

# MARKETING EXPERIENCIAL: O ESTUDO DE 3 HOTÉIS DE CHARME DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL

## EXPERIENTIAL MARKETING: THE STUDY OF 3 BOUTIQUE HOTELS OF THE CENTRAL REGION OF PORTUGAL

*José Guilherme Leitão Dantas<sup>1</sup> e Alzira Maria Ascensão Marques<sup>2</sup>*

---

### Resumo

A competitividade das marcas depende, em parte, de as empresas associarem aos produtos e serviços experiências memoráveis, uma vez que os consumidores os compram não só por aquilo que eles fazem mas também por aquilo que eles significam. Os clientes esperam ser influenciados de um modo positivo, emocional e memorável em todos os níveis da sua vivência comercial. É neste contexto que emerge o marketing experiencial, que tem pautado a orientação estratégica do setor da hotelaria, motivo pelo qual o escolhemos para alvo de estudo. Assim, com base no caso de estudo de 3 hotéis de charme na região de Leiria identificámos as práticas de marketing experiencial implementadas e verificámos que estão relacionadas com o nível de satisfação dos clientes e de popularidade dos hotéis, estão também na origem do WOM positivo que desempenha um papel importante na captação de novos clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing Experiencial, Hotéis de Charme, WOM

---

### Abstract

The competitiveness of brands depends partly on enterprises associating products and services with memorable experiences, since consumers buy them not only for what they do but also for what they mean. Customers expect to be influenced in a positive, emotional and memorable way at all levels of their business experience. It is in this context that experiential marketing emerges, which has guided the strategic direction of the hospitality industry, our target in this case study. Thus, based on the case study of three boutique hotels in the region of Leiria experiential marketing practices implemented were identified and verified which are related to the level of customer satisfaction and popularity of the hotels, are also at the origin of positive WOM that plays an important role in attracting new customers.

**KEY WORDS:** Experiential Marketing, Charming Hotels, WOM

---

<sup>1</sup> jose.dantas@ipleiria.pt, ESTG, CIGS, Instituto Politécnico de Leiria.

<sup>2</sup> alzira.marques@ipleiria.pt, ESTG, CIGS, Instituto Politécnico de Leiria.

## 1. INTRODUÇÃO

O marketing evolui de uma posição acessória relativamente às funções de produção e financeira, tornando-se numa função abrangente e transversal à empresa, a qual, mais do que qualquer outra, condiciona a sua sobrevivência, o seu crescimento e a sua prosperidade. Esta importância crescente do marketing manifesta-se, simultaneamente, pelo espaço que lhe é dado nas estruturas organizacionais e pelos orçamentos que lhe são consagrados.

No entanto, o status do marketing como prioridade estratégica, integrado e transversal a toda a empresa, corresponde a uma mudança de paradigma no marketing que deixa de ser orientado para a gestão dos produtos e das transações e passa a ser orientado para o cliente e para a relação, fazendo a fidelização e satisfação dos clientes parte de um processo que envolve tudo e todos dentro das organizações e não apenas a equipa de marketing (Marques, 2014).

Porém, a satisfação e fidelização dos clientes é difícil de concretizar no contexto do marketing tradicional. Vem esta afirmação a propósito de se continuar a enfatizar excessivamente, na nossa opinião, a vertente utilitária, racional, como determinante do comportamento do consumidor, minorizando a vertente experiencial do consumo.

O argumento anterior não é novo. De facto, já em meados do século passado Levy (1959: 118) afirmava que as pessoas “compram produtos não por aquilo que eles fazem mas também por aquilo que eles significam”. Logo, a compra de uma determinada marca e a fidelização dos clientes a essa marca depende, em parte, da capacidade das empresas em associar aos produtos e serviços experiências memoráveis. Os clientes esperam ser influenciados de um modo positivo, emocional e memorável em todos os níveis da sua vivência comercial. É neste contexto que emerge o marketing experiencial.

Schmitt (1999) define experiências como acontecimentos que ocorrem em resposta a um estímulo. As experiências duram a vida toda. Geralmente são o resultado de uma observação direta e/ou da participação nos acontecimentos. Kemp e Murray (2007) defendem que marketing experiencial consiste em criar experiências entusiasmantes em redor de uma marca que resultarão em emoções positivas e que influenciarão o consumo futuro. Por sua vez, Smilansky (2009) define marketing experiencial como o processo de identificação e satisfação das necessidades e aspirações dos consumidores, de forma rentável, cativando-os através de uma comunicação bidirecional que dão vida às personalidades da marca e criam valor para o público-alvo.

Sendo assim, acrescentar valor emocional às experiências dos clientes é uma das vantagens competitivas mais significativas e exige não somente o aperfeiçoamento da competência emocional dos funcionários, mas também a melhoria das operações empresariais de forma que possam influir positivamente nas empresas, do ponto de vista emocional. Qualquer marca tem que saber despertar e trabalhar os cinco sentidos; apelar aos sentimentos interiores e às emoções dos consumidores; apelar ao intelecto com o objetivo de criar experiências cognitivas que façam com que os consumidores se envolvam com a marca de uma forma criativa e despoletar novas experiências, estilos de vida e interações.

O setor da hotelaria tem-se reinventado no sentido de deixar de vender alojamento para passar a vender experiências memoráveis e é neste contexto que o trabalho que aqui apresentamos se insere. Assim, pretende-se conhecer as práticas de marketing experiencial implementadas pelos hotéis de charme na região de Leiria. Para o efeito, desenvolvemos uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, baseado num estudo de caso com 3 casos. Precedendo o estudo de caso, foi realizada uma revisão da literatura sobre marketing experiencial, no contexto do turismo, que apresentamos seguidamente.

## 2. O MARKETING EXPERIENCIAL NO CONTEXTO DO TURISMO

Sem prejuízo de outros autores que, direta ou indiretamente, abordaram a vertente experiencial, justifica-se referir os trabalhos de Hirschman e Holbrook (1982) e de Holbrook e Hirschman (1982).

O primeiro daqueles trabalhos aborda o consumo hedônico, que define como “as vertentes do comportamento do consumidor relacionadas com os aspetos multissensoriais, as fantasias e as emoções decorrentes da experiência com o produto” (Hirschman & Holbrook, 1982: 92).

Os autores não questionam, obviamente, o carácter racional da decisão de compra, ou seja, o facto de o consumidor adquirir produtos que resolvam o seu problema específico, presente no modelo das cinco etapas do processo de decisão (identificação do problema, busca de informação, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação após-compra), decorrente da teoria de processamento de informação (Bettman, 1979).

Consideram, contudo, que aquela abordagem utilitária deve ser complementada com a vertente experiencial, nomeadamente porque “os atos de consumo hedónico são baseados não no que os consumidores sabem que é real, mas sobretudo com base no que eles desejam que seja a realidade” (Hirschman & Holbrook, 1982: 94).

Posição idêntica é assumida em Holbrook e Hirschman (1982), quando os autores afirmam, expressamente, que não pretendem propor uma “nova” teoria do comportamento do consumidor nem rejeitar a “velha” abordagem, mas sim defender uma visão mais ampla (Holbrook & Hirschman, 1982) que também tenha em consideração as fantasias, os sentimentos e os prazeres do consumidor, decorrentes da experiência de consumo.

É neste contexto que deve ser entendido o livro de Pine e Gilmore (1998), intitulado “Welcome to the experience economy”. Para estes autores o percurso parece claro: do predomínio das soluções estandardizadas para os bens, destes para os serviços e com uma tendência para as experiências se afirmarem crescentemente.

Como afirma Schmitt (1999: 57), “na atualidade os clientes tomam as funcionalidades, os benefícios, a qualidade dos produtos e a imagem positiva da marca como um dado adquirido. O que querem são produtos, comunicações e campanhas de marketing que deslumbrem os seus sentidos, que toquem os seus corações e estimulem as suas mentes”. Nesse sentido Schmitt (1999) identifica cinco diferentes tipos de experiências que os profissionais de marketing podem criar para os seus clientes: (1) experiências sensoriais; (2) experiências afetivas; (3) experiências criativas/cognitivas; (4) experiências físicas, comportamentos e estilos de vida; e (5) experiências de identidade social, que resultam de um grupo de referência ou cultura (relacionar).

