

A Hospitalidade e o Mercado de Luxo: aspectos do acolhimento na experiência de consumo de meios de hospedagem

Autores:

Maria Stela Reis Crotti - mcrotti3@gmail.com

Graduada em Bacharel em Letras pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humanas (1988) e graduação em licenciatura plena em letras pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humanas (1988). Pós-graduação em Administração de RH pela Universidade de São Paulo, Pós-graduação em Gestão Escolar pela Pontifícia Universidade Católica e Mestranda do Programa de Mestrado em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi - Laureate International Universities

Sérgio Luiz do Amaral Moretti - luiz.amaral@anhembimorumbi.edu.br

Pós doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Hospitalidade e Coordenador do Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi - Laureate International Universities. Professor do Pós-Graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM e, coordenador de MBA na Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE. Membro da Comissão de Publicação da Revista Hospitalidade (ISSN: 1807-975X). Criou e foi Editor Científico da Revista GeAS - Gestão Ambiental e Sustentabilidade (ISSN: 2316-9834)

Ricardo de Gil Torres - rgtorres@anhembimorumbi.edu.br

Graduado em Engenharia Química (UFRRJ) com especialização e doutorado em Administração de Empresas (FGV-SP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Hospitalidade e do Mestrado Profissional em Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi onde leciona, respectivamente, as disciplinas de Sistema de Hospitalidade e Gestão Financeira. Atua na pesquisa de Hospitalidade na competitividade em serviços.

Resumo

O universo do mercado de luxo é fascinante aos olhos de alguns observadores, uma vez que traz em seu sistema sofisticados tipos de relação entre indivíduos que se distinguem por interesses e valores diferenciados. Por outro lado, os conceitos de hospitalidade são fundamentais para se buscar a diferenciação, principalmente no acolhimento, ou seja, na primeira camada de serviços a ser percebida pelo hóspede. Este estudo visa analisar se os conceitos da hospitalidade agregam valor às empresas, principalmente no atendimento ao cliente de meios de hospedagem de luxo e como esta estratégia quando fundamentada na hospitalidade pode contribuir para seu sucesso. Os procedimentos metodológicos para atingir este objetivo foram selecionar especialistas em serviços de luxo em setores como meios de hospedagem e restaurantes.

Palavras – chave: Hospitalidade. Luxo. Meios de hospedagem. Consumo de luxo. Estratégia

**Universidade Anhembi Morumbi - Laureate International
Universities**

A Hospitalidade e o Mercado de Luxo: aspectos do acolhimento na experiência de consumo de meios de hospedagem

Hospitality and Luxury Market: aspects of hosting the consumer experience of lodging facilities

Resumo

Considerar a existência de um crescente mercado voltado ao consumo de produtos de luxo no Brasil pode parecer um contrassenso, levando-se em conta as desigualdades sociais do país. Porém ele se constitui um objeto importante de estudo, na medida em que se caracteriza por atuar com um nicho de consumidores portadores de características específicas, acostumados a serem tratados com muita deferência e atenção. O universo do mercado de luxo é fascinante aos olhos de alguns observadores, uma vez que traz em seu sistema sofisticados tipos de relação entre indivíduos que se distinguem por interesses e valores diferenciados. Por outro lado, os conceitos de hospitalidade são fundamentais para se buscar a diferenciação, principalmente no acolhimento, ou seja, na primeira camada de serviços a ser percebida pelo hóspede, não importando se é do segmento de luxo, ou não. Este estudo visa analisar se os conceitos da hospitalidade agregam valor às empresas, principalmente no atendimento ao cliente de meios de hospedagem de luxo e como esta estratégia quando fundamentada na hospitalidade pode contribuir para seu sucesso. Os procedimentos metodológicos para atingir este objetivo foram selecionar especialistas em serviços de luxo em setores como meios de hospedagem e restaurantes. A análise dos dados contribuirá para, em trabalho futuro, elaborar instrumento de pesquisa para a aplicação de um *survey* junto a usuários de serviços de luxo. Os resultados desta etapa foram exitosos em estabelecer estes parâmetros.

Palavras – chave: Hospitalidade. Luxo. Meios de hospedagem. Consumo de luxo. Estratégia.

Abstract

When it comes to luxury, it seems to be a contradiction to consider the existence of a luxury-based market in Brazil, which is a country with such a social inequity. But it is an important subject of study, as characterized by acting with a niche carriers consumer specific characteristics, used to be treated with respect and much attention. The luxury market universe is fascinating in the eyes of some observers, since it brings into your system sophisticated types of relationship between individuals that are distinguished by different interests and values. On the other hand, the hospitality concepts are fundamental to seek differentiation, especially in the host, that is, the first layer of services to be perceived by the guest, whether it is in the luxury segment, or not. This study aims to analyze whether the concepts of hospitality add value to companies, mainly in customer service luxury lodging facilities and how this strategy when founded in hospitality can contribute to your success. The methodological procedures to achieve this goal were selected luxury services experts in industries such as lodging facilities and restaurants. The data analysis will help in future work, develop research tool for the application of a survey next to luxurious service users. The results of this step have been successful in establishing these parameters.

