Eu posso dizer que nós temos várias coisas que nunca avançámos para a parte tecnológica por uma razão muito específica. Achamos sempre que hoje em dia, é primordial, numa hotelaria de luxo, o contacto entre as pessoas. Mesmo nesta questão de pandemia, se estiveres no quarto do hotel e te derem a possibilidade de pegares no telefone para ligar para a receção para esclarecer qualquer tipo de dúvida e falares efetivamente com alguém, ou pegares no teu telemóvel e ires à aplicação do hotel e estar em trocas de mensagens automáticas com um robô (...), tu preferes o contacto com a pessoa”<sup>49</sup>.

### **5.3. Análise SWOT aos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort**

Tal como acima mencionado, será apresentada uma análise SWOT relativa aos três hotéis que compõem este estudo de caso, o Parador Casa da Ínsua, a Pousada de Viseu e o Aqua Village Health Resort. Esta análise será elaborada com efeito de síntese, de modo a destacar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças destes estabelecimentos no segmento hoteleiro de luxo. A mesma análise inclui os três hotéis, contudo serão também destacados aspetos individuais. Isto irá acontecer porque existem características e situações que não são comuns aos três estabelecimentos e, como tal, não podem ser mencionadas conjuntamente.

---

<sup>47</sup> Retirado da resposta à pergunta 11, da entrevista ao D1, Diretor do Parador Casa da Ínsua.

<sup>48</sup> Retirado da resposta à pergunta 32, da entrevista ao D2, Diretor da Pousada de Viseu

<sup>49</sup> Retirado da resposta à pergunta 32, da entrevista ao D3, Diretor do Aqua Village Health Resort.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceitos trabalhados de forma holística;</li> <li>- Elementos do <i>staff</i>;</li> <li>- Experiências diferenciadoras permitidas pelas características dos territórios nos quais se inserem;</li> <li>- Serviço personalizado ao cliente, com particular destaque para o nível de personalização do Aqua Village Health Resort;</li> <li>- Estratégias de marketing muito bem definidas e segmentadas, no caso da Pousada de Viseu, devido à base de dados robusta e completa que o Grupo Pestana possui;</li> <li>- Características e experiências únicas no Aqua Village Health Resort, que não se encontram disponíveis na restante oferta hoteleira analisada na Região Centro;</li> <li>- Ligação do Parador Casa da Ínsua com os Paradores de Espanha e consequente aumento da procura pelo mercado espanhol, tal como acesso ao seu histórico de clientes;</li> <li>- Disponibilização de vários cursos <i>online</i> por parte do Grupo Pestana, quer de vertente hoteleira ou outra, sem custos e para todos os funcionários (Pousada de Viseu);</li> <li>- Formação contínua dos colaboradores dinamizada pelo Aqua Village Health Resort.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiências oferecidas pelos vários hotéis Montebelo na Região Centro são iguais, o que torna a oferta monótona e pouco interessante para um cliente que já tenha estado noutros hotéis Montebelo e tenha já tido contacto com as mesmas. Também não se verifica uma adequação das experiências ao território;</li> <li>- Inexistência de uma base de dados e cruzamento de informação entre hotéis Montebelo, o que não permite saber o histórico do cliente e se já esteve noutros hotéis do grupo;</li> <li>- Pouca formação dos colaboradores por parte da empresa no caso do Parador Casa da Ínsua, no entanto foi colmatada durante a paragem decorrente da pandemia de COVID-19;</li> <li>- Pouca oferta de experiências diferenciadoras no caso da Pousada de Viseu, tendo em conta a restante oferta;</li> </ul>
Fatores Externos	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apesar de ser uma ameaça, a pandemia veio aumentar a procura por espaços não massificados, em que o contacto com a natureza seja o elemento fundamental, o que se refletiu num aumento significativo da procura por espaços como o Parador Casa da Ínsua e o Aqua Village Health Resort;</li> <li>- Localização da Pousada de Viseu, no centro da cidade, cria inúmeras oportunidades para o hotel, uma vez que este pode beneficiar de um aumento da procura decorrente de vários eventos, conferências, espetáculos, festividades, entre outros acontecimentos que possam tomar lugar na cidade.</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pandemia de COVID-19 e consequentes medidas restritivas;</li> <li>- Difícil acesso ao Aqua Village Health Resort;</li> <li>- Mercado do Douro é uma ameaça por ter uma oferta fortíssima no que diz respeito à hotelaria de luxo, particularmente a nível de experiências gastronómicas e vínicas;</li> <li>- Para a Pousada de Viseu, a forte presença dos hotéis Montebelo (Grupo Visabeira) no distrito é uma dificuldade significativa;</li> <li>- Subjetividade do conceito de luxo dificulta a superação das expectativas dos clientes;</li> <li>- Regiões Norte, Lisboa e Algarve têm uma oferta muito variada e muito forte de hotelaria de luxo quando comparadas com a Região Centro.</li> </ul>

Tabela 14: Análise SWOT aos estabelecimentos hoteleiros Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort

Fonte: Elaboração Própria

Esta análise SWOT permite assim resumir os principais aspetos que caracterizam as unidades hoteleiras estudadas e que foram abordadas ao detalhe na análise de resultados anteriormente apresentada. De um modo geral, as forças são comuns aos três hotéis, apesar de serem trabalhadas a diferentes níveis, como se verifica no caso da personalização. Relativamente às fraquezas, é possível concluir que se verificam maioritariamente no Parador Casa da Ínsua, desde a oferta de experiências à falta de uma base de dados que permita ter acesso ao histórico do cliente. Este aspeto pode ser considerado uma falha grave num grupo hoteleiro com hotéis que se inserem na categoria de 5 estrelas, uma vez que este tipo de informação é fundamental, não só na personalização do serviço, mas também na adequação das estratégias de marketing a cada grupo-alvo.

Olhando para os fatores externos que podem exercer influência no desempenho das unidades em questão, podem-se apontar mais fatores negativos que fatores positivos. Começando pelos fatores negativos, a pandemia COVID-19 é a mais impactante e recente, sendo transversal a todas as áreas da vida em sociedade. Para além da situação pandémica, pode-se considerar a região do Douro como principal região concorrente, por ser um mercado muito forte no segmento hoteleiro de luxo e por trabalhar o mesmo tipo de produtos turísticos que os hotéis analisados. As regiões de Lisboa e Algarve também podem ser consideradas ameaças fortes, dado que a oferta de luxo é variadíssima e com uma forte presença de cadeias internacionais. A subjetividade do conceito de luxo, apesar de não ser uma ameaça significativa, não deixa de acrescentar algumas dificuldades à definição das estratégias desenvolvidas pelos hotéis, visto que têm de trabalhar os seus conceitos de modo a satisfazer inúmeras conceções de luxo e ir ao encontro das conseqüentes expectativas dos clientes.