Por sua vez, para Pine e Gilmore (1999), existem quatro domínios de experiência: entretenimento, estética, educacional e escapista. Enquanto numa experiência educacional o consumidor quer aprender, numa escapista quer fazer, numa de entretenimento quer sentir e numa experiência estética o consumidor quer apenas estar e ser deslumbrado pelo ambiente.

Independentemente da tipologia da experiência de consumo, o pensamento inerente à construção de uma experiência deve ser o da complementação, ou seja, a experiência deve ser desenhada objetivando a utilização dos vários domínios, de forma a criar uma experiência memorável para o consumidor em todos os aspetos.

Também a Future Foundation (2005), considera que as pessoas tenderão, crescentemente, a diferenciar-se pelo que fazem e não pelo que compram, apostando na aquisição de capital social, através de experiências que lhes tragam benefícios emocionais. É natural, por isso, que o sucesso futuro das organizações dependa, em boa medida, da sua capacidade de proporcionar experiências convincentes aos seus clientes, como defende Schmitt (1999), já que, em última análise, “o propósito de um projeto de consumo é sempre gerar uma experiência” (Andersson, 2007: 47). Assim, os bens e os serviços têm de ser experienciados, porque os clientes procuram experiências de consumo agradáveis, memoráveis e gratificantes (Pine & Gilmore, 1998).

O marketing experiencial está em toda parte. Neste contexto, algumas empresas, se não mesmo indústrias/setores de atividade, entre as quais identificamos o turismo, têm mudado o

foco do marketing das características/benefícios do produto/serviço para a criação de experiências para os seus clientes.

Esta mudança na direção de marketing experiencial ocorreu como resultado de três desenvolvimentos simultâneos no ambiente de negócios mais amplo:

- a) A onipresença das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). As TIC vieram revolucionar as comunicações, as relações e os negócios. Agora, empresas/marcas e consumidores estão conectados e, a qualquer momento, podem partilhar experiências. Esta realidade é sobretudo visível no turismo, onde a promoção, a venda de alojamento e transporte se faz sobretudo on-line.
- b) A supremacia da marca. Mesmo as coisas que tradicionalmente não associamos a marcas estão sendo tratadas e comercializadas como tal. Exemplos incluem lugares, cidades e países. Num mundo dominado pelas marcas, os produtos já não são conjuntos de características funcionais, mas são meios para fornecer e melhorar a experiência do cliente.
- c) A ubiquidade das comunicações e entretenimento. Como tudo é possível de ser tratado como marca, tudo se torna uma forma de comunicação e de entretenimento. As empresas estão a orientar-se para o cliente, para as comunidades de marca e não se poupam a esforços para proporcionar diversão e entretenimento aos seus clientes. As comunicações deixaram de ser unidirecionais.

Os clientes querem produtos, comunicação e campanhas de marketing para proporcionar uma experiência. O grau com que uma empresa é capaz de proporcionar uma experiência desejável ao cliente - e usar a tecnologia de informação, marcas e comunicação integrada para fazê-lo - é em grande parte a chave de sucesso no mercado global em que vivemos.

A globalização, impulsionada pelas tecnologias de informação e comunicação e pelas tecnologias de transporte de passageiros, tem facilitado a mobilidade de pessoas e consequentemente promovido a atividade turística, através da vivência de experiências diversificadas. Admitimos, como menciona Andersson (2007), que os turistas vão acumulando competências ao longo das suas experiências, o que os pode levar a reduzir o seu leque de opções (repetir algum tipo de atividade, como o ski, por exemplo) e repetir a mesma unidade hoteleira, para sentir o conforto de estar num ambiente conhecido que lhes minimiza o risco inerente a novas experiências. Contudo, partilhamos mais a perspetiva de Chandralal e Valenzuela (2013). Estes autores, na sua análise qualitativa sobre os antecedentes de experiências turísticas memoráveis, consideram que não é expectável que os turistas repitam o mesmo destino.

A não repetição de destinos, pelo menos no curto-prazo, tem, no mínimo, 2 razões: existe uma enorme vastidão de potenciais novas experiências para usufruir e nada garante que o regresso não “destrua” a imagem de excelência com que se ficou daquele destino<sup>3</sup>. Os potenciais turistas, como afirma Cinotti (2007), baseando-se no já referido estudo da Future Foundation (2005), saltarão de uma aventura para outra, comprando experiências de férias únicas.

Assim, os agentes turísticos têm de assumir a conceção de uma ampla gama de experiências e a sua renovação sistemática como uma via incontornável para assegurar o seu sucesso. Será o meio a privilegiar para incrementar as suas receitas (Barsky & Nash, 2002), já que os clientes permanecerão mais tempo na unidade/localidade, de incrementar as probabilidades do seu regresso (Morgan, Elbe & Curiel, 2009) e, não menos importante, de conquistar “embaixadores” que, gratuitamente, divulgarão a sua marca/unidade/localidade. Neste último caso, estamos-nos a referir ao enorme poder do passa-palavra (Brown, Broderick & Lee, 2007).

O “nascimento” de novos canais de comunicação nos media e o número cada vez maior

<sup>3</sup> As experiências anteriores são uma importante fonte de expectativas nos serviços (Dantas, 2013; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006). Contudo, como é amplamente reconhecido (Hoffman & Bateson, 2002; Lovelock, 1996), os serviços são heterogêneos, ou seja, a experiência seguinte dificilmente será idêntica à primeira.

de utilizadores das ferramentas Web 2.0 como blogues, redes sociais, *fóruns on-line*, entre outros, estão a reconfigurar a comunicação do passa-palavra (*word-of-mouth*) que agora é tendencialmente um *word-of-mouth* eletrónico (eWOM) (Sparks & Browning, 2011).

Através da internet, os utilizadores partilham experiências e opiniões sobre produtos, marcas e serviços específicos. Essas opiniões e relatos são suscetíveis de serem julgados como fontes confiáveis, uma vez que a partilha é desinteressada, ou seja, não há intenção de manipular o utilizador e não há interesse na venda do produto (Bickart e Schindler, 2001). Esta realidade é particularmente relevante no caso dos serviços e fará com que clientes entusiasmados com a experiência que viveram se tornem em extraordinários “vendedores”<sup>4</sup> da marca/hotel ou da localidade.

Como é amplamente reconhecido (Holbrook & Hirschman, 1982; Pine & Gilmore, 1999; Schmitt, 1999), os negócios, em geral, têm de assumir como uma tendência irreversível o facto de os consumidores procurarem experiências únicas, que superem o mero consumo de bens e serviços, que ofereçam maior valor acrescentado. Esta situação é ainda mais óbvia na atividade turística que pode ser considerada uma referência tradicional no contexto dos negócios de base experiencial (Cohen, 1979; Tarssanen & Kylänen, 2005), já que o turismo é, em essência, a vivência de experiências.

## 2.1. A experiência turística

No âmbito das ciências sociais, o conceito de experiência turística é entendido tradicionalmente por oposição às atividades quotidianas (Cohen, 1972), como a possibilidade de usufruir algo distinto do habitual, como uma fuga temporária às regras e valores que enformam a existência rotineira (Turner & Ash, 1975), em busca de autenticidade (MacCannell 1973), de momentos quicá paradisíacos (the peak experience, na terminologia anglo-saxónica), únicos, frequentemente consubstanciados em algum tipo de atração.

Esta dicotomia entre a atividade normal e o turismo é demasiado generalista. Parece esquecer, em primeiro lugar, o carácter único, individual (Schmitt, 1999), das experiências, o que justifica, aliás, o aparecimento de tipologias de experiências turísticas (Cohen, 1979; Uriely, 2001); devemos ter em consideração, aliás, que o fornecedor cria as condições para a experiência mas esta pode ser vivida (ou não) e interpretada de forma distinta por cada turista (Mossberg, 2007).

Aquela abordagem também não toma em consideração o crescente esbatimento da fronteira entre a atividade laboral e o turismo, como ilustram o crescimento exponencial dos city breaks, as reuniões de trabalho em complexos turísticos, as deslocações em serviço que tendem a contemplar algum espaço de lazer – veja-se a localização de muitas conferências académicas internacionais que levam alguns investigadores a falar, depreciativamente, em “turismo académico” – nem o desenvolvimento das TIC que colocam à distância de um clique a generalidade das atrações. Deste modo minimiza-se, em parte, a sua excecionalidade, o que leva Lash e Urry (1994) a considerar que as pessoas se estão a tornar turistas todo o tempo quer quando estão de férias, quer quando estão a exercer as suas atividades quotidianas.