Keywords: Hospitality. Luxury. Hotel Industry. Luxury Consumption. Strategy.

Introdução

O mercado de luxo caracteriza-se por ser direcionado a um nicho de consumidores com características específicas que definem um determinado comportamento de consumo. O universo do mercado de luxo é fascinante aos olhos de alguns observadores, uma vez que traz em seu sistema sofisticados tipos de relação entre indivíduos que se distinguem por interesses e valores diferenciados.

Nesse contexto, as empresas precisam definir estratégias diferenciadas em busca de garantir sua competitividade no mercado. A questão que se impõe é justamente neste quesito, como se tornar uma empresa diferenciada em mercado tão limitado? Como inovar em ambientes tão restritos ou, muitas vezes, sem uma caracterização precisa do setor?

De acordo com Mohsin (2010, p. 161), *The survival of hotels in the current competitive environment where most hotels have quite similar luxurious physical facilities much depends on delivery of service quality aiming to result in customer delight*¹. O autor destaca ainda que a diferença entre os serviços de alta e baixa qualidade está no grau de existência de efetiva participação humana nessa relação de serviço. Sugere ainda que, de acordo com Keating e Harrington (2003), o gerenciamento de qualidade nas organizações hoteleiras está carente de envolvimento, comunicação e trabalho em equipe.

O crescimento brasileiro, produto do ajuste macroeconômico propiciado pelo Plano Real nos anos 1990 atraiu diversas empresas interessadas no mercado brasileiro, convencidas de que o mercado de bens e serviços de luxo cresceria no país tornando-se uma boa opção de negócios. Estas empresas tiveram que analisar suas estratégias comerciais considerando, não somente o momento econômico, e sua projeção futura, como também o conhecimento sobre este público, em grande parte desconhecido. Várias são as facetas a serem consideradas a respeito do consumidor do luxo, seja ela a da ostentação, a de ser único, a do desejo pelo perfeito, a da experiência única, ou mesmo a do simples desejo de fazer parte de um grupo diferenciado (STREHLAU, 2008).

Pode-se relacionar o sucesso de uma empresa com as vantagens competitivas que esta desenvolve em seu mercado, como por exemplo, oferecer bens ou serviços difíceis de imitar e que podem ser percebidos como únicos, seja por qualidade ou preço; ela também pode ser tão bem gerenciada que obtém sempre lucratividade superior em relação à concorrência, o que lhe confere perenidade e, portanto, proteção contra oscilações e crises (POWELL, 2001; PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 2004).

Segundo Porter (2004), toda e qualquer empresa precisa adotar estratégias para atingir seus objetivos, direcionando seus esforços para sobreviver em ambientes nem sempre acolhedores. Nesse sentido, ele destaca três estratégias genéricas para enfrentar as forças competitivas do mercado, que são a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. Em nosso estudo, a estratégia de diferenciação tem especial destaque em relação ao mercado de luxo, que será descrito mais adiante.

As empresas necessitam desenvolver competências essenciais, no sentido que lhes dão Hamel e Prahalad (1998, p. 302), postulando que elas devem ser capazes de influenciar o produto final e ter como características: prover acesso potencial a ampla variedade de mercados; contribuir para os benefícios percebidos pelo cliente; e ser de difícil imitação pelos concorrentes. Mintzberg (2006) observa que o processo da estratégia demanda alta cognição humana, além de relacionar a formulação das estratégias de uma organização à habilidade e competência de seus quadros.

¹ A sobrevivência dos hotéis no atual contexto de competitividade, onde a maior parte deles apresenta estruturas praticamente similares, depende muito da qualidade de entrega dos serviços com o objetivo de atingir a satisfação do consumidor (tradução livre da autora).

Neste sentido, a questão que orienta este é artigo: A hospitalidade agrega valor às empresas, tornando-as diferenciadas no mercado brasileiro de luxo? O objetivo principal é analisar os conceitos de hospitalidade utilizados no atendimento de empresas voltadas ao setor de luxo e verificar se fazem parte das diretrizes organizacionais, ao mesmo tempo em que são incorporados pelo pessoal de atendimento em suas práticas diárias.

Este artigo está estruturado de forma a apresentar uma revisão da literatura relacionada ao tema proposto, os procedimentos metodológicos, uma análise dos resultados e as considerações finais.

O luxo

Esta seção se concentra nos conceitos e conhecimentos mais relevantes para a compreensão dos elementos que caracterizam o mercado de luxo.