Concluindo a análise SWOT com os fatores externos positivos, não se verificam muitas oportunidades decorrentes de variáveis incontrolláveis e externas aos hotéis em questão. Apesar do vasto impacto negativo, a pandemia de COVID-19 motivou um aumento da procura por espaços rurais, não massificados, em que o contacto com a natureza seja a principal característica. Isto cria imensas oportunidades para os hotéis analisados, particularmente para o Parador Casa da Ínsua e o Aqua Village Health Resort, que se encontram em zonas rurais com presença humana mais reduzida e permitem usufruir da natureza e do contacto com o exterior sem colocar em causa a sensação de segurança de cada indivíduo. Devido à sua localização, a Pousada de Viseu pode usufruir de várias oportunidades decorrentes das atividades dinamizadas na cidade e que podem atrair um maior número de pessoas à procura deste tipo de alojamento.

## Conclusão

O papel do turismo como um dos principais pilares económicos da sociedade atual é já amplamente reconhecido, a representar o terceiro maior setor económico do mundo e a garantir cerca de 1 em cada 10 postos de trabalho a nível global (Oliveira, 2019a; UNWTO, 2020;). O sistema turístico é, no entanto, composto por inúmeros segmentos, sendo o segmento turístico de luxo o principal foco desta investigação.

A indústria de bens e serviços de luxo, apesar de se caracterizar por regras e estratégias opostas à indústria de bens e serviços massificados, regista níveis de crescimento impressionantes, nos quais se podem incluir os gastos em viagens de luxo, que representam 20% dos gastos globais em viagens. Tais valores refletem-se no segmento hoteleiro de luxo, um dos segmentos mais lucrativos de todo o setor da hospitalidade (Les Roches, 2019).

Apesar de ser olhado como um nicho de mercado, o segmento turístico de luxo é, tal como já referido, um segmento com enormes níveis de crescimento e fortíssimas perspetivas de futuro, tendo a particularidade de ser um dos únicos setores que verifica crescimento em períodos de crise.

Dadas as inúmeras particularidades que caracterizam a indústria de bens e serviços de luxo, esta investigação tinha como principal objetivo compreender se tais especificidades se estendiam também ao segmento hoteleiro de luxo. Na fase inicial desta investigação, no processo de recolha de informação, ficou claro que o marketing de luxo é o principal elemento da indústria de luxo e o ponto de partida para a lógica de mercado distinta que a caracteriza. Ao identificar tal aspeto procurou-se, assim, olhar mais detalhadamente para as estratégias de marketing aplicadas pelo setor hoteleiro de luxo e verificar até que ponto estas seguem a lógica aplicada nos restantes setores que compõem este mercado.

No decorrer da investigação ficou também claro que tanto o luxo, com o turismo de luxo são temas significativamente menos investigados quando comparados com os restantes, o que se revelou um obstáculo para a elaboração deste trabalho. Este obstáculo revelou-se ainda maior devido à falta de informação sobre o segmento em Portugal, principalmente na Região Centro, zona sobre o qual se debruça parte da dissertação.

Tal como anteriormente referido, para melhor compreender as especificidades do segmento hoteleiro de luxo em Portugal e de que modo estas se refletem nas estratégias de marketing desenvolvidas pelos hotéis, tomou-se como ponto de partida a Região Centro de Portugal, uma região rica em atrativos turísticos e com uma oferta variada. Após ser conduzida uma análise detalhada da oferta hoteleira de 5 e 4 estrelas na Região Centro, desde as características infraestruturais às experiências oferecidas por cada estabelecimento, decidiu-se avançar para o processo de entrevistas.

Considerando que esta dissertação tinha como objetivo compreender como o conceito de luxo se reflete nas estratégias de marketing desenvolvidas e aplicadas pelos hotéis selecionados, definiu-se a entrevista como metodologia de investigação mais adequada. A entrevista elaborada foi direcionada aos diretores/gestores das unidades hoteleiras a serem estudadas, com as quais se estabeleceram contactos telefónicos e via email a apresentar os objetivos da investigação e a solicitar colaboração para a mesma. Tendo em conta a conjuntura pandémica e o clima de incerteza que atingia o turismo a nível nacional, apenas foram obtidas 4 respostas, das quais só foi possível conduzir 3 entrevistas. Ainda que a entrevista não seja uma metodologia que exija representatividade da amostra, não foi possível tirar conclusões acerca das estratégias aplicadas na Região Centro como um todo. Não obstante, foi possível obter informação mais rica e completa acerca dos 3 estabelecimentos hoteleiros que responderam e aprofundar aspetos que permitem uma melhor compreensão acerca das especificidades deste segmento.

As entrevistas aos responsáveis pelos hotéis Parador Casa da Ínsua, Pousada de Viseu e Aqua Village Health Resort permitiram retirar inúmeras conclusões que ficaram explanadas ao longo da análise de resultados. Ainda assim, para concluir este trabalho de investigação, vale a pena destacar algumas delas. Ao longo das entrevistas ficou notório que os conceitos de subjetividade, exclusividade, personalização, autenticidade e experiência associados ao luxo estão bastante presentes na visão e práticas dos três estabelecimentos acima mencionados.

Numa fase inicial da entrevista, quando questionados se consideravam o hotel que dirigem como um hotel de luxo, os respondentes tornaram possível uma clarificação interessante do **princípio 2: Posicionamento**, dos princípios de marketing apresentados por Kapferer & Bastien (2017; 2009). Os dirigentes do Parador Casa da Ínsua e da Pousada de Viseu afirmam que não consideram os hotéis que dirigem como hotéis de luxo e, como tal, mais à frente na entrevista, apontam concorrentes aos mesmos. Já o dirigente do Aqua Village Health Resort considera, sem qualquer hesitação, que o hotel que dirige é de luxo e afirma não ter concorrência. Isto vai ao encontro do princípio 2 – abordado no subcapítulo 1.2.3. Marketing de luxo: Uma abordagem específica – que deixa claro que o luxo é superlativo e posicionamento não se coloca, uma vez que algo superlativo não tem concorrentes.

Ficou também claro o papel da experiência na hotelaria de luxo, considerada o mais importante elemento diferenciador. Tal diferenciação resulta de uma dinamização holística dos conceitos explorados pelos hotéis, no entanto, o *staff* pode ser considerado a peça chave que agrega todos os outros aspetos. O que confere diferenciação e valor à experiência é o serviço prestado pelo *staff* de cada hotel, sendo também o principal elemento capaz de retirar valor à mesma. Isto acontece, tal como os entrevistados deixam claro, porque mesmo que uma experiência seja única e exclusiva, um mau atendimento é o suficiente para destruir a boa experiência do cliente. A importância dos

elementos do *staff* reflete-se nas características que os respondentes mais valorizam no momento da contratação, conferindo mais valor à personalidade, atitude e simpatia do colaborador do que a requisitos de formação, com certeza porque estes fazem já parte do cardápio de qualificações dos recursos humanos destes estabelecimentos. Isto é também reflexo da relação única entre gestão e *staff* que existe nos estabelecimentos hoteleiros de 5 estrelas, que se pauta por um enorme nível de respeito, igualdade e proximidade, sendo considerado um aspeto crucial para a prestação de um bom serviço.

A questão 13 **“Na sua perspetiva, o que é que permite o superar das expetativas dos clientes?”** permite introduzir a especificidade do marketing de luxo e o porquê da sua abordagem única. O marketing de luxo requer uma abordagem particular uma vez que tem como objetivo despertar emoções nos consumidores, emoções estas que se traduzem em expetativas elevadíssimas e que, posteriormente, exigirão uma gestão minuciosa. Isto significa que o marketing de luxo tem que ser capaz de criar altas expetativas e emoções no consumidor, mas sem comprometer a pequena margem que resta para que tais expetativas sejam superadas no momento real do consumo do produto/serviço.