Contudo, o acesso àqueles momentos excecionais, únicos – a peak experience – implica atividades suplementares como é o caso do transporte, do alojamento e da alimentação (Quan & Wang, 2007). A qualidade destas atividades de suporte, algo ignoradas no conceito inicial de experiência turística, são críticas para a oferta turística, não apenas porque a sua menor qualidade pode pôr em causa o tal momento excecional, como podem, elas próprias, constituir os tais momentos culminantes da experiência turística.

No estudo de Oh, Fiore & Jeoung (2007), a que aludiremos em 2.1, a decisão de compra dos turistas baseou-se, maioritariamente, na recomendação de amigos e familiares (41%) e na internet (30%). Sobre o impacto das experiências nas atitudes futuras, estes autores alertam que a memória também regista as más experiências. Experiências malsucedidas conduzirão a uma atitude negativa em relação a esse destino e, conseqüentemente, ao potencial passa-palavra negativo que, reconhecidamente, se expande mais que o positivo.

Na realidade, no âmbito da gestão e do marketing, a experiência turística é vista como uma experiência de consumo (Moutinho, 1987; Quan & Wang, 2007) de múltiplos produtos. Assim, “o sucesso de um fornecedor de serviços turísticos depende de conhecer como podem as organizações criar condições que potenciem as experiências dos clientes” (Mossberg, 2007: 60). Como afirmam Gilmore & Pine II (2002: 89), “a questão não é se se deve adotar novas técnicas para encenar experiências, mas antes que técnicas utilizar e quando as pôr em prática para obter o máximo efeito”.

De acordo com Mossberg (2007) a experiência turística integra duas dimensões distintas que constituem um todo orgânico: a *peak experience*, momento de excelência que se afasta da atividade quotidiana, e as atividades de suporte à experiência do consumidor, nomeadamente o transporte, o alojamento e a alimentação.

As duas dimensões influenciam-se mutuamente e podem mesmo ser intercambiáveis. Uma visita ao Alto Douro vinhateiro, por exemplo, constituirá, certamente, uma experiência de excelência (a *peak experience*) para a generalidade dos turistas, mas poderá ter uma avaliação menos positiva se a viagem ocorrer no Verão, numa viatura sem ar condicionado. Em contrapartida, para alguém menos sensível à extraordinária beleza da paisagem, considerada Património Mundial pela UNESCO, em 2001, a *peak experience* pode ser constituída pela excelente gastronomia da região, ou seja, por uma atividade de suporte.

Nesse sentido, o objetivo final do marketing experiencial é criar experiências holísticas que integrem as experiências individuais numa *gestalt* holística (*holistic gestalt*). Por isso, Schmitt (1999) defende que o marketing experiencial difere do marketing tradicional através de quatro pontos-chave: o foco na experiência de consumo, a perspetiva dos consumidores como animais racionais e emocionais, o foco no consumo como uma experiência holística e o fato das ferramentas e os métodos serem ecléticos.

Como acontece há muito com a generalidade dos bens e, crescentemente, com a maioria dos serviços, a comoditização põe à prova a capacidade inovadora das organizações, sugerindo a encenação de experiências enquanto via de diferenciação e de criação de valor acrescentado (Pine & Gilmore, 1998), quer para o turista, a quem se oferece níveis mais elevados de satisfação, quer para a organização que poderá incrementar os seus resultados quer seja através do aumento das vendas, quer através de preços mais elevados, ou ambos.

O turismo não escapa a esta tendência de comoditização conduzindo a que os clientes, confrontados com ofertas semelhantes, tomem as suas decisões essencialmente com base no preço, como mencionam Richards & Wilson (2006). Estes autores, usando como exemplo a crescente banalização da marca Guggenheim, dada a proliferação do museu em distintas cidades, que denominam de *McGuggenheimisation*, defendem a aposta no turismo criativo, como forma de assegurar uma diferenciação sustentável, promovendo a participação ativa dos turistas, tornando-os cocriadores das suas experiências.

Em definitivo, escapar à armadilha da decisão de compra baseada no preço, passa por gerir os destinos como locais que proporcionam experiências e não apenas como meros espaços físicos (Gilmore & Pine, 2002). Para isso é fundamental a implementação de uma estratégia de marketing experiencial que, segundo Schmitt (1999), implica desenvolver competências no desenvolvimento de experiências (sensoriais, afetivas, criativas/cognitivas, físicas e relacionais) e na gestão das relações de parceria entre os fornecedores de experiências que incluem comunicações, identidade visual e verbal e sinalização, presença de produto, marca, ambientes espaciais e media sociais.

A implementação de estratégias de marketing experiencial tem consequências na atuação das unidades hoteleiras. Alguns estudos, que comentamos seguidamente, verificaram que as experiências se refletem positivamente na satisfação, na lealdade, na excitação e na memória dos consumidores bem como na perceção da qualidade global.

Oh *et al.* (2007) baseados nas quatro dimensões propostas por Pine e Gilmore (1999) desenvolveram uma escala que permitisse medir as experiências dos turistas (que esperamos adaptar para utilizar numa segunda etapa do nosso estudo). Para o efeito, desenvolveram um

estudo qualitativo preliminar que, a partir de um brainstorming, identificou 56 itens para medir as 4 dimensões de experiência que, após sujeitos a avaliação de um painel de especialistas, foram reduzidos a 24 itens, 6 para cada dimensão.

Afinado o instrumento de recolha de dados, os autores utilizaram uma escala de concordância/discordância de 7 pontos para recolher informação dos hóspedes de 95 hotéis do tipo *bed & breakfast* rurais do meio Oeste dos Estados Unidos da América, tendo obtido 419 respostas válidas. A partir desses dados estimaram um modelo de equações estruturais que, numa primeira fase, confirmou a pertinência das dimensões propostas por Pine e Gilmore (1999) para avaliar as experiências dos turistas.

Numa segunda fase, o estudo evidenciou a existência de uma relação entre as experiências individuais e as consequências dessas experiências, como a satisfação, a excitação, a memória e a qualidade global. Contudo, apenas a dimensão estética teve capacidade para explicar de modo significativo as 4 variáveis dependentes: satisfação, excitação, memória e qualidade global. A dimensão educação evidenciou ter um impacto positivo na excitação, mas as dimensões entretenimento e escapista não evidenciaram ter qualquer efeito nas variáveis dependentes, eventualmente porque os promotores das experiências de consumo nos 95 hotéis não valorizam estas dimensões. Desse modo, os autores concluem que os resultados obtidos foram condicionados pela escolha da amostra.

Por seu turno, Mehmetoglu e Engen (2011) testaram a influência das 4 dimensões experienciais (entretenimento, estética, educacional e escapista) de Pine e Gilmore (1999) na satisfação dos clientes em dois contextos: o Ice Music Festival, um evento musical de 2 noites em que são utilizados diferentes instrumentos musicais feitos de gelo e o Maihaugen Museum (que integra 5 museus), ambos localizados no Sul da Noruega.

Partindo de uma amostra de conveniência e com base em 75 e 117 questionários válidos para o festival e para o museu, respetivamente, concluíram que as dimensões escapismo e estética influenciaram o nível de satisfação dos visitantes do Ice Music Festival (o que não aconteceu com as dimensões educação e entretenimento), enquanto a satisfação dos visitantes do Maihaugen Museum foi influenciada pelas dimensões educação e estética (mas não pelo escapismo e entretenimento). Consideram, por isso, que “as experiências devem ser concebidas e encenadas tendo em consideração o contexto associado” (Mehmetoglu & Engen, 2011: 251), podendo não se justificar a existência simultânea das quatro dimensões propostas por Pine e Gilmore (1999).

### 3. OS HOTÉIS DE CHARME

Como já tivemos oportunidade de mencionar, o fenómeno da comoditização tem sido algo transversal à generalidade das atividades económicas. A hotelaria não tem sido alheia a esta tendência, como ilustra o slogan utilizado pela Holiday Inn, mencionado por Rogerson (2010): “The best surprise is no surprise” (a melhor surpresa é não ter surpresas).