O luxo é um conceito que vem sendo estudado desde as sociedades pré-modernas e por várias disciplinas como Economia, Marketing, História, Sociologia e Antropologia. O luxo já foi sinônimo de dádiva, cultura, e símbolo de posição social; já teve seus fins religiosos ou simplesmente profanos. Alguns são os motivos pelos quais esses vários conhecimentos são agregados quando se trata deste tema. Segundo Strehlau (2008)

A noção de luxo está impregnada de política: pode-se defini-lo não em contraste com a necessidade, mas como os bens cujo uso principal seja retórico e social, bens que são a encarnação de símbolos. Eles respondem a uma necessidade fundamentalmente política, e refletem uma ordem social e uma hierarquia de consumo (STREHLAU, 2008, p. 25)

No Marketing, por exemplo, de acordo com Strehlau (2008, p.24), luxo tem uma descrição mais operacional do que estratégica, ou seja, *tem-se uma prescrição básica para se elaborar um produto de luxo que se resume em: alta qualidade de uma mercadoria com uma marca forte, preço premium, comunicação seletiva ressaltando a imagem, distribuição seletiva ou exclusiva.*

Já para Lipovetsky (2005, p.22), *O luxo não começou com a fabricação de bens de preço elevado, mas com o espírito de dispêndio: este precedeu o entesouramento das coisas raras. Antes de ser uma marca da civilização material, o luxo foi um fenômeno de cultura, uma atitude mental que se pode tomar por uma característica do humano – social afirmando seu poder de transcendência, sua não-animalidade.*

Em geral, o luxo nos traz uma ideia de hierarquia de consumo, e nos faz entender como acontece a penetração de alguns produtos nas classes sociais. Allèrré (2006) destaca que após o final da II Guerra Mundial, houve uma alteração significativa no estilo de consumo da sociedade, oriunda de uma modificação importante no padrão de vida de alguns grupos e consequentemente no poder de compra dessa população. O que levou a uma diferenciada forma de comunicar e provocar o desejo desse grupo de indivíduos, agora com potencial de consumo de produtos que poderiam trazer um outro patamar de valor. A mesma situação ocorreria com o Brasil após o Plano Real como mencionado anteriormente.

Para Allèrré (2006, p. 67) *os atos de consumo traduzem mais a procura do prazer, o desejo narcísico de agradar o imaginário, por parte de cada indivíduo (“bens de luxo”).* E são essas novas tendências que formam distinções nas classes sociais, evidenciando as diferenças, por meio do poder de compra.

A Figura 1 destaca os estratos sociais através das décadas e seus modos de vida

ESTRATOS SOCIAIS - MOTIVAÇÕES E MODOS DE VIDA		
Fases	Motivações	Modos de vida
Década de 1960	▲ Elevação do padrão de vida	▲ Consumo ▲ Materialismo
1968 -> 1975	▲ Procura de um equilíbrio da vida ▲ Aspirações de mais liberdade	▲ Desinteresse pelos valores tradicionais ▲ Aumento de lazer
1975 -> 1980	▲ Preocupações com segurança econômica ▲ Procura de conforto social	▲ Retorno aos valores tradicionais ▲ Reinvestimento profissional
Década de 1980	▲ Procura de um novo equilíbrio profissional e pessoal	▲ Retorno ao modo de vida burguês (gosto pelo dinheiro e consumo) ▲ Investimento profissional excessivo
Década de 1990	▲ Sucesso profissional ▲ Preservação de uma vida pessoal	▲ Consumo de qualidade ▲ Participação importante no lazer, férias, esporte e cultura

Figura 1 Estratos Sociais e Motivações e Modos de Vida
Fonte: Allèrés (2006, p. 106)

Não somente em relação a classes sociais, há também uma hierarquia do consumo em relação aos objetos de luxo, que são caracteristicamente símbolos de uma tradição familiar, ou de um contexto histórico e que se tornaram *códigos distintos de reconhecimento social*. (ALLÈRRÉS, 2006, p.100) conforme a Figura 2:



Figura 2 – Hierarquia dos Objetos de Luxo
Fonte: Allèrés (2006, p. 102)

Cada classe social escolherá os objetos que mais bem representam sua classificação, desde os mais seletivos, raros e caros até os mais *democratizados*.

O autor destaca que essas três classes se afirmarão conforme seu comportamento de consumo. No entanto, concentrando nossa atenção na classe “bem-provida e emblemática”, o autor afirma que:

A classe bem provida se afirmará escolhendo os objetos tradicionais mais seletivos, mais raros e mais caros, e os “modelos”, objetos mais novos e mais

inacessíveis. Ela é, ao mesmo tempo, animada pela preocupação de manter suas diferenças e seus privilégios, que a levam, se necessário, a optar pelos objetos mais audaciosos ou insólitos, garantias de uma distinção exclusiva. Allèrés (2006, p. 101).

Além disso, finalmente, o autor ainda destaca que cada classe social define seu estilo de vida e conseqüentemente seus modelos de consumo. A Figura 3 mostra a classificação:

Classe social	Motivações	Estilo de vida	Modelos de consumo	Categoria de luxo
Classe bem provida	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Distribuição absoluta ▲ Fuga "para adiante" 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Conservação dos privilégios ▲ Destinação dos usos e escolhas 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Objetos tradicionais ▲ Objetos novos e originais 	Luxo inacessível
Classe intremediária	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Distinção relativa ▲ "Recuperação" das distâncias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Imitação da classe dominante ▲ Objetos de série limitada 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Certos objetos tradicionais 	Luxo semi-acessível ou intermediário
Classe média	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Mimertismo das escolhas e dos usos ▲ Acesso a um patrimônio cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Vinculação a uma classe ▲ Distinção 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Objetos de série 	Luxo acessível

Figura 2 – Classes Sociais e Estilos de Vida
 Fonte: Allèrés (2006, p. 103)

Apesar de todas as variáveis de consumo, considerando-se os diferentes grupos e seus estilos de vida e as constantes crises econômicas vividas pelos países, as empresas do mercado de luxo têm buscado frequentemente adequar-se ao contexto que se apresenta, buscando garantir as bases conceituais para satisfazer seus consumidores.