As entrevistas permitiram também concluir que as principais estratégias de marketing destes estabelecimentos focam-se, maioritariamente, em campanhas promocionais, divulgação nas redes sociais, parcerias com influencers digitais ou outras entidades. Tais estratégias não se alinham com os princípios de marketing apresentados no subcapítulo - 1.2.3. Marketing de Luxo: Uma abordagem específica - no qual foi possível perceber que as marcas de luxo optam por um estilo publicitário distinto, através de meios de divulgação não massificados e bastante seletivos, sem referência a valores ou promoções. Há, também, uma grande valorização das componentes históricas e simbólicas associadas à marca, o que não se verifica no caso da hotelaria, dado que é um segmento muito dependente das características físicas e funcionais do produto. Todavia, a ancoragem à história e à imaterialidade presente nos territórios em que os hotéis se integram não deixa de ser um valor acrescentado, aproveitado em termos de estratégia.

Ao longo da investigação foi possível compreender a importância da personalização em qualquer segmento da indústria de bens e serviços de luxo. O segmento hoteleiro não é exceção, tendo ficado também explícito o nível de personalização que o cliente de luxo exige, ou pelo menos espera, deste tipo de estabelecimento. Apesar de todos oferecerem um serviço personalizado, pode-se considerar que o Aqua Village Health Resort vai mais longe no nível de personalização que pratica e que tem ao dispôr do cliente, sendo um grande fator de diferenciação. Por outro lado, tornaram-se notórias algumas fraquezas que já foram abordadas na análise SWOT feita no capítulo anterior, nomeadamente a falta de uma base de dados com o histórico do cliente no caso dos hotéis do Grupo

Visabeira, no qual se insere o Parador Casa da Ínsua. Esta fraqueza é destacada porque tais informações são cruciais para a personalização do serviço e para a otimização das estratégias de marketing aplicadas.

Não obstante a excelência dos estabelecimentos hoteleiros acima abordados, ficou claro ao longo desta investigação a subjetividade do conceito de luxo, não sendo assim possível caracterizá-los, objetivamente, como hotéis de luxo. São estabelecimentos de alta qualidade, com um serviço de excelência que reflete a qualidade da hotelaria praticada em Portugal. Ainda assim é de lamentar o pouco destaque e o pouco interesse das várias entidades nacionais em dinamizar a Região Centro de Portugal como um destino capaz de responder a uma procura de luxo, o que faz com que esta não seja capaz de competir com destinos como o Douro, Lisboa ou Algarve. Sendo uma Região capaz de responder à procura de vários segmentos turísticos, desde Sol e Mar a Turismo de Natureza, o potencial para se estabelecer como destino turístico de luxo é enorme. Apesar de destinos como o Douro, Lisboa e Algarve serem mais reconhecidos como capazes de responder a uma procura de luxo, o turismo de luxo fica à margem das várias estratégias turísticas nacionais, sendo escassos os dados e informações sobre o mesmo.

Tal como já foi mencionado, existiram vários obstáculos no decorrer da investigação que limitaram a obtenção dos resultados pretendidos. Novamente, a pouca bibliografia disponível acerca da hotelaria de luxo e respetivas estratégias de marketing fez com que fosse necessário recorrer à bibliografia existente, que trata do segmento de luxo em setores como vestuário, acessórios e automóveis. No contexto nacional, e mais particularmente no contexto da Região Centro, a informação acerca do turismo e hotelaria de luxo é ainda mais escassa, não sendo possível compreender de modo claro o posicionamento da Região Centro como destino turístico de luxo no contexto nacional. Com as entrevistas seria possível obter um maior entendimento acerca deste segmento turístico na Região, contudo, devido à complexa situação resultante da pandemia e à falta de colaboração por parte dos vários hotéis contactados, tal não se verificou. No entanto considero que os entrevistados forneceram um enorme contributo para aquela que é a compreensão do funcionamento de um hotel que se insere neste segmento, algo que é pouco investigado. No seio da já reduzida investigação ao turismo de luxo, dominam investigações que tratam, sobretudo, da perspetiva do cliente e não da perspetiva dos estabelecimentos que fornecem o serviço. Esta investigação fornece também um olhar detalhado sobre a oferta na região, analisando individualmente os serviços e experiências disponibilizados por cada estabelecimento hoteleiro, algo que não tinha sido feito até à data. Pode-se, assim, considerar que esta investigação preenche uma pequena parte da enorme lacuna que existe na bibliografia acerca desta temática.

## Bibliografia/Fontes Consultadas

- Alexandre de Almeida Hotéis. (2017). *Palace Hotel do Bussaco*. Retrieved from Alexandre de Almeida Hotéis: <https://www.almeidahotels.pt/pt/hotel-do-luso-coimbra>
- Amadeus AIT Group SA. (2016). *Shaping the Future of Luxury Travel: Future Traveller Tribes 2030*. Amadeus AIT Group SA.
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything! In J.-N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf, & S. M. Powell, *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 43-57). Palgrave Macmillan.
- Barata, R. B., Ribeiro, M. C., Silva, Z. P., & Antunes, J. L. (2013). Classe social: conceitos e esquemas operacionais em pesquisa em saúde. *Revista de Saúde Pública*, 47 (4) , 647-655.
- Barbosa, R. C. (2017, Janeiro 23). *O Valor da experiência no turismo de luxo*. Retrieved from Publituris Hotelaria: <https://www.publiturishotelaria.pt/2017/01/23/valor-da-experiencia-no-turismo-luxo/>
- Barnabé, I. R. (1999). Elite, classe social e poder local *Estudos de Sociologia*, 4(7). *Estudos de Sociologia*, 4 (7), 1-16.
- Barnier, V. D., Falcy, S., & Valette-Florence, P. (2012). Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *Journal of Brand Management*, 19 (7), 623-636.
- Barsky, J. (2009). Luxury Hotels and Recession: A View From Around the World. *Marketing (Formerly Marketing and Law)*, 2.
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade. A busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge ZaharEditor.
- Berry, C. J. (1994). *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge University Press.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Em tese*, 2 (1), 68-80.
- Botelho, G. (2009). *Luxo e charme na hotelaria em Portugal*, Portugal.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico. Memória e Sociedade*. Lisboa: Difusão Editorial.
- Breen, R. (2005). Foundations of a neo-Weberian class analysis. In E. O. Wright, *Approaches to class analysis* (pp. 31-50). Cambridge University Press.
- Câmara de Comércio e Indústria do Centro - CEC / CCIC. (2013). *Breve Abordagem Estatística – Região Centro*. Retrieved from Câmara de Comércio e Indústria do Centro - CEC / CCIC: <http://www.cec.org.pt/ccic/breve-abordagem-estatistica-regiao-centro/>
- Carter, T. J., & Gilovich, T. (2010). The relative relativity of material and experiential purchases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 146–159.