Se por um lado a posição daquela cadeia hoteleira se pode entender, já que a tendencial heterogeneidade dos serviços pode ser uma causa de insatisfação dos clientes por frustrar as suas expectativas (Dantas, 2013; Zeithaml & Bitner, 2003), por outro lado muitos clientes (turistas) estão cansados de ouvir as mesmas palavras, de ver os mesmos sorrisos ou de encontrar as mesmas *amenities*, típicos dos hotéis convencionais, ou seja, estão saturados da estandardização, de encontrar “mais do mesmo”, preferindo unidades hoteleiras que, além do alojamento ofereçam autenticidade, experiências distintivas ou, mesmo, se constituam elas próprias como experiências únicas.

<sup>5</sup> Preferimos não traduzir por “alojamento e pequeno-almoço” porque estamos perante um conceito específico de alojamento, com uma significativa vertente experiencial que, aliás, tem algumas características semelhantes às unidades objeto do nosso estudo.

Foi neste contexto de rutura, de fuga aos padrões existentes que Ian Schrager, em 1984, nos Estados Unidos da América, considerou que a unidade hoteleira que tinha acabado de lançar – o Morgans, em Nova Iorque – se parecia mais com uma *boutique* do que com um grande armazém e assim terá nascido a designação “boutique” (Albazzaz *et al.*, 2003). O sucesso de Schrager foi rapidamente imitado no Reino Unido e progressivamente expandiu-se um pouco por todo o mundo. Contudo, outras expressões como hotéis *design*, hotéis exclusivos, ou hotéis de charme referem-se à mesma realidade, sendo esta última expressão (hotéis de charme) a mais frequente em Portugal, pelo que será esta expressão que utilizaremos doravante.

A literatura existente nesta temática é escassa e não nos oferece uma clarificação precisa de hotéis de charme. Como mencionam Balekjian & Sarheim (2011), na medida em que o foco deste conceito consiste em afastar-se das fronteiras da padronização das marcas (hotéis) instaladas, tentar apresentar uma definição significaria enfiarmo-nos num pântano.

Contudo, da nossa análise da literatura (e.g. Aggett, 2007; Forsgren & Franchetti (s.d.); Albazzaz *et al.*, 2003) pode-se concluir que estamos perante unidades de pequena dimensão, frequentemente inferiores a 50 quartos e raramente superiores a 100 (no estudo de Rogerson (2010), que incide sobre 127 hotéis de charme, na África do Sul, 77% das unidades tinham 25 quartos ou menos e a média por estabelecimento ficou em 22 quartos), com localizações de exceção (e.g. bairros típicos na moda e/ou centralidade, no caso urbano; paisagens de excelência, no caso rural).

Estas unidades apresentam, quase sempre, características arquitetónicas diferenciadas (acolhedoras e intimistas) e um serviço personalizado de elevada qualidade. Em alguns casos oferecem as soluções tecnológicas mais avançadas, enquanto noutros privilegiam a sensação de paz, de distanciamento do mundo (e.g. ausência de televisão nos quartos) e o estabelecimento de relações genuínas com os seus clientes (e.g. preferir formar os colaboradores a recrutá-los “formatados” pela escola hoteleiras). São maioritariamente geridos pelos seus proprietários, embora se assista a uma entrada crescente das cadeias hoteleiras neste nicho de mercado (Aggett, 2007; Robertson, 2010), e geralmente ostentam classificações não inferiores a 4 estrelas (Rogerson (2010) na sua análise de 115 hotéis boutique na África do Sul constatou que 9% tinham apenas 3 estrelas) (Aggett, 2007; Forsgren & Franchetti (s.d.); Albazzaz *et al.*, 2003).

Um estudo desenvolvido por Siggs (2004) junto de 19 hotéis de charme, na Nova Zelândia, levou-o a concluir que existem 5 variáveis que levam os turistas a preferir estas unidades: o seu caráter único (e.g. arquitetura exterior/interior ou mobiliário), o contacto pessoal (e.g. não ser o hóspede do quarto 758, mas o Sr. Pinho), o ambiente acolhedor (e.g. a receção carinhosa, os pequenos gestos), a qualidade global (e.g. conforto) e o valor acrescentado (e.g. conhecer a cultura local ou entabular novas relações).

A investigação de Aggett (2007) indica a localização e a qualidade como os 2 atributos mais decisivos para optar pelos hotéis de charme, mas globalmente confirma a relevância das 5 variáveis apontadas por Siggs<sup>6</sup> (2004). Este estudo aprofunda os serviços prestados pelos hotéis de charme e conclui que o serviço de quartos, a higiene e a simpatia e o caráter prestável dos colaboradores, são os pontos mais relevantes, com 21,7%, 17,4% e 13%, respetivamente.

No contexto português não conhecemos qualquer investigação que incida sobre os hotéis de charme, pelo que presumimos que este estudo seja pioneiro nesta temática.

#### 4. OBJETIVO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A partir do corpo teórico resultante da realização da revisão da bibliografia publicada sobre marketing experiencial e tendo em consideração que o marketing experiencial tem sido, fundamentalmente estudado na perspetiva dos clientes, delimitou-se o problema e procedeu-

---

<sup>6</sup> Na realidade, Aggett (2007) não se refere à dissertação de Siggs (2004), mas a uma publicação de McIntosh & Siggs (2015) baseada na dissertação de Siggs.



-se à clarificação do objetivo da investigação, que, neste caso, é investigar esta temática do ponto de vista do fornecedor do alojamento turístico, particularmente dos hotéis de charme, identificando os fatores de competitividade das estratégias de marketing experiencial e relacioná-las com o desempenho, avaliado em termos de taxa de ocupação, de satisfação de clientes expressa na avaliação dos clientes postada nos sites de reservas on-line e no eWOM positivo, e do reconhecimento de entidades externas ligas ao turismo.

Escolhemos para objeto de estudo 3 pequenos hotéis de charme da região Centro de Portugal, nas proximidades de Leiria: Rio do Prado, Luz Houses e o Cooking and Nature. Para o efeito, propomo-nos desenvolver um estudo empírico com suporte na aplicação da metodologia do trabalho científico. Só assim é possível que os resultados contribuam para a evolução da teoria e da prática do marketing experiencial aplicado aos serviços turísticos. Neste estudo usamos o método científico indutivo. Partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral.

A pesquisa científica foi desenvolvida de forma sequencial. Do ponto de vista da sua natureza, estamos perante uma pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Do ponto de vista dos seus objetivos o estudo assume características de estudo exploratório. Numa primeira fase, a pesquisa exploratória compreende a revisão da literatura sobre marketing experiencial no contexto do setor hoteleiro, em particular dos hotéis de charme em Portugal. Na segunda parte do estudo compreende uma pesquisa de campo de natureza qualitativa, envolvendo entrevistas com pessoas com experiências práticas no problema pesquisado.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, a escolha recaiu no estudo de caso, envolvendo o estudo de 3 hotéis de charme da região Centro. Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. As técnicas de recolha de dados consistiram na observação direta, em entrevistas semi-estruturadas, e na análise de documentos/conteúdos de páginas da internet e da comunicação social.

A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994:134).

O tratamento dos dados consistiu basicamente as tarefas de: (1) identificação; (2) transcrição e (3) organização da base de dados, obtendo-se uma base de dados a partir da qual são trabalhadas as fases seguintes de análise dos dados (“a codificação” e a “criação de categorias”).

Uma das críticas mais comuns ao uso do estudo de caso, como metodologia de pesquisa, é que ele produz resultados não generalizáveis. Segundo Yin (2005) esta posição não é verídica, argumentando que o estudo de caso, da mesma forma que o estudo experimental, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. O investigador, ainda defende que o estudo de caso é uma metodologia adequada para responder a perguntas de pesquisa do tipo “como” e “porquê”, quando se trata de um assunto sob o qual o pesquisador tenha pouco ou nenhum controlo com enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Segundo Guba & Lincoln (1994), o objetivo do estudo de caso é relatar como sucederam os factos, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Para aumentar a credibilidade das interpretações realizadas pelo investigador, este deverá recorrer a um ou a vários “protocolos de triangulação”. O estudo de caso é também conhecido como uma estratégia de investigação de triangulação. A necessidade de triangulação surge da necessidade ética para confirmar a validade dos processos. Em estudos de caso, isto pode ser feito utilizando várias fontes de dados (Yin, 1984), como fizemos.

## 5. A APLICAÇÃO DO MARKETING EXPERIENCIAL EM 3 HOTÉIS DE CHARME DA REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL

A região centro de Portugal é muito bem servida de vias rodoviárias, tem um património natural, monumental e cultural muito rico. No interior, maciços montanhosos e aldeias tradicionais. Junto ao mar, povoações piscatórias e praias cosmopolitas com os desportos náuticos a marcar o ritmo dos dias. E por todo o lado o património, milenar, exhibe orgulhosamente a história da região.