A Hospitalidade

Muitas são as definições de hospitalidade, em dicionários, autores e artigos. Antes de se estabelecer significados ao termo, recorre-se a Camargo (2015) que destaca:

A hospitalidade, mais que um fato observável, é uma virtude que se espera quando nos defrontamos com o estranho (e todo estranho é também estrangeiro), alguém que ainda não é, mas deve ser reconhecido pelo outro. Tudo se passa como se o sentido mais importante da noção seja pergunta-se se esse encontro resultou em estreitamento ou esgarçamento do vínculo social de início buscado (CAMARGO, 2015, p.44).

Conforme Camargo (2013) a hospitalidade é um signo de civilização, um modo de viver com outros e pode ser empregada em diferentes contextos. Para Lashley (2004) a hospitalidade dever ser analisada sob a perspectiva de três domínios, o social, o privado e o comercial.

Na perspectiva doméstica ou privada, a hospitalidade está no âmbito do alimentar e hospedar, sempre em relação às obrigações do hóspede e do anfitrião. Já o aspecto social

considera todas as interações culturais e sociais na relação entre eles, e o comercial, trata a hospitalidade como a atividade econômica em nossa sociedade. Ainda segundo Lashley (2008, p.18) *as preocupações atuais são, em parte, estabelecer uma rigorosa compreensão da amplitude do significado das atividades relacionadas com a hospitalidade, de modo que se possa entender melhor sua aplicação comercial.*

O'Mahony (2015) também destaca a importância da abordagem de Lashley (2008) para a compreensão do conceito da hospitalidade [Lashley] *proposed that private, social and commercial hospitality have a fundamental role to play in our understanding of the broader phenomenon of hospitality.*²

Na Figura 3, Lashley (2004, p.213) destaca os três contextos e localiza a experiência da hospitalidade na intersecção dos três aspectos.

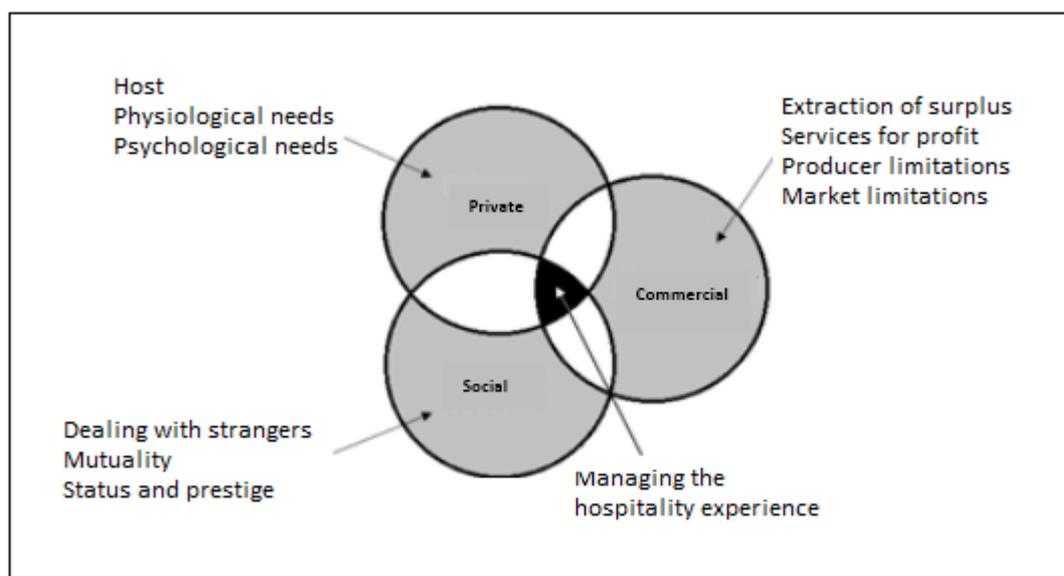


Figura 3 – Perspectivas da hospitalidade –
Fonte: Lashley (2004)

Para Pitt-Rivers (2012), destaca-se que a hospitalidade ocorre entre o anfitrião ou provedor de serviços, e o hóspede ou cliente que recebe este serviço além da rica contribuição da Hospitalidade sobre a arte de inserir o outro na comunidade.