- Carter, T. J., & Gilovich, T. (2012). I am what I do, not what I have: The differential centrality of experiential and material purchases to the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102* (6), 1304–1317.
- CCDR. (2011). *Programa Operacional do Centro: Mais Centro 2007-2013*. CCDRC (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro).
- CCDR. (2021, julho 28). *Região Centro perde 4,3% da população na última década*. Retrieved from CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro: [https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3482:regiao-centro-perde-4-3-da-populacao-na-ultima-decada&catid=1573:destaques&Itemid=756](https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=3482:regiao-centro-perde-4-3-da-populacao-na-ultima-decada&catid=1573:destaques&Itemid=756)
- Cheluchinhak, A. B., & Cavichioli, F. R. (2010). A Teoria da Classe Ociosa: O que nos diz Veblen sobre Natureza e Comportamento Humano, Consumo, Esporte e Lazer. *LICERE - Revista Do Programa De Pós-graduação Interdisciplinar Em Estudos Do Lazer*, *13* (1), 1-38.
- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2012). *Luxury Brand Management: A World of Privilege*. Singapore: 2012 John Wiley & Sons Singapore.
- Chu, Y. (2014) A review of studies on luxury hotels over the past two decades (Dissertação de Mestrado, Iowa State University)
- Chu, Y., Tang, L. (., & Luo, Y. (2016). Two decades of research on luxury hotels: A review and research agenda. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *17* (2) , 151-162.
- Condé Nast Britain. (2021). *About Us*. Retrieved from Condé Nast Johansens: <https://www.johansens.com/about-us/>
- Conklin, M. (2007). As I See It: Hotel Organization Structure. In D. G. Rutherford, & M. J. O’Fallon, *Hotel Management and Operations* (pp. 86-88). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Côrte-Real, A. R. M. D. (2013). Turismo de Elite e Segmentação da Oferta (Dissertação de Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/36110>
- Costa, A. N. (2019). As tendências dos millennials de luxo: o ecoturismo (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/31862>
- Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H. M., Barthod-Prothade, & Woodside, A. (2017). Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, *70*, 101-107.
- D’Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., Kamel, M.-A., & Montgolfier, J. d. (2016). *LUXURY GOODS WORLDWIDE MARKET STUDY, FALL–WINTER 2016: As Luxury Resets to a New Normal, Strategy Becomes Paramount*. Bain & Company, Inc.
- Dantas, D. (2007). O cenário pós-industrial: modificações no ambiente do objeto na sociedade contemporânea e seus novos paradigmas. *Pós. Revista Do Programa De Pós-Graduação Em Arquitetura E Urbanismo Da FAUUSP*, *22*, 122-140.
- Deloitte Consultores S.A. (2019). *Turismo Centro de Portugal - Plano Regional de Desenvolvimento Turístico*. Deloitte Consultores S.A.

- Digital Luxury Group, SA. (2013). *The World Luxury Index™ Hotels: THE MOST SOUGHT-AFTER LUXURY HOTELS*. Digital Luxury Group, SA.
- Dubois, B. (1993). *Compreender o consumidor. Ciências de Gestão*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Expresso. (2020, Dezembro 11). *Condé Nast recomenda 28 hotéis de luxo em Portugal para 2021*. Retrieved from Economia: <https://expresso.pt/economia/2020-12-11-Conde-Nast-recomenda-28-hoteis-de-luxo-em-Portugal-para-2021>
- Fernandes, I. G., Figueiredo, H. M., Júnior, H. D., Sanches, S. G., & Brasil, Â. (2015). Planejamento estratégico: análise SWOT. . *Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 8 (01)*.
- Figueiredo, M. I. N. D. C. (2017). O impacto do luxo na hotelaria (Dissertação de Mestrado, Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/24567>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Fox Communications. (2020, Novembro 20). *A Whole New World, A Whole New Industry: 2021 Trends: What Will Travel Look Like?* Retrieved from Fox Communications: <https://www.foxcomms.com/2020/11/2021-trends-luxury-travel-and-wellbeing/>
- Galhanone, R. F. (2005). O mercado do luxo: aspectos de marketing. *Revista Rege-USP, 1-12*.
- Gálvez, J. C., Granda, M. J., López-Guzmán, T., & Coronel, J. R. (2017). Local gastronomy, culture and tourism sustainable cities: The behavior of the American tourist. . *Sustainable Cities and Society, 32*, 604-612.
- Gaspar, M. A., Santos, S. A., Pólo, E. F., & Pólo, F. L. (2009). Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no brasil. *Revista Turismo, 92-113*.
- Globetrender. (2021). *Elite Travel Trends 2021*. Globetrender.
- GmbH, M. B. (2018). *ITB World Travel Trends Report January 2018*. Berlim: Messe Berlin GmbH.
- Goldthorpe, J. H. (2010). Analysing social inequality: a critique of two recent contributions from economics and epidemiology. . *European Sociological Review, 26 (6)*, 731-744.
- Gomes, A. M., Salazar, V. S., & Leite, Y. V. (2013). Hotelaria de Luxo: como elementos visuais do ambiente estimulam a expectativa das experiências extraordinárias. *Turismo e Sociedade, 6 (3)*, 671-687.
- Goodwin, N., Nelson, J. A., Ackerman, F., & Weisskopf, T. (2008). Consumption and the consumer society. . *Global Development and Environment Institute, 126*.
- Guevarra, D. A., & Howell, R. T. (2015). To have in order to do: Exploring the effects of consuming experiential products on well-being. *Journal of Consumer Psychology, 25 (1)*, 28-41.
- Gutsatz, M., & Auguste, G. (2013). *Luxury talent management: leading and managing a luxury brand*. Palgrave Macmillan.
- 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*, 82–92.

- Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands*.
- Henriques, C., & Custódio, M. J. (2010). Turismo e Gastronomia: a valorização do património gastronómico na região do Algarve. *Revista Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*, (6), 69-81.
- 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*, 262-275.
- Horwath HTL. (2011). The Future of Luxury Travel: A Global Trends Report. *International Luxury Travel Market*, 2-26.
- 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), 283-296.
- Iloranta, R. (2019). Luxury tourism service provision-Lessons from the industry. *Tourism Management Perspectives*, 32, 1-10.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2011). Anuário Estatístico da Região Centro 2011. Lisboa: INE
- Jenkins, R. (2014). *Social Identity*. Routledge.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London and Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J.-N. (2010). Luxury after the crisis: Pro logo or no logo. *The European Business Review*, 42-46.
- Kapferer, J.-N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55 (5), 453-462.
- Kapferer, J.-N. (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management* 21 (9), 716-726.
- Kapferer, J.-N. (2017). The End of Luxury as We Knew It? In J.-N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf, & S. M. Powell, *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 25-41). Palgrave Macmillan.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Londres e Filadélfia: Kogan Page Limited.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2017). The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. In J.-N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf, & S. M. Powell, *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 65-84). Palgrave Macmillan.
- Kernstock, J., Brexendorf, T. O., & Powell, S. M. (2017). Introduction: Luxury Brand Management Insights and Opportunities. In J.-N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf, & S. M. Powell, *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 1-24). Palgrave Macmillan.
- Ko, E., Phau, I., & Aiello, G. (2016). Luxury brand strategies and customer experiences: Contributions to theory and practice. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5749–5752.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2005). *Marketing Management, 12th Edition*. Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.

- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications.
- Les Roches. (2019, Agosto 7). *Inside the billion-dollar world of luxury hospitality*. Retrieved from Les Roches: <https://lesroches.edu/blog/meaning-luxury-hotel/>
- Lima, E. F. F. (2019). O turismo de luxo: o caso do Hotel Six Senses Douro Valley (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.22/14607>
- Machado, A., & 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 and New Media. Special Issue, 4*, 28-56.
- Mady, E. (2015). Human resource management, how luxury brands can motivate service employees. *Harvard Business Review*, 1-4.
- Mangorrinha, J. (2014). O luxo e o Turismo - Uma atualização. *Cogitur, Journal of Tourism Studies, 5*, 117-133.
- Marić, D., Marinković, V., Marić, R., & Dimitrovski, D. (2016). Analysis of tangible and intangible hotel service quality components. *Industrija, 44 (1)*, 7-25.
- Marques, J. H. S. (2013). Turismo de Negócios. Convention & Visitors Bureau na Região Centro de Portugal (Tese de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra). retirado de: <http://hdl.handle.net/10316/24285>
- Matos, I. d. (2017, Dezembro 22). *Quando a exclusividade é um luxo*. Retrieved from Revista Publituris: <https://www.publituris.pt/2017/12/22/exclusividade-um-luxo/>
- McNeil, P., & Riello, G. (2016). *Luxury A Rich History*. Oxford: Oxford University Press.
- Messe Berlin GmbH. (2016). *ITB World Travel Trends Report 2016/17*. Berlim: Messe Berlin GmbH.
- Messe Berlin GmbH. (2018). *ITB World Travel Trends Report 2017/2018*. Berlim: Messe Berlin GmbH.
- Neto, M. M. R. P. (2015). As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo: Fatores influenciadores. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, Universidade do Porto).
- Netto, A. P., & Gaeta, C. (2010). Experiência e turismo: uma união possível. . In *Turismo de experiência* (pp. 43-55).
- Nicolao, L., Irwin, J. R., & Goodman, J. K. (2009). Happiness for sale: Do experiential purchases make consumers happier than material purchases? *Journal of consumer research, 36 (2)*, 188-198.
- Novotná, M., & Kunc, J. (2019). Experience Matters! Luxury consumption patterns and motivation of the Czech affluent society. *Deturope, 11 (2)*, 121-142.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of Brand Management, 16*, 287-289
- Okonkwo-Pézard, U. (2017). The Luxury Brand Strategy Challenge. In J.-N. Kapferer, J. Kernstock, T. O. Brexendorf, & S. M. Powell, *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 59-64). Palgrave Macmillan.

- Oliveira, C. (2019a). Objetivo 14 – Proteger a Vida Marinha Chumbe Island Coral Park. Trabalho académico.
- Oliveira, C. (2019b). Termalismo em Portugal: Modernização e Tradição no Turismo de Saúde e Bem-Estar. Trabalho académico.
- Oliveira, C. (2020a). A Imagem do Alentejo: Como os hotéis de 5 estrelas trabalham a imagem do destino? Trabalho académico.
- Oliveira, C. (2020b). Gastronomia, Cultura e Património Intangível. Trabalho académico.
- Oliveira, D. D. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, I. B. F. P. D. (2017). Luxo Sustentável: Estudo de Caso Tours for You (Dissertação de Mestrado. Universidade Europeia). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/18282>
- Padma, P., & Ahn, J. (2020). Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-8.
- Pedrosa, G. A. L. (2017). As motivações de compra de marcas de luxo pelos consumidores portugueses (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria. Escola Superior de Tecnologia e Gestão). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/2564>
- Perissinotto, R., & Codato, A. (2009). Classe social, elite política e elite de classe: por uma análise societalista da política. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 2, 243-270.
- Piff, P. K., Kraus, M. W., Côté, S., Cheng, B. H., & Keltner, D. (2010). Having less, giving more: the influence of social class on prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 99 (5), 771–784.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In J. Sundbo, & F. Sørensen, *Handbook on the experience economy* (pp. 21–44). Edward Elgar Publishing.
- PORDATA. (2013). *O que são NUTS?* Retrieved from PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- Priberam Informática, S.A. (2021). *Distrito*. Retrieved from Priberam Dicionário: <https://dicionario.priberam.org/distrito>
- Priberam Informática, S.A. (2021). *Epicurismo*. Retrieved from Priberam Dicionário: <https://dicionario.priberam.org/epicurismo>.
- Priberam Informática, S.A. (2021). *Hedonismo*. Retrieved from Priberam Dicionário: <https://dicionario.priberam.org/hedonismo>
- Reich, E. E. (2017). A distinção das classes sociais segundo o conceito de capital cultural em Bourdieu, e a teoria da classe de lazer de Thorstein Veblen. *Saberes: Revista interdisciplinar de Filosofia e Educação*, (15)., 81-105.
- Santos, F. F. (2020). *Alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Retrieved from PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/Portugal/Alojamentos+tur%3adsticos+total+e+por+tipo+de+esta+belecimento-2562>

- Santos, N. (2008). *A Globalização e as Relações Trabalho/Lazer. Da Padronização do Lazer à Flexibilização do Trabalho*.
- Santos, N. (2014). TURISMO E CIDADES: CONHECER O TURISTA PARA VALORIZAR A OFERTA DO TURISMO CULTURAL URBANO. In L. Cunha, & R. Jacinto, *Paisagens e Dinâmicas Territoriais em Portugal e no Brasil - As Novas Geografias dos Países de Língua Portuguesa* (pp. 451-477). Lisboa: Centro de Estudos Ibéricos e Âncora Editora.
- Santos, N. N. P. D. (1999). A sociedade de consumo e os espaços vividos pelas famílias: a dualidade dos espaços, a "turbulência" dos percursos e a identidade social (Dissertação de doutoramento. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/616>
- Sarmento, M. J. (2011). O estudo de caso etnográfico em educação. In N. Zago, M. P. Carvalho, & R. A. Vilela, *Itinerários de Pesquisa - Perspectivas Qualitativas em Sociologia da Educação* (pp. 137-179). Rio de Janeiro: Lamparina Editora.
- Silva, I. (2013). Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação. (Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, Universidade do Minho).
- Silveira, H. (2001). SWOT. In K. Tarapanoff, & J. A. Gregolin, *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB.
- Silverstein, M., & Fiske, N. (2003). Luxury for the Masses. *Harvard Business Review*, 81(4), 48–57.
- Small Luxury Hotels of the World. (2021a). *ABOUT SLH*. Retrieved from Small Luxury Hotels of the World: <https://slh.com/about-slh>
- Small Luxury Hotels of the World. (2021b). *Explore Hotels*. Retrieved from Small Luxury Hotels of the World: <https://slh.com/explore-hotels?query=portugal&startDate=&endDate=&adults=2&children=0>
- Snami Travel. (2020). *Luxury Travel Trends 2021: Will luxury travel trends be booming in 2021?* Retrieved from Snami Travel: <https://snamitravel.com/luxury-travel-trends-2021/>
- Som, A., & Blanckaert, C. (2015). *The Road to Luxury: The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management*. Singapura: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336-346.
- Sormaz, U., Akmeshe, H., Gunes, E., & Aras, S. (2016). Gastronomy in tourism. *Procedia Economics and Finance*, 39, 725-730.
- Sukmawati, N. M., Ernawati, N. M., & Nadra, N. M. (2018). Luxury tourism: A perspective of facilities and amenities. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 2 (1), 32-37.
- Termas Centro. (2021). *Sobre nós*. Retrieved from Termas Centro: <https://www.termascentro.pt/pt/sobre-nos>
- The Leading Hotels of the World, Ltd. (2021a). *For The Decidedly Unordinary*. Retrieved from The Leading Hotels of the World: <https://www.lhw.com/corporate/about-us>