Alguns destes lugares têm tanta importância para a Humanidade que foram incluídos pela UNESCO na lista de património mundial. É o caso dos Mosteiros de Alcobaça e da Batalha, do Convento de Cristo em Tomar e da Universidade de Coimbra (<https://www.visitportugal.com/pt-pt/destinos/centro-de-portugal>). Daí que nos últimos anos tenha surgido uma oferta hoteleira muito interessante, que desenvolve conceitos diferenciadores, que vê os hóspedes como seres humanos completos com coração, mente e espírito (Kotler *et al.*, 2011). Consequentemente, os novos hotéis desenvolvem conceitos e práticas de marketing relacional apoiadas no marketing experiencial que visam encantar os seus clientes, fidelizá-los e torná-los seus embaixadores, através do passa-a-palavra e da recomendação (Marques, 2014).

Além disso, estas novas unidades hoteleiras desempenham um papel importante na promoção e desenvolvimento da região onde estão inseridos. Por exemplo, promovem a rota dos mosteiros (Batalha, Alcobaça e Tomar), a rota dos castelos (Leiria, Porto de Mós, Ourém, Óbidos e Pombal, Almourol), a rota dos fortes (Peniche, Berlengas e Nazaré) o parque natural das serras de Aire e Candeeiros com as suas grutas e algares e a reserva natural das Berlengas, aldeias e vilas históricas, praias, florestas e muitas atividades ao ar livre e de desporto aventura que se podem praticar na região.

Escolhemos para ilustrar a aplicação do marketing experiencial 3 unidades hoteleiras de referência da região centro de Portugal: o Rio do Prado, localizado em Óbidos, o Luz Houses, localizado em Fátima e o Cooking and Nature, localizado em Alvalade. São pequenos hotéis com conceitos algo semelhantes, porque todos associados à categoria de hotéis de charme, que apresentaremos a seguir.

### 5.1. Rio do Prado

O Rio do Prado (hotel) é uma pequena unidade hoteleira, situada numa zona rural (Arelhão), na vizinhança da Lagoa de Óbidos e a 4 quilómetros da vila medieval de Óbidos. Está registado no Turismo de Portugal como uma unidade de agroturismo, embora seja mais conhecido como hotel de charme, e apresenta uma arquitetura muito peculiar, assente no princípio da sustentabilidade ambiental.

O hotel está aberto ao público há 3 anos. Está instalado num terreno amplo e ajardinado, onde se distribui o complexo hoteleiro constituído por múltiplos edifícios, que se confundem com a paisagem e suportam os serviços prestados, e onde também se pratica agricultura biológica. No edifício de entrada encontra-se a receção, o restaurante (Maria Batata), um bar e uma pequena “mercearia”, para venda de produtos regionais.

Em termos de alojamento, o hotel dispõe de 15 suites, dispersas ao longo do espaço. Integra, ainda, um auditório polivalente (pode até ser transformado em *suite* nupcial), instalações de SPA com banho turco e sauna (contíguas ao auditório), uma estufa, onde também se realizam *workshops* e outros eventos empresariais e piscina exterior para adultos e crianças.

A unidade hoteleira faz jus ao seu tema (turismo criativo e sustentável), particularmente através de 2 vertentes: reutilização de recursos e introdução de múltiplas medidas ecológicas. A reutilização de recursos pode constatar-se, por exemplo, na utilização de madeiras usadas na obra para fazer móveis (mesas, cadeiras, portas, molduras) ou em usar resíduos da limpeza

dos eucaliptais para fazer portadas, ou na reciclagem da água dos banhos para alimentar os autoclismos. O recurso a medidas no âmbito ecológico é muito vasto. A título de exemplo, podemos mencionar os materiais utilizados na construção dos edifícios e a sua orientação, para minimizar o consumo de energia, as coberturas verdes das construções e o facto de estarem semienterradas no solo, para tirar partido da energia geotérmica (também minimizam o impacto visual na paisagem), um significativo parque fotovoltaico, a utilização predominante de lâmpadas *led*, a monitorização contínua da energia consumida por *suite*, que permite mostrar aos clientes o impacto da sua estadia, e a recolha das águas pluviais, para rega dos jardins.

Além dos proprietários, que são os gestores do empreendimento (também foram os responsáveis pela sua decoração), o hotel conta com uma equipa permanente de 11 colaboradores, com formação ou significativa experiência na atividade hoteleira, que assumem os serviços oferecidos pela unidade.

Pode dizer-se, em suma, que o empreendimento se apresenta como um verdadeiro centro ecológico, oferecendo aos seus hóspedes um espaço simples e discreto, onde reina a tranquilidade, conseguindo compaginar ecologia, criatividade e luxo. É natural, por isso, que já tenha obtido várias distinções, nomeadamente: a Chave de Ouro e a Chave de Platina, em 2013 e 2014, respetivamente, atribuídos pelo Guia Boa Cama, Boa Mesa (do jornal Expresso), ser finalista do Conde Nast Johansen's Award em 2014, passando a integrar a sua restrita lista de hotéis de luxo, e ter sido nomeado para os Prémios Publituris Portugal Trade Awards, em 2015, na categoria de melhor projeto de ecoturismo.

No que respeita às OTA, crescentemente decisivas para a decisão de escolha do cliente, o Rio do Prado encontra-se classificado como soberbo (9 pontos em 10) no Booking, com base em 219 comentários e no TripAdvisor ultrapassa ligeiramente os 4 círculos (num máximo de 5), com base em 101 avaliações.

Entre os comentários, como aspetos positivos, os mais referidos são a qualidade de atendimento de todo o pessoal ao serviço, o horário do pequeno-almoço, até às 12h, a cozinha do restaurante Maria Batata, os gin servidos no bar e a disponibilidade de bicicletas. São valorizados os conceitos ecológico e *hippy-chic* e a tranquilidade do espaço, sendo reconhecido como excelente para descansar, física e mentalmente, e para namorar. No TripAdvisor uma hóspede refere-se ao Rio do Prado como:

“Absolutamente delicioso e uma experiência a repetir! Recomendo esta experiência vivamente! Um conceito diferente especialmente para quem gosta da natureza e se preocupa com sustentabilidade ambiental. O quarto é fantástico e diferente conferindo imensa privacidade além de ter tudo o que é necessário para o nosso conforto. O serviço é acolhedor, familiar e muito caloroso. Sentimo-nos em casa”.

Entre os aspetos que merecem reparos salientam-se os preços que, por serem considerados elevados, incremental as expectativas e tornam os hóspedes menos tolerantes a pequenas falhas, mesmo que a natureza possa ser usada para as explicar, como é o caso dos incómodos causados pelos mosquitos e o coaxar das rãs.

## **O mercado**

Os clientes encontram-se, essencialmente, na faixa etária 30-50 anos, sendo rara a presença de seniores. A sua origem divide-se quase equitativamente entre estrangeiros (sobretudo Belgas, Franceses, Holandeses e Alemães) e nacionais. Os primeiros veem sobretudo no Verão e fazem estadias mais prolongadas (7/8 noites); os nacionais surgem predominantemente na época média/baixa e nos fins-de-semana, com permanências mais curtas (1/2 noites).

A unidade hoteleira também está disponível para eventos (como casamentos ou reuniões empresariais), exceto nos meses de julho e agosto, desde que assegurem a totalidade da ocupação.

A taxa de ocupação ronda os 80%, no verão e os 25%, no restante período. Por seu turno, o restaurante, aberto ao público em geral, tem grande procura pelo mercado empresarial durante a semana, esgotando a sua capacidade no fim-de-semana.

Cerca de 50% das reservas são efetuadas através do seu sítio ([www.riodoprado.pt](http://www.riodoprado.pt)), associado a outras OTA (e.g. Booking, Splendia) e as restantes são efetuadas por telefone, na sequência da consulta do sítio ou da recomendação de amigos e familiares.