“In contrast to a member of the community whose status is identifiable by reference to its own norms and is recognised by everyone, the stranger is incorporated only through a personal bond with an established member; he has, as it were, no direct jural relationship with anyone else, no place within the system, no status save that of stranger (which is a kind of self-contradiction: the status of being statusless)” (PITT-RIVERS, 2012, p. 503)³

² [Lashley] propôs que a hospitalidade nos domínios privado, social e comercial tem um papel fundamental em nossa compreensão do amplo fenômeno da hospitalidade. (Tradução livre da autora)

³ “Em contraste com o membro da comunidade, cujo status é identificável por referências às suas normas e é reconhecido por todos, o estrangeiro é incorporado somente por meio de um vínculo pessoal com um membro estabelecido; ele não possui nenhum relacionamento direto com qualquer outra pessoa, nenhum lugar dentro do sistema, nenhum status para salvar o de estrangeiro (que é uma espécie de autocontradição: o status de ser sem status)” tradução de Fernanda C. Schmidt Marques, mestranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi.

E é esse estranho, esse estrangeiro quem determinará a forma de interação que acontecerá nesse momento do encontro, com sua cultura, suas crenças e suas características. Muitas vezes, essas diferenças culturais e de origem são massificadas, para que possa existir, principalmente no contexto comercial, um equilíbrio na relação.

Segundo Benveniste (1995, p. 94), o conceito da hospitalidade sempre traz como fundamento a relação de compensação. Tal fenômeno tem uma relação forte com a ideia de que um homem estaria ligado a outro pelo fato de ter sido estabelecida uma obrigação de reciprocidade por algum préstimo. Por seu lado Montandon (2011) e Camargo (2013) destacam a relação interpessoal como o cerne da hospitalidade. Nas palavras de Montandon (2011, p. 31) *a hospitalidade não se reduz ao simples oferecimento de um repasto e de um abrigo livremente consentidos: a relação interpessoal instaurada implica uma relação, um vínculo social, valores de solidariedade e de sociabilidade.*

Mas como podemos estabelecer essas relações de compensação, de retribuição e mesmo de *dádiva*, no sentido que lhe dá Mauss (2003) colocando em perspectiva a *tríplice obrigação de dar, receber e retribuir* como fundamental na construção da sociabilidade e comunicação humanas pavimentando as relações de hospitalidade.

Comentadores sobre o conceito de *dádiva* de Mauss, como Sabourin (2008, p. 131), que aponta ser a *dádiva o oposto da troca mercantil e, paradoxalmente, procura nela a origem da troca (ou do intercâmbio)* e Reinhardt (2006) destaca como a abordagem de Mauss (2003) foi construída evidenciando que há muitas outras implicações na relação de troca, cujo conceito será de grande valia no aprofundamento do campo de conhecimento sobre a relação anfitrião e hóspede no mercado hoteleiro de luxo. Nas palavras do autor

A abordagem de Mauss é construída a partir de dois deslocamentos básicos nos quadros da ideologia moderna. Primeiramente, seus dados mostram que uma análise profunda das trocas pode gerar implicações muito maiores do que imaginamos, implicações que tendem a ter seu fluxo domesticado e sobre codificado, na modernidade, por uma instituição dominante: o mercado...O segundo deslocamento tem como referência a própria natureza da troca, baseando-se num modelo de ação social que quebra o binarismo moral entre liberdade e obrigação, ou entre uma subjetividade que ou é plenamente livre do outro ou é meia-subjetividade (REINHARDT, 2006, p.140).

Mas, como essa relação entre anfitrião e hóspede poderá se refletir no domínio comercial? Como a hospitalidade influenciará valores dos serviços à disposição do consumidor?

Gotman (2009) destaca a diferença entre a hospitalidade gratuita e a comercial quando trabalha os conceitos de *neutralização e desapropriação*, apresentando o contraponto que há entre receber o hóspede em uma casa particular, onde o anfitrião precisa restringir a ocupação de espaço a um quarto de hóspedes, para garantir suas privacidades, e a de um ambiente comercial (hotel, por exemplo), em que a neutralidade de marcas e o espaço menos privativo garantem o controle de riscos de uma invasão, e a distância entre o anfitrião e o hóspede.

Ainda para Gotman (2009) a herança das teorias que relacionam a hospitalidade a um ato comercial reservado aos viajantes e que em geral faziam parte de contextos urbanos com pagas e “de socorro” em contraponto a uma hospitalidade gratuita continua a inspirar a relação comercial. Em suma, segundo a autora *hospitalidade e relação comercial estão em oposição constante, mas, simultaneamente uma se referindo à outra* (GOTMAN, 2009, p.4).

Moretti (2015) capturou bem este ponto de tensão, percebendo que, embora, ainda ocorra atualmente alguns debates sobre a possibilidade de haver ou não hospitalidade no domínio comercial, as evidências de que, cada vez mais se estuda este domínio sob o ponto de vista dos conceitos de hospitalidade. O autor lembra que Oliveira e Rejowski (2013)

selecionaram, no período de 2001-2011, quarenta e oito dissertações de mestrado em todo o Brasil para a área de Hospitalidade e Turismo, constatando que 69% focaram a área comercial. E, ainda, mais recentemente, Rejowski e Bastos (2015) analisaram 227 dissertações de mestrado no Programa de Mestrado e Doutorado em Hospitalidade da Universidade da Anhembi Morumbi utilizando seis diferentes categorias de classificação e descobriram que, apenas uma delas, a comercial foi responsável 59% do total dos trabalhos, cabendo às demais cinco categorias os 41% restantes. Não é pouco.