- The Leading Hotels of the World, Ltd. (2021b). *Available luxury hotels in Portugal*. Retrieved from The Leading Hotels of the World: <https://www.lhw.com/property-search/Portugal?rooms=1&numadult1=2&numchild1=0#sortBy=picks&musthave=&currency=&limit=10&timeseed=637501756935648800>
- Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16 (5), 375-382.
- Turismo de Portugal. (2013). *O luxo está na simplicidade*. Retrieved from Visit Portugal: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/o-luxo-esta-na-simplicidade>
- Turismo de Portugal. (2015). *Classificação dos Empreendimentos Turísticos*. Retrieved from Turismo de Portugal: [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear\\_Iniciar/Licenciamento\\_Registo\\_da\\_Atividade/Empreendimentos\\_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx)
- Turismo de Portugal. (2017a). *Legislação - Empreendimentos Turísticos*. Retrieved from Turismo de Portugal : [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear\\_Iniciar/Como\\_comecar/Empreendimento\\_Turisticos/Paginas/legislacao-empresendimentos-turisticos.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/legislacao-empresendimentos-turisticos.aspx)
- Turismo de Portugal. (2017b). *Classificação dos Empreendimentos Turísticos*. Retrieved from Turismo de Portugal: [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear\\_Iniciar/Licenciamento\\_Registo\\_da\\_Atividade/Empreendimentos\\_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx)
- Turismo de Portugal. (2020). *Empreendimentos turísticos*. Retrieved from Turismo de Portugal business: [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear\\_Iniciar/Como\\_comecar/Empreendimento\\_Turisticos/Paginas/default.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/default.aspx)
- Turismo de Portugal. (2021). *Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos*. Retrieved from TravelBI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/rnet-registo-nacional-de-empresendimentos-turisticos.aspx>
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of business research*, 63 (11), 1156-1163.
- UNWTO. (2015). *Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2019). *International Tourism Highlights 2019 Edition*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (2020). *TOURISM & SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS*. Retrieved from TOURISM FOR SDGS, a platform developed by UNWTO: <https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/tourism-and-sdgs/>
- UNWTO. (2020b). World Tourism Barometer - January 2020. *World Tourism Barometer*, 18 (1), 1-5.
- UNWTO. (2020c, Dezembro). *IMPACT ASSESSMENT OF THE COVID-19 OUTBREAK ON INTERNATIONAL TOURISM*. Retrieved from The World Tourism Organization (UNWTO): <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

- Uysal, H. T., Aydemir, S., & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: the examination of vocational differences. *Researches on Science and Art in 21st Century. Turkey Edition*, 211-227.
- Valim, A., Guidinelli, A. C., Gonçalves, C., Malavoti, J., Vital, L., & Pedroni, L. (2010). O modelo swot. *Acesso em*, 26.
- Vickers, J. S., & Renand, F. (2003). The Marketing of Luxury Goods: An exploratory study – three conceptual dimensions. *The marketing review*, 3 (4), 459-478.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. . *Journal of brand management*, 11(6), 484-506.
- 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), 166-197.
- Weininger, E. B. (2005). Foundations of Pierre Bourdieu's class analysis. . In E. O. Wright, *Approaches to class analysis* (pp. 82-118). Cambridge University Press.
- Wright, E. O. (2009). Understanding class: towards an integrated approach. *New Left Rev*, 60, 101-116.

# APÊNDICES

## **Apêndice I: Lista completa dos hotéis de 4 estrelas na Região Centro**

- **Distrito de Aveiro (15):**

- In Gold Hotel e Spa – Águeda;
- Curia Palace Hotel Spa e Golf – Anadia;
- Hotel Aveiro Palace – Aveiro;
- Hotel Moliceiro – Aveiro;
- Meliá Ria Hotel e Spa – Aveiro;
- Furadouro Boutique Hotel Beach e Spa - Ovar;
- Hotel Monte Lírio - Espinho;
- Grande Hotel do Luso - Luso;
- Hotel de Ílhavo Plaza e Spa – Ílhavo;
- Aqua hotel – Ovar;
- Hotel as Américas – Aveiro;
- Tulip Inn Estarreja Hotel e Spa;
- Estarreja - Hotel Conde de Águeda;
- Águeda - Pousada da Ria;
- Murtuosa - Estalagem Quinta

- **Distrito de Viseu (14):**

- Hotel Rural Casa dos Viscondes da Várzea – Lamego;
- Lamego Hotel e Life – Lamego;
- Hotel Medieval de Penedono – Penedono;
- Quinta do Pégo Hotel Rural – Tabuaço;
- Hotel Palácio dos Melos – Viseu;
- Palace Hotel e Spa Monte Rio - Termas de São Pedro do Sul;
- Hotel Urgeirica – Nelas;
- Hotel Grão Vasco – Viseu;
- Hotel do Parque Health Club e Spa - Termas de São Pedro do Sul;
- Nossa Senhora da Saudade - Termas de São Pedro do Sul;
- Hotel Príncipe Perfeito – Viseu;
- Inatel Palace São Pedro do Sul - Termas de São Pedro do Sul;
- Palace Hotel Astúrias e Spa – Viseu;
- Golden Tulip Caramulo Hotel e Spa – Tondela;

- **Distrito da Guarda (13):**

- Casa das Penhas Douradas - Hotel Design e Spa – Manteigas;
- Cró Hotel Rural e Termal Spa – Sabugal;
- Quinta de Santo Estêvão Hotel Rural - Aguiar da Beira;
- Vila Galé Serra da Estrela – Manteigas;
- Madre de Água Hotel Rural – Gouveia;
- Palace Hotel e Spa Termas de São Miguel - Fornos de Algodres;
- Hotel Turismo de Trancoso – Trancoso;
- Hotel Lusitânia Congress e Spa – Guarda;

- Colmeal Countryside Hotel - Figueira de Castelo Rodrigo;
- Longroiva Hotel Rural e Termal Spa – Mêda;
- Abrigo da Montanha Hotel Rural – Seia;
- Inatel Vila Ruiva - Fornos de Algodres;
- Hotel Fortaleza de Almeida – Almeida;