## As experiências

O hotel oferece um conjunto de programas para ocupar os hóspedes que queiram manter-se ativos. Entre eles destacam-se o que chamam de momentos criativos que, com a colaboração de um artista ou artesão, visam ensinar a fazer. Por exemplo, os hóspedes podem fazer pão em forno de lenha, jardinagem/agricultura ou pintar. Assim, o hotel assume-se como um lugar de promoção de talentos que estimula a criatividade e a partilha de conhecimento, elementos fundamentais da vida moderna. Também é possível a observação de pássaros (*bird watching*) e a pesca numa bateira, nas águas calmas da lagoa. Disponibiliza, ainda, bicicletas para fazer passeios pelos arredores da lagoa de Óbidos e da praia da Foz do Arelho.

Através de parcerias com empresas da região, os hóspedes também podem usufruir de passeios a cavalo, atividades aquáticas na lagoa de Óbidos e partidas de golfe. Em suma, o hotel pretende proporcionar experiências de bem-estar em harmonia com a natureza. Esse bem-estar pode ainda aumentar ao pedir uma massagem na *suite* e de seguida relaxar numa original banheira com música ambiente.

Embora a unidade hoteleira seja ainda bastante jovem, o relacionamento estabelecido pelos gestores e pelos colaboradores com os seus clientes, contribui para que estes regressem frequentemente ao hotel, seja para uma refeição, para tomar uma bebida ou mesmo para apresentar cumprimentos, seja para um novo período de permanência. Verificam-se, pois, níveis crescentes de fidelização, havendo mesmo um caso (extremo) de um cliente que já se hospedou 7 vezes no hotel.

De acordo com a nossa entrevistada, sócia-gerente do empreendimento, os clientes apreciam particularmente a arquitetura, a decoração, o atendimento e a paz e harmonia que vivenciam no local. No que concerne a experiências, confidenciou-nos que o que a maioria dos clientes aprecia particularmente é ser mimada, descansar (praia, piscina, lareira, leitura).

## 5.2. Luz Charming Houses

O Luz *Charming Houses* (hotel) é uma pequena unidade hoteleira, ainda numa fase emergente. Embora seja considerado um hotel de charme, encontra-se formalmente registado no Turismo de Portugal ([www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)) como “casas de campo”. Abriu ao público em abril de 2015 e está situado numa propriedade designada Estrumeira da Conceição, onde se afirma a Irmã Lúcia ter vivenciado os primeiros contactos “divinos” (desconhecidas pelo público), em 1915, a escassos minutos a pé do Santuário de Fátima, no concelho de Ourém.

A unidade hoteleira foi promovida por um jovem casal (seus proprietários e gestores), oriundos da região (está instalada onde era o quintal da sua residência) que, algo desapontados com a descaraterização da região, pretenderam transportar para o projeto a arquitetura tradicional local. Para o efeito socorreram-se de uma publicação promovida pelo Santuário de Fátima (Abrantes, Pinto & Carvalho, 1993) que faz um levantamento da região. O resultado é uma pequena aldeia, com 4 pequenas casas que tentam retratar diferentes épocas, sem ignorar as exigências/conveniências dos nossos dias.

Dispõe de 15 unidades de alojamento independentes (inseridas nas referidas casas), cons-

tituídas por 9 quartos superiores, 3 *suites*, 2 *suites* superiores e 1 *master suite*. Do complexo fazem parte, ainda, a denominada Mãe casa – centro nevrálgico do empreendimento – onde se encontra a receção, uma pequena “mercearia”, para venda de produtos e artesanato regionais, um *honesty bar*, uma sala de estar e uma sala de refeições e, ao lado, um forno a lenha para cozer pão, atividade em que os clientes podem colaborar.

Existe ainda um pequeno edifício, designado por Ermida, local de contemplação e meditação (sem presunção de qualquer cariz religioso) e um algar (espécie de gruta), a que se acede através do arvoredado e que funciona como *Wellness*, onde são feitas massagens em ambiente de aromoterapia com uso de algumas ervas aromáticas da região. Finalmente, num dos extremos da zona arborizada exclusivamente com flora autóctone, existe um abrigo de ovelhas.

O serviço é assegurado pelos proprietários/gestores e por 5 colaboradores permanentes que, propositadamente, não têm formação de base em hotelaria. Em vez de recrutar pessoas com base nos diplomas preferem fazê-lo com base nas suas capacidades de relacionamento interpessoal e dar-lhes formação no posto de trabalho, contribuindo para uma maior autenticidade das relações, como é defendido na literatura.

A arquitetura e a decoração, simples mas sofisticadas e atentas aos pequenos detalhes, conferem ao espaço um caráter único, romântico, confortável, tranquilo e conferente de paz de espírito, dando corpo ao tema do hotel: a *soul experience*. Não são de estranhar, por isso, comentários dos hóspedes como: “Momentos de magia, paz e tranquilidade” (anitapirulita2015, no TripAdvisor) ou “Um lugar surreal, um cantinho de amor... um paraíso que deixa saudade.” (Fábio B, no TripAdvisor)

Pese embora o seu escasso tempo de vida, a unidade foi recentemente (em 30 de outubro de 2015) distinguida com o prémio Europe’s Best Newcomer Boutique Hotel 2015, pela World Boutique Hotel Awards, uma organização que se dedica em exclusivo ao reconhecimento da excelência dos hotéis *boutique*, ou de charme. Com base em 37 clientes, o Booking.com atribuiu-lhe a nota 9,6 (numa escala de 10) e o Tripadvisor, com base em 36 avaliações, brindou-o com a nota máxima (5).

## O mercado

O escasso tempo de existência da unidade dificulta uma caracterização rigorosa do seu mercado. Contudo, da nossa entrevista conclui-se que os clientes são maioritariamente casais ou famílias, nacionais e estrangeiros, com idades médias em torno dos 40 anos.

As reservas podem ser feitas diretamente no sítio do hotel (<http://www.luzhouses.pt/>) ou através de distintos OTA (e.g. booking, splendia). Cerca de 90% são feitas *on-line* e 10% através de telefone, na sequência da recomendação de amigos. A estadia média cifra-se em 1,7 noites e ainda não é possível apontar taxas médias de ocupação (atingiu 30%, em outubro).

## As experiências

Para além das atividades que podem ser desenvolvidas dentro do espaço, incluindo o convívio entre hóspedes à volta de uma fogueira, ao ar livre, e os jogos tradicionais (e.g. lançar o pião, jogar à malha), estão em fase de conceção novas experiências e os colaboradores ajudam os clientes a definir programas de visitas.

A partir da “aldeia” podem-se fazer pequenos passeios pedestres no circuito meditativo e visitar locais relacionados com a vertente religiosa de Fátima (Capelinha das Aparições, Igreja da Santíssima Trindade, Museu da Cera e Museu das Aparições). O hotel disponibiliza bicicletas e prepara cestas de piquenique a pedido dos hóspedes, o que permite passeios mais longos nas redondezas, em plena natureza, como o Monte dos Valinhos, o Calvário Húngaro e a Loca

do Cabeço, onde terão ocorrido a primeira e a terceira aparições do anjo aos pastorinhos, podendo descer até Aljustrel e visitar o Museu Etnográfico e a antiga casa da Irmã Lúcia e dos irmãos Francisco e Jacinta.

A escassa distância podem disfrutar de um vasto número de pontos de interesse natural e cultural, como as Grutas da Moeda, de Alvados e de Santo António, os mosteiros da Batalha, de Alcobaça e de Tomar, uma multiplicidade de castelos (Almourol, Leiria, Óbidos, Ourém, Pombal e Porto de Mós), parques, jardins e praias.

Provavelmente, contudo, a principal experiência é constituída por usufruir da harmonia, da magia de todo o complexo e da simpatia e empenho dos seus colaboradores, como parece depreender-se do comentário de uma cliente (MManuela M, no TripAdvisor):

“LUZ é antes de mais uma experiência de amor...Bom gosto, requinte nos pequenos detalhes, conforto numa simplicidade encantadora, muita simpatia, um atendimento personalizado com muito mimo, aliados a uma sensação única de paz, tranquilidade, LUZ, convidativo à meditação, à reflexão e ao amor que emana de todos os cantos deste espaço único. Voltar é imperativo!”.

### 5.3. Cooking and Nature Emotional Hotel

O Cooking and Nature Emotional Hotel (Cooking) (<http://www.cookinghotel.com>) é uma pequena unidade hoteleira, classificada como Hotel Rural de 4 estrelas, localizada na freguesia de Alvados, concelho de Porto de Mós e a cerca de 30 km da sede do distrito, Leiria.