De fato, os conceitos de hospitalidade são fundamentais para se buscar a diferenciação, principalmente no atendimento, ou seja, na primeira camada de serviços a ser percebida pelo hóspede, não importando se é do segmento de luxo ou não. No setor de serviços no qual os meios de hospedagem se inserem, *o encontro entre provedor/anfitrião e cliente/hóspede é aceito como o epicentro da relação da entrega de serviços. Por caminhos diferentes, ambas as partes desta díade avaliarão a experiência segundo os seus propósitos* (MORETTI, 2015, p.2).

Inúmeras dimensões compõem este encontro, como já trataram Bitner (1992), Lugosi (2008, 2009) e, mais recentemente Ferreira e Teixeira (2013), destacando as experiências sociais e espaciais. Atualmente caminha-se para o consenso de que o encontro é fonte de experiências, por meio do ambiente físico (*servicespace*) e dos aspectos emocionais (cinco sentidos, p. ex). O aspecto relacional tende a ser percebido como mais importante na avaliação dos clientes/hóspedes. Como bem apontou Moretti (2015) em sua análise de alguns dos autores deste campo de pesquisa, as experiências de serviços são resultado da oferta equilibrada para o cliente/hóspede

As empresas de hospitalidade têm feito mais esforços para criar conexões emocionais com os clientes [...] com o objetivo de moldar a percepção dos hóspedes para criar experiências prazerosas [...] organizando em um modelo que harmoniza elementos tangíveis (ambiente e processos) e intangíveis (sentidos) voltado para a oferecer o melhor serviço (MORETTI, 2015, p. 5).

Para Shaw e Ivens (2005) a percepção de vivenciar uma experiência extraordinária gera boas memórias capazes de ativar associações positivas em futuros encontros, além de alimentar trocas positivas de informações com sua rede de relacionamentos. Entretanto, para O'Sullivan e Spangler (1998) e, posteriormente Knutson e Beck (2003) e Verhoef *et al.* (2009), o conceito tem sido dominado pela perspectiva única do momento, esquecendo-se de que, de fato, são vários momentos que alimentam a memória, a saber: 1) o pré-encontro, ou seja, a experiência criada pelos contatos anteriores ao encontro físico, p. ex. os contatos durante a compra, feitos por meios eletrônicos como telefone ou o site de reservas; 2) o encontro físico, ou seja, o momento de vivenciar o serviço comprado e, seu enorme potencial gerador de experiências; e, 3) o pós-encontro, marcado pelos contatos posteriores ao encontro físico na expectativa de manter um relacionamento mais duradouro.

A experiência de consumo, portanto pode ser caracterizada como um processo de relacionamento de longa duração, possibilitando às empresas atuar em mais de um momento operando em uma espécie de *continuum*: os espaços, elementos físicos e processos (*tech points*) e as pessoas envolvidas no encontro (*touch points*). A experiência de consumo em serviços pode incorporar as ferramentas do relacionamento em todas as fases do processo de contato com o cliente.

Metodologia

Os procedimentos metodológicos adotados neste caso foram de natureza exploratória e qualitativa. A escolha se deu pela necessidade de, neste momento da pesquisa⁴, aprofundar o tema a partir de entrevistas com especialistas da área e colher informações sobre o atendimento a clientes de serviços de luxo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados entre meios de hospedagem e restaurantes de luxo a partir da rede de relacionamento dos autores. O critério de escolha foi a expertise no mercado de luxo e a experiência no atendimento a clientes. As entrevistas em profundidade foram realizadas por meio de um roteiro aberto. Os dados foram coletados na cidade de São Paulo com 3 gerentes de meios de hospedagem e 1 *restaurateur*. Buscou-se, sobretudo seguir a recomendação de Sfeir, Silva, Garcia e Moretti (2011) para quem a abordagem qualitativa

[...] se apoia na concepção dinâmica da realidade e nas relações dialéticas entre sujeito e objeto; entre conhecimento e ação; e entre teoria e prática, permitindo aprofundar as informações recolhidas de forma que proporcionem base suficiente para responder questões levantadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho (SFEIR et al, 2011, p. 88)

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente transcritas para facilitar sua análise. Seguindo a recomendação de Bardin (2004), os conteúdos das entrevistas foram separados por temas que pudessem contribuir para a formação de constructos para um *survey* a ser aplicado com usuários, conforme a nota 4.