- **Distrito de Coimbra (29):**

- Inatel Piódão – Arganil;
- Palácio de São Silvestre Boutique Hotel – Coimbra;
- Conímbriga Hotel do Paço - Condeixa-a-Nova;
- Malibu Foz Hotel - Figueira da Foz;
- Eurostars Oasis Plaza - Figueira da Foz;
- Garça Real Hotel e Spa - Montemor-o-Velho;
- Aqua Village Health Resort e Spa - Oliveira do Hospital;
- Flag Hotel Convento Desagravo - Oliveira do Hospital;
- Villa Pampilhosa Hotel - Pampilhosa da Serra;
- Palace Hotel e Spa Termas do Bicanho – Soure;
- Vila Galé Coimbra – Coimbra;
- Duecitânia Design Hotel – Penela;
- Sapientia Boutique Hotel – Coimbra;
- Tivoli Coimbra – Coimbra;
- Stay Hotel Coimbra Centro – Coimbra;
- Maçarico Beach Hotel – Mira;
- Palácio da Lousã Boutique Hotel – Lousã;
- Tryp Coimbra Hotel – Coimbra;
- Hotel Rural Quinta da Conchada – Penacova;
- Garça Real Hotel e Spa - Montemor-o-Velho;
- QH Praia de Quiaios - Figueira da Foz;
- Hotel Parque Serra da Lousã - Miranda do Corvo;
- Herdade Lago Real – Mira;
- Hotel Mercure Figueira da Foz - Figueira da Foz;
- Flag Hotel Miravillas – Mira;
- Sweet Atlantic Hotel e Spa - Figueira da Foz;
- Universal Boutique Hotel - Figueira da Foz;
- Lazza hotel - Figueira da Foz;
- Hotel Rural Quinta da Geia - Oliveira do Hospital

- **Distrito de Castelo Branco (17):**

- H2otel Congress e Medical Spa – Covilhã;
- Meliá Castelo Branco - Castelo Branco;
- Luna Hotel Serra da Estrela – Covilhã;
- Pura Lã - Wool Valley Hotel e Spa – Covilhã;
- Convento da Sertã Hotel – Sertã;
- Palace Hotel e Spa Termas de São Tiago – Penamacor;
- Hotel Príncipe da Beira – Fundão;
- Hotel Rainha D. Amélia, Arts e Leisure - Castelo Branco;
- Luna Hotel dos Carqueijais – Covilhã;
- Pousada da Serra da Estrela – Covilhã;
- Alambique de Ouro Hotel Resort e Spa – Fundão;

- Hotel Santa Margarida – Oleiros;
- Tryp Covilhã Dona Maria Hotel – Covilhã;
- Amoras Country House Hotel - Proença-a-Nova;
- Hotel da Montanha – Sertã;
- Hotel Fonte Santa - Castelo Branco;
- Belmonte Sinai Hotel – Belmonte
  
- **Distrito de Leiria (27):**
  - Real Abadia Congress e Spa Hotel – Alcobaça;
  - Vale D’azenha Hotel Rural e Residences – Alcobaça;
  - Your Hotel e Spa Alcobaça – Alcobaça;
  - Hotel Villa Batalha – Batalha;
  - Sana Silver Coast - Caldas da Rainha;
  - Monte Real Hotel e Spa – Leiria;
  - Mar e Sol Hotel Spa - Marinha Grande;
  - Hotel Miramar Sul – Nazaré;
  - The Literary Man – Óbidos;
  - MH Atlântico – Peniche;
  - Cooking e Nature Emotional Hotel - Porto de Mós;
  - Hotel Lis Batalha Mestre Afonso Domingues – Batalha;
  - Josefa D’Óbidos Hotel – Óbidos;
  - Exe Vila D’Óbidos – Óbidos;
  - Pousada Castelo de Óbidos – Óbidos;
  - Miramar Hotel Spa e Apartments – Nazaré;
  - Lisotel Hotel e Spa – Leiria;
  - Hotel Praia – Nazaré;
  - Tryp Leiria – Leiria;
  - Hotel Casa das Senhoras Rainhas – Óbidos;
  - Pousada Vila Óbidos – Óbidos;
  - Hotel Real de Óbidos – Óbidos;
  - Eurosol Residence – Leiria;
  - Hotel Mar e Sol Spa - Marinha Grande;
  - Palace Hotel Monte Real – Leiria;
  - Hotel Cristal Praia Resort e Spa - Marinha Grande;
  - Sana Silver Coast Hotel - Caldas da Rainha

**Apêndice II: Dados demográficos e infraestruturais dos hotéis de 5 estrelas**

	MVAIH	PHB	MVCH	PV	PCI	MALRS	CSLBPH	HQL	AVHR	CSBHS	EHTOSGR	PRMGBR	BSR
Concelho	Ílhavo	Mealhada	Viseu	Viseu	Penalva do Castelo	Mortágua	Manteigas	Coimbra	Oliveira do Hospital	Fundão	Óbidos	Óbidos	Óbidos
Distrito	Aveiro	Aveiro	Viseu	Viseu	Viseu	Viseu	Guarda	Coimbra	Coimbra	Castelo Branco	Leiria	Leiria	Leiria
NUT III	Região Aveiro	Região Coimbra	Viseu Dão – Lafões	Viseu Dão - Lafões	Viseu Dão – Lafões	Região Coimbra	Beiras e Serra da Estrela	Região Coimbra	Região Coimbra	Beiras e Serra da Estrela	Oeste	Oeste	Oeste
Ano de abertura	2015	ND	1995	ND	2009	2009	2018	1995	2016	2018	2012	2004	2009
Rest. / Bar	1/2	1/1	1	1/1	1/1	1/1	1/1	2/1	1	1/1	2/3	7	
Capacidade													
- N.º de camas fixas	163	124	331	168	73	502	40	110	80	48	78	358	1890
- N.º de un. de aloj.	82	62	172	84	35	152	21	55	30	24	39	179	373 <sup>50</sup>
- N.º de quartos	74 <sup>51</sup> /95 <sup>52</sup>	62 <sup>53</sup> /60 <sup>54</sup>	158	64	21		17	47		16	36	170	
- N.º de suites	8	4	13	20	9		4	8		4	3	9	
- N.º apartamentos			1		5	120			30	4			373
- N.º de un. de aloj. de mob. reduzida													
- Moradias						32							

Fonte: Elaboração Própria

<sup>50</sup> Apenas 129 são para exploração turística

<sup>51</sup> N.º de quartos apresentados no RNT

<sup>52</sup> N.º de quartos apresentados no site oficial do estabelecimento hoteleiro.

<sup>53</sup> N.º de quartos apresentados no RNT.