Situa-se em pleno Parque Natural das Serras de Aires e Candeeiros, “uma área protegida possuidora de vasto património natural e cultural, que resulta na existência de imensos locais de grande interesse, para quem gosta do contacto direto com a natureza”, como afirma o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (<http://www.icnf.pt>).

Além de outros monumentos e centros de interesse que abundam nas proximidades, encontra-se a uma escassa distância de Fátima (relevante foco de turismo religioso) e de 3 importantes monumentos classificados como património mundial pela UNESCO: o Mosteiro dos Dominicanos da Batalha, na Batalha, o Convento de Cristo, em Tomar e o Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça, em Alcobaça.

O enorme potencial deste património foi reconhecido há muitos anos atrás pelos proprietários e gestores do Cooking (um jovem casal) que já há 11 anos abriram uma *guest house* na mesma localidade (Casa dos Matos, a primeira unidade a surgir na aldeia) e por vários outros promotores, o que conduziu a que a aldeia ofereça atualmente mais de 100 camas.

O hotel dispõe de 12 quartos temáticos (um convite a uma nova experiência), rasgados por enormes janelas que facultam uma excelente exposição para a serra, piscina interior e exterior, spa, uma pequena “mercearia”, onde é possível adquirir produtos regionais e um *honesty bar*, além das facilidades normais dos estabelecimentos hoteleiros desta categoria.

A sua curta existência tem sido acompanhada pela atribuição sistemática de distinções: Prémio Criatividade, em 2012, pela Unique Stays; Revelação do Ano, em 2013, pelo guia “Boa Cama Boa Mesa” (do jornal Expresso); Prémio Experiência do Ano, em 2014, pela Unique Stays; e Vencedor do Certificado de Excelência, em 2015, pela TripAdvisor.

#### As atividades/experiências

As atividades proporcionadas pelo hotel estão bem patentes na sua designação: *cooking*, *nature* e *emotional*. O *cooking*, nomeadamente pelo seu carácter diferenciador, constitui uma atividade particularmente apreciada por muitos clientes. Consiste em os clientes poderem, eles

próprios<sup>7</sup>, preparar a sua refeição, surpreendendo os seus acompanhantes, sob o acompanhamento de um chef, desde que reservem antecipadamente. Para o efeito, o hotel dispõe de 3 pontos de cozinha (um dos quais mais intimista).

As restantes atividades<sup>8</sup> que são propostas aos seus clientes, como os passeios a cavalo, de bicicleta e pedestres (têm rede de percursos própria e disponibilizam GPS) ou os batismos de parapente, estão muito ligadas à natureza (nature), à vida ao ar livre e decorrem da própria escolha da localização.

Admitimos, contudo, que a principal experiência, que envolve todos os sentidos (Pine e Gilmore, 1998) e que ajuda a compreender o tema proposto pelo hotel, o seu slogan (a place to fall in love), seja proporcionada pelo enquadramento paisagístico e pela harmonia, beleza e simplicidade da decoração do interior do hotel, que apelam à tranquilidade, à descontração, à fuga ao bulício quotidiano.

Talvez a melhor expressão dessa aplicação do marketing sensorial se possa extrair de uma avaliação de uma cliente, identificada como CarmoMoser, no Tripadvisor (<http://www.tripadvisor.com.br/>) que, em 18 de Maio de 2015, intitula o seu comentário de “fenomenal!”, atribui a classificação máxima e escreve:

“Os 5 sentidos:

VISÃO: paisagens indescritíveis, campos coloridos, um por do sol dourado... Cada divisão, cada quarto, cada objecto cheios de personalidade. Fez-me sentir em casa!

OLFACTO: cheiro a rosmaninho, alfavaca, alecrim... Cheiro a pão quente, a granola...

TACTO: lençóis suaves, almofadas fofas, mantinhas quentinhas... O sol quentinho a bater na pele, a água fresca da piscina...

AUDIÇÃO: passarinhos a cantar, o som do vento, o som da paz..

PALADAR: pão de cereais; granola de noz, figo, goji... bolo quentinho, fruta fresca; bolachas de alecrim; doce caseiro... Pequeno almoço divinall!

Ahhhhh! Não podia pedir mais! Ou melhor, só peço para voltar!”

## O Mercado

As características do Cooking, nomeadamente a localização, o tipo de experiências (compartilhando o conceito de “refúgio” com as atividades ao ar livre) e o preço, delimitam em boa medida o mercado-alvo: pessoas da classe média-alta, com formação superior, provenientes dos centros urbanos, frequentemente com atividades stressantes e tendencialmente com idades entre os 35 e os 45 anos.

Os clientes do hotel são maioritariamente estrangeiros (cerca de 70% da receita), com predomínio dos Belgas, Holandeses, Alemães e Franceses, e a procura é superior entre abril e outubro.

A taxa média de ocupação ronda os 50% e a estadia média cifra-se em 2,2 noites. Os clientes veem crescentemente através da recomendação de terceiros e as reservas diretas representam cerca de 50%, cabendo os restantes às OTA (online travel agent), com predomínio para o Booking (cerca de 15%).

<sup>7</sup> O hotel assegura uma pré-preparação prévia, o que permite aos clientes preparar a entrada, o prato principal e a sobremesa em cerca de 45 minutos.

<sup>8</sup> Pontualmente, o hotel aposta noutras atividades, como exposições de pintura e cerâmica, ballet e sessões musicais e manifestou a sua intenção de alargar o âmbito das experiências, embora tenha consciência que a dimensão constituirá sempre um constrangimento.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num contexto de inegável estandardização de bens e serviços, a economia da experiência (Pine & Gilmore, 1998) parece irreversível, enquanto via de diferenciação perante a aguerrida concorrência presente, em maior ou menor grau, em todos os setores de atividade.

A atividade turística, particularmente a atividade hoteleira, dado o seu eminente caráter experiencial, não pode ignorar esta tendência, ou correrá o risco de concorrer essencialmente com base no preço, se optar por vender apenas alojamento, com inequívocas repercussões nos seus resultados.

Conscientes disso, os hotéis mais recentes têm desenvolvido conceitos que os colocam na categoria de hotéis de charme, escolhidos para objeto do nosso estudo. Nesse termos, os 3 hotéis alvo de estudo: Rio de Prado, Luz Houses e Cooking Nature, apresentam características arquitetónicas intimistas, decoração que privilegia o conforto e um serviço personalizado de elevada qualidade, num ambiente de paz e grande harmonia com a natureza e respeito pela cultura e tradição local. Todas ancoram a sua atuação particularmente em torno da encenação de experiências e estão em consonância com a literatura disponível sobre o tema.

A conceção das experiências começa na evidência física (Bitner, 1992), destacando-se a localização (em plena natureza, nos 3 casos), a arquitetura exterior (particularmente no Luz Houses e no Rio do Prado) e interior e o espaço circundante, criando um ambiente de paz e harmonia (em todos eles), em consonância com um tema (Pine & Gilmore, 1998) que todos eles têm definido. Essa experiência turística representa uma fuga às atividades quotidianas (Cohen, 1972), proporcionando uma experiência escapista como é designada por Pine e Gilmore (1999) e uma busca de autenticidade (MacCannell 1973).

Como se refere na literatura, são habitualmente unidades de pequena dimensão (12 quartos no Cooking e 15 em cada um dos outros 2), um aspeto crítico para a criação de um ambiente familiar, característico deste tipo de alojamento, e para propiciar o relacionamento entre a equipa do hotel e os hóspedes e entre os próprios hóspedes (atividades como as lareiras interiores ou as fogueiras exteriores, disponíveis nas 3 unidades, incentivam esse convívio). Deste modo, e de acordo com Schmitt (1999), os hotéis em estudo promovem experiências sensoriais, afetivas e de identidade e relacionamento social.

Para a vertente relacional é decisiva a atuação dos gestores, que também são proprietários da unidade, situação comum noutros estudos (Aggett, 2007; Robertson, 2010), que tipicamente agem como anfitriões, fazendo os hóspedes sentirem-se em sua casa, mas também a política de recrutamento que valoriza muito mais as competências interpessoais (Rogerson, 2010) do que as técnicas, facilmente adquiríveis no contexto de trabalho.

No que concerne à classificação (estrelas) e como consequência do tipo de unidade registada formalmente, só o Cooking está classificado, com 4 estrelas. Contudo, como consequência da qualidade das suas instalações, dos serviços que prestam e até dos preços que praticam, todos eles estão posicionados para o segmento médio/alto.