Apresentação dos principais resultados e discussão

O tratamento dos dados do material das entrevistas levou à criação de quatro grupos de elementos que serão, em etapa posterior, analisados para avaliar sua contribuição para os constructos a serem aplicados junto aos usuários de serviços de luxo. São eles:

1. Quanto ao perfil do consumidor de luxo, seus diferenciais;
2. Quanto ao relacionamento com seus clientes, consumidores de luxo: gerenciamento e diferenciais;
3. Quanto à comunicação com os clientes: estratégias e táticas;
4. Quanto às diretrizes organizacionais (macro e micro) para as equipes de atendimento.

A seguir são destacados alguns dos verbetes coletados das respostas dos entrevistados identificados por Hotel, 1, 2 e 3 e Restaurante 1.

1. Quanto ao perfil do consumidor de luxo, seus diferenciais:

Neste quesito foi possível notar que além do alto poder aquisitivo, a importância das vivências e experiências anteriores são determinantes para as avaliações e critérios dos clientes. Adicionalmente, o fato de terem vivenciado momentos semelhantes em outras culturas os tornam mais exigentes, levando-os a buscar, sobretudo, experiências de qualidade.

⁴ Este artigo apresenta a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla. Seu objetivo foi colher informações que permita, à luz da literatura, elaborar constructos visando, posteriormente, um *survey* com usuários de serviços de hotelaria de luxo.

“Alguns diferenciais podem ser destacados, começando pelo alto poder aquisitivo. Além disso, são clientes que tem ótimas referências de produtos, viagens e experiências nos melhores destinos e meios de hospedagem do mundo. São clientes que fazem ao menos duas viagens internacionais por ano com a família e que são bastante exigentes em relação à qualidade dos serviços prestados.” (Hotel 1)

“Uma pessoa que vive várias experiências e tem convivência para hospitalidade nos melhores lugares do mundo.” (Restaurante 1)

“Costumamos dizer que nossos clientes são clientes do mundo. Que conhecem tudo de melhor pelo mundo e sabem o que esperar e exigir. São clientes de mente aberta, independentemente da idade. Antenados.” (Hotel 3)

2. Quanto ao relacionamento com seus clientes, consumidores de luxo: gerenciamento e diferenciais:

Fica evidenciado que o contato pessoal, ainda é fundamental. Assim, a proximidade com discrição e eficácia em todas as instâncias e por toda a equipe é considerado uma importante ação para criar intimidade e obter mais informações para serem utilizadas em benefício do cliente, no futuro.

“O relacionamento principal é construído por meio de equipe treinada para um atendimento diferenciado e condizente com a expectativa do hóspede. Desde a solicitação de reserva (quando feita pelo próprio cliente, embora minoria) a linguagem e abordagem seguem uma mesma linha e buscam proximidade com discrição... O maior relacionamento acaba acontecendo de maneira presencial, quando o hóspede chega pela primeira vez no hotel e percebe o cuidado que a equipe tem na relação com o cliente, independente da função. Após o primeiro contato, a equipe de reservas faz o pós-venda direcionado às datas de interesse dos clientes, e isso auxilia na criação de um vínculo direto entre o hotel e hóspede, refletindo diretamente nas altíssimas taxas de fidelidade que o hotel possui.” (Hotel 1)

“O mais importante é tratar cada um como único. O relacionamento existe e são criadas ferramentas para criar um perfil de cada cliente e entender o que ele deseja.” (Restaurante 1)

“Somos muito presentes enquanto ele (cliente) está aqui. Paporicamos, conversamos, ouvimos. Se não está bom, damos upgrade, etc...Tentamos reverter qualquer má impressão enquanto está hospedado. E se não conseguirmos, convidamos para voltar. O mais importante é que ele tenha a última experiência incrível conosco. Além do contato pessoal, temos algumas outras formas de ouvi-los como uma pesquisa de opinião simples e objetiva; também respondemos a todos, sem exceção, os comentários do Tripadvisor, e estamos pensando em investir mais profundamente em um sistema de CRM.” (Hotel 3)

3. Quanto à comunicação com os clientes: estratégias e táticas

Os entrevistados convergem para a proposta de que a comunicação direcionada e segmentada, precisa ser praticada. A recomendação é que seja um contato o mais possível individualizado, prevalecendo a percepção de exclusividade do cliente.

“...Email-marketing e ligações de pós-venda (de maneira discreta, sem parecer que o intuito é vender). Algumas mídias sociais estão sendo utilizadas atualmente para isso também, como Facebook e Instagram.” (Hotel 1)

“Atuamos no mercado participando de Feira de turismo de Luxo e Rodadas de Negócios com foco no luxo...” (Hotel 2)

“Não utilizo comunicação direta. Estou desenvolvendo minha marca que será um ‘guarda-chuva’ de todas as ações e trabalhos nos quais eu estou envolvido.” (Restaurante 1)

“Pequenos eventos, comunicação direta com e-mail Marketing (ações pontuais e mais assertivas), parcerias com algumas marcas que tenham a nossa cara para presentear os clientes magazine, site, mídias sociais...” (Hotel 3)

4. Quanto às diretrizes organizacionais (macro e micro) para as equipes de atendimento:

Percebe-se que o principal foco é o cliente e sua satisfação plena. O treinamento é uma importante ferramenta. O empowerment é uma meta a ser alcançada, as equipes devem ter autonomia suficiente para buscar, entender e resolver uma necessidade desse perfil de consumidor, armazenar seus dados/interesses, alimentando a futura relação de fidelidade. Além disso, pequenos líderes em todos os setores. Muito bem preparados e discretos.