<sup>54</sup> N.º de quartos apresentados no site oficial do estabelecimento hoteleiro

**Apêndice III: Oferta de produtos e serviços nos hotéis de 5 estrelas**

	MVAIH	PHB	MVCH	PV	PCI	MALRS	CSLBPH	HQL	AVHR	CSBHS	EHTOSGR	PRMGBR	BSR	Total
Babysitting													X	1
Campo de futebol													X	1
Campo de laser tag													X	1
Campo multijogos													X	1
Campo de padel													X	1
Capela		X												1
Cinema									X					1
Court tennis						X						X	X	3
Estacionamento	X		X		X	X			X					5
Estúdio yoga														0
Ginásio	X		X		X	X		X	X		X	X		8
Golf	X		X		X	X		X			X	X	X	8
Heliporto													X	1
Kids club			X			X			X			X	X	5
Lavandaria	X		X	X	X	X							X	6
Loja de golf												X	X	2
Loja de mobiliário													X	1
Mercado												X	X	2
Parque infantil													X	1
Pet friendly				X		X								2
Piscina exterior	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Piscina interior	X		X			X	X	X	X	X	X	X		9
Receção 24 horas				X									X	2
Salão		X												1
Salas de reunião	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X		10
Serviço de bagagem	X		X		X									3
Spa	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
Sports club													X	1
Transfer					X									1
Wi-Fi gratuito	X		X	X	X	X			X					6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	

Fonte: Elaboração Própria

**Apêndice IV: Dados infraestruturais dos hotéis de 4 estrelas**

	HAP	HM	MRHS	HA	HPMVHH	GVHHS	HPPVGH	HLCS	VGC	SBH	TVC	SHCC	TC	MCB	HRDAAL	TL
Ano de abertura	1937	1998	2005	1996	2007	1964	1995	2004	2010	2017	1991	1966	1994	1994	1992	2015
Rest. / Bar	1 bar	1 bar	1/1	1 bar	1 bar	1/1	1 bar	1 rest.	2/1	1/1	1/1	1 bar	1/1	1/1	1/1	1/1
Capacidade																
- N.º de camas fixas	90	98	256	140	54	222	86	132	458	44	198	179	266	203	124	137
- N.º de un. de aloj.	48	49	128	70	27	111	43	63	229	22	100	90	133	103	64	70
- N.º de quartos	43	46	126	68	26 <sup>55</sup> /23 <sup>56</sup>	107	38 <sup>57</sup> /45 <sup>58</sup>	56	211	6	94	85	0 <sup>59</sup> /120 <sup>60</sup>	97	64	70
- N.º de suites	5	3	2	2	1	4	5 <sup>61</sup> /2 <sup>62</sup>	7 <sup>63</sup> /6 <sup>64</sup>	18	0	6	5	0/13 <sup>65</sup>	6	0	0
- N.º apartamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	133/0 <sup>66</sup>	0	0	0
- N.º de un. de aloj. de mob. reduzida	1	2	2	1	1	1	2	1	4	1	1	1	2	1	1	2
- Moradias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração Própria

<sup>55</sup> Informação no RNT

<sup>56</sup> Informação do site

<sup>57</sup> Informação RNT

<sup>58</sup> Informação do site

<sup>59</sup> Informação RNT errada, uma vez que o hotel não tem apartamentos, mas sim quartos, estando a informação errada relativamente a nº de quartos, nº de suites e nº de apartamentos

<sup>60</sup> Informação site

<sup>61</sup> Informação rnt

<sup>62</sup> Informação site

<sup>63</sup> Informação rnt

<sup>64</sup> Informação site

<sup>65</sup> Informação site

<sup>66</sup> Informação site

## Apêndice V: Oferta de produtos e serviços nos hotéis de 4 estrelas

	HAP	HM	MRHS	HA	HPMVHH	GVHHS	HPPVGH	H LCS	VGC	SBH	TVC	SHCC	TC	MCB	HRDAAL	TL	Total
Babysitting			X	X										X	X		4
Biblioteca	X								X								2
Bicicletas		X		X													2
Cabeleireiro			X												X		2
Computador	X																1
Estacionamento						X	X		X						X		4
Garagem			X	X					X							X	4
Ginásio		X	X			X		X	X					X	X		7
Golfe					X		X										2
Guarda noturno		X															1
Joalharia/Relojoaria			X														1
Kids Club				X													1
Lavandaria	X	X	X	X	X		X		X					X	X	X	10
Parque infantil															X		1
Pet friendly														X		X	2
Piscina exterior						X		X	X								3
Piscina interior			X			X		X	X					X			5
Posto carga elétrico																X	1
Recepção 24H		X	X						X								3
Sala de estar		X															1
Salão de festas						X											1
Salas de reunião		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	14
Serviço de bagagem					X		X										2
Serviços médicos			X														1
Spa			X			X		X	X					X	X		6
Tênis e Squash								X						X			2
Transfer		X	X														2
Wi-Fi gratuito	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
Total	4	9	13	7	5	7	6	7	11	1	2	2	2	10	9	6	

Fonte: Elaboração Própria

### Apêndice VI: Entrevista

1. Desde quando se encontra este Hotel em funcionamento?
2. Quantos quartos tem?
3. Qual é a lotação do hotel?
4. Quantos são os vossos colaboradores?
5. Considera que o seu Hotel é de luxo?
6. Que palavra/ideia associa ao Turismo de luxo? (apenas uma e a mais importante para si)
7. Que outras palavras associa ao Turismo de Luxo (por favor refira 3 e se possível refira os motivos da sua escolha)
8. Para si, o que é um hotel de luxo?
9. Pode referir três/quatro exemplos, em Portugal, de Hotelaria de Luxo?
10. 5 palavras que caracterizam a experiência neste hotel??
11. Na hotelaria de luxo a experiência é, realmente, o mais importante? Por favor explique por que motivo assim pensa.
12. Quais são os serviços mais procurados neste hotel?
13. Na sua perspetiva o que é que permite o superar das expetativas dos clientes?
14. Como caracteriza a relação com o *staff* num hotel de 5 estrelas?
15. Que capacidades e *skills* precisam de ter os membros do *staff* para interagirem diretamente com os clientes e representar a marca/unidade hoteleira?
16. Quais são as características do grupo-alvo que pretendem atingir?
17. Que perfil de cliente pretendem para o hotel?
18. Que perfil tem o turista que procura o luxo? Por favor, refira 3 ou 4 características.
19. Na sua perspetiva o turista de luxo procura mais a vertente material do produto turístico ou a vertente imaterial?
20. Desenvolvem estratégias de marketing específicas consoante o grupo-alvo que pretendem atingir? Quais?
21. Que estratégias utilizam para saber que tipo de serviços e produtos o cliente procura, para além da exclusividade associada ao luxo?
22. O preço é um elemento fundamental para definir o turista de luxo?
23. Quais os vossos principais valores enquanto marca?
24. Como é que gostariam de ser percecionados enquanto marca?
25. Como trabalham a marca para esta se estabelecer e destacar como um símbolo de luxo na mente do consumidor?
26. Dado que oferta e as componentes do produto hoteleiro de luxo acabam por ser muito semelhantes, como procuram diferenciar-se da restante concorrência?
27. Quem são os vossos principais concorrentes?
28. Como começa e se desenvolve o serviço personalizado?
29. Até que ponto o serviço deste hotel é personalizado?
30. Como traçam o perfil de cada cliente para personalizar o serviço?
31. Informam-se previamente sobre quem são os vossos clientes para irem ao encontro dos seus desejos?
32. A tecnologia é um elemento fundamental no turismo de luxo? Por favor, explique o porquê, quer a resposta seja sim, quer seja não.
33. A Arte e o design são importantes para a satisfação do turista de luxo? Por favor, explique o porquê, quer a resposta seja sim, quer seja não.
34. Que cuidados têm na contratação dos vossos colaboradores?
35. Mantêm um programa de formação contínua dos vossos colaboradores? Por favor, explicita.