Além da experiência sensorial que pode constituir a estadia nas suas organizações, todos eles oferecem experiências complementares, quer tirando partido da sua localização numa zona privilegiada, quer proporcionando experiências mais específicas, físicas e/ou criativas/cognitivas, (e.g. preparar a própria refeição sob orientação ou um batismo de parapente), frequentemente em parceria com entidades externas.

Das nossas entrevistas e da análise dos comentários dos clientes nas redes sociais, podemos confirmar, também, que as experiências têm um caráter único, ou seja, são interpretadas de modo distinto por cada cliente. Assim, enquanto alguns hóspedes ficam encantados por encontrar um refúgio no meio da natureza, outros ficam incomodados com o coxar das rãs (no caso do Rio do Prado) ou com o relinchar extemporâneo de um burro (que “mora” nas proximidades do Luz Houses). Enquanto alguns permanecem maioritariamente na unidade hoteleira, deleitando-se com o modo como são mimados, outros optam por fazer longas ca-



minhadas na montanha, em trilhos devidamente identificados e acompanhados de um GPS, como acontece no Cooking, o que os deixa extasiados.

Concluindo, os 3 hotéis em estudo praticam um marketing experiencial, de modo geral agradaram ou superaram as expectativas, levando os clientes a avaliar os hotéis com nota de excelente e a partilharem as suas experiências e opiniões na internet, influenciando outras pessoas a formar a sua opinião e a comprar. A venda de alojamento associada a experiências memoráveis está positivamente relacionada com a popularidade dos hotéis, o preço praticado e a taxa de ocupação, para além de poder estar associado ao preço praticado. Nesse sentido, podemos afirmar que a prática do marketing experiencial contribui para melhorar a *performance* empresarial.

Esta constatação deve ser tida em consideração pelos *marketeers* no momento da conceção das experiências e da política de comunicação para não frustrar as expectativas dos clientes e, conseqüentemente, evitar a sua insatisfação.

### 6.1. Limitações

Como acontece com a generalidade dos estudos exploratórios, este trabalho apresenta várias limitações. A primeira delas, por se tratar de um estudo de caso que, embora tenha contribuído para uma melhor compreensão do fenómeno (o nosso objetivo), não permite generalizar os resultados obtidos a populações ou universos.

A impossibilidade de generalizar os resultados é agravada, aliás, pelo facto de se tratar de uma amostra de conveniência, cobrindo uma área geográfica muito restrita, e por se basear, essencialmente, na informação dos proprietários/gestores, embora se tenham utilizado outras fontes documentais para dar maior consistência à informação recolhida nas entrevistas (Denzin, 1984).

É objetivo dos autores, numa segunda etapa do estudo, ampliar a amostra, para garantir uma maior representatividade e, paralelamente, dirigir um questionário aos hóspedes das entidades a estudar, já que é a estes que cabe, em última análise, a avaliação da experiências oferecidas, nas suas diferentes dimensões.

Sendo o usufruto de experiências um dos pilares da atividade turística e, particularmente, da atividade hoteleira, pensamos que seria particularmente útil, em termos académico e para os profissionais do setor, se fosse estabelecido o confronto entre os hotéis de charme e os hotéis tradicionais de idêntica categoria, desafio que deixamos em aberto para eventuais investigadores interessados.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, J., Pinto, M. & Carvalho, M. (1993). Aljustrel uma aldeia de Fátima. O passado e o presente. Fátima: Edição do Santuário de Fátima.
- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UK's boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (2), 169-177.
- Albazzaz, A., Birnbaum, B., Brachfeld, D., Danilov, D., Kets de Vries, O. & Moed, J. (2003). Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States. *High Tech Entrepreneurship and Strategy Group Project*. Disponível em <https://www.yumpu.com/en/document/view/5320105/lifestyles-of-the-rich-and-almost-famous-the-boutique-hotel>
- Andersson, T. (2007). The tourist in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1) 46-58.
- Balekjian, C. & Sarheim, L. (2011). Boutique hotels segment: The challenge of standing out from the crowd. *HVS London Office*. Disponível em <http://www.hvs.com/Content/3171.pdf>

- Bettman, J. (1979). *An information processing theory of consumer choice*. Reading: Addison-Wesley.
- Bickart, B. & Schindler, R. (2001). Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information. *Journal of Interactive Marketing*, 15(3), 31-40.
- Bitner, M. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Brown, J., Broderick, A. & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualising the online social network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20.
- Chandralal, L. & Valenzuela, F. (2013). Exploring memorable tourism experiences: Antecedents and behavioural outcomes. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(2), 177-181.
- Cinotti, Y. (2007). Conceptualisation d'un loisir expérientiel. *Actes du colloque international IPAG/NBUS*, Paris. Disponível em [http://yvcinotti.free.fr/Documents/IPAG\\_2007.pdf](http://yvcinotti.free.fr/Documents/IPAG_2007.pdf)
- Cohen, E. (1979). *A phenomenology of tourist types*. *Sociology*, 13(2), 179-201.
- Cohen, R. (1972). Toward a sociology of international tourism. *Social Research*, 39(1), 164-189.
- Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: Lidel.
- Denzin, N. (1984). *The research act*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Forsgren, S. & Franchetti, C. (s.d.). *The marketing role of unique concepts for hotels in Sweden*. Tourism and Hospitality Management Master Thesis No 2004: 53, Graduate Business School, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University. Disponível em <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/725/1/THE%20MARKETING%20ROLE%20OF%20UNIQUE%20CONCEPTS%20FOR%20HOTELS%20IN%20SWEDEN.pdf>
- Future Foundation (2005). *The word of travel in 2020*. Disponível em <http://www.wiredhotelier.com/file/152002289.pdf>
- Gilmore, J. & Pine, B. (2002). Differentiating hospitality operations via experiences: Why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 87-96.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hirschman, E. & Holbrook, M. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46, 92-102.
- Hofmann, K. & Bateson, J. (2002). *Princípios de marketing de serviços*, 2ª Ed. S. Paulo: Thomson.
- Holbrook, M. & Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Lash, S. & Urry, J. (1994). *Economies of signs and space*. London: Sage.
- Kemp, E. & Murray, J. (2007). Managing Experiential Marketing: Insight From A Prototypical Experience. Association for Consumer Research. *Advances in Consumer Research*, 34, 342-344.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 – Do produtos e do Consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Lovelock, C. (1996). *Services Marketing*, 3ª Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- MacCannell, D. (1973). Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings. *American Journal of Sociology*, 79(3), 589-603.
- Marques, A. (2014). *Marketing relacional - como transformar a fidelização de clientes em vantagem competitiva*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mehmetoglu, M. & Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 237-255.
- Morgan, M., Elbe, J. & Curiel, J. (2009). Has the experience economy arrived? The views of

- destination managers in three visitor-dependent areas. *International Journal of Tourism Research*, 11, 201-216.
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59-74.
- Moutinho, L. (1987). Consumer behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 11, 3-44.
- Oh, H., Fiore, A. & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46, 119-132.
- Pine, B. & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97-105.
- Pine, B. & Gilmore, J. (1999). The experience economy. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Quan, S. & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25, 297-305.
- Richards, G. & Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27, 1209-1223.
- Rogerson, J. (2010). The boutique hotel industry in South Africa: Definition, scope, and organization. *Urban Forum*, 21, 425-439.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67.
- Sidney, L. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37, 117-124.
- Siggs, A. (2004). *An exploration of the boutique accommodation experience in Nelson, New Zealand*. Lincoln University Digital Dissertation. Disponível em [https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/3243/siggs\\_btourmgt.pdf?sequence=4](https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/3243/siggs_btourmgt.pdf?sequence=4)
- Smilansky, S. (2009). *Experiential Marketing, A practical guide to interactive brand experiences*. London: Kogan Page Publishers.
- Sparks, B. & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32, 1310-1323.
- Tarssanen, S., & Kylänen, M. (2005). A theoretical model for producing experiences— A touristic perspective. *Lapland Centre of Expertise for the Experience*. Disponível em <http://houseoflapland.fi/wp-content/uploads/2014/06/Articles-on-Experiences-2.pdf#page=134>
- Turner, L. & Ash, J. (1975). *The golden hordes*. London: Constable.
- Uriely, N. (2001). Touring workers and working tourists: Variations across the interaction between work and tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3, 1-8.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2006). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, 4ª Ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.