“Fazer com que o hóspede se sinta melhor que na casa dele, sem perceber que está “cercado” por 250 funcionários... Ser discreto acima de tudo e passar despercebido com abordagens limpas, claras, rápidas e eficientes podem ser consideradas as principais premissas para toda a equipe de atendimento. O serviço, incluindo a venda, não pode ser ostensivo e invasivo, especialmente com esse tipo de cliente. Ele não se importa em pagar, mas não suporta a ideia de que “empurraram” algum produto desnecessário ou que não faça sentido (naquele momento) para ele.” (Hotel 1)

“Existem processos para todas as ações de serviço. Esses processos são treinados com as equipes e aplicados quando necessário. É importante montar uma base de dados com as informações de preferências de cada cliente, o mais detalhada possível; esta base pode ser gerada por questionários ou por conversas informais dos atendentes que devem guardar as informações e arquivá-las para serem usadas no futuro.” (Restaurante 1)

“Fazemos, para todos que entram no hotel: primeiramente um Cross em todas as áreas que ele terá relação durante sua estadia...Depois, cada área tem seu treinamento individual...Temos investindo em treinamento para as lideranças. Um treinamento com uma empresa multinacional por dois anos...Todos são treinados para ir além do "seu quadrado". E tem grande autonomia para resolver a questão na hora (Empowerment).” (Hotel 3)

Considerações Finais

O objetivo principal do artigo foi refletir sobre a hospitalidade e a experiência de consumo em encontros de serviços nos meios de hospedagem. Adicionalmente esta pesquisa fornecerá elementos para um futuro *survey* a ser aplicado a usuários de meios de hospedagem de luxo. O foco nesta etapa foi identificar os valores que estão presentes para os clientes daquele mercado e, que fazem parte das referências deste nicho tão

específico de mercado; não somente pelas características financeiras, mas também pelas relações que os consumidores estabelecem com produtos e serviços.

O artigo apresenta relações teóricas entre a hospitalidade e as vertentes do relacionamento e da experiência, buscando avançar com uma proposta de análise dessa experiência de consumo, relacionamento e encontro. Neste sentido, constatou-se neste estudo que as experiências de consumo dão-se através de um processo de relacionamento, que não se restringe a marketing, ou a determinado momento de bom atendimento. Ao contrário, as empresas necessitam desenvolver contínua relação com estes clientes e ter a capacidade de sensibilizar suas equipes para o poder que têm em mãos no momento do encontro com eles.

A hospitalidade é algo genuíno, que muito pode contribuir para que as equipes possam adotar atitudes na recepção desses clientes específicos. Para que isso seja possível, a estratégia da empresa deve refletir a prática da qualidade dos serviços, criando assim uma identificação com as normas e valores da empresa, tornando-se fator crucial para a diferenciação desta em um mercado de nichos tão específicos. Nas palavras de Hemmington (2007)

Hospitality organizations that are able to capture this sense of theatre and generosity will gain competitive advantage by providing their guests with experiences that are personal, memorable and add value to their lives (HEMMINGTON, 2007, p. 17)⁵

Os pontos fracos deste estudo podem ser creditados à pequena amostra, que será ampliada no intuito de completar esta etapa. Por outro lado seus pontos fortes são a busca inédita de relações entre a hospitalidade e os meios de hospedagem de luxo, já que é muito difícil encontrar vantagens para um segmento de clientes tão especial e acostumado às benesses de seus fornecedores. Dessa constatação situa-se, também a contribuição para o campo gerencial e acadêmico, já que, como se disse, são poucos os estudos sobre este campo.

Os próximos passos serão ampliar esta amostra e elaborar as escalas que comporão o instrumento de pesquisa juntos aos usuários

Referências bibliográficas

- Allérès, D. (2000). *Luxo... estratégias marketing*. FGV Editora.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3ª. Lisboa: Edições, 70.
- Benveniste, É. (1995). O vocabulário das instituições indo-européias.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 57-71.
- de Lima Camargo, L. O. (2015). Os interstícios da hospitalidade. *Revista Hospitalidade*, 42-69.
- Lu, C., Berchoux, C., Marek, M. W., & Chen, B. (2015). Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 168-182.

⁵ “ os negócios de hospitalidade que focarem na experiência do cliente capturando este senso de generosidade e performance terão maior vantagem competitiva ao oferecer para os seus clientes experiências personalizadas, memoráveis e que agreguem valor à vida deles”. (tradução livre da autora)

Carozzi, E. M. F. (2005). Christian Dior: reposicionamento de marca no setor de luxo, *I2(1)*, 110-120.

Schindler, P. S., & Cooper, D. R. (2003). Métodos de pesquisa em administração.

Diniz, C. (2012). *O mercado do luxo no Brasil: Tendências e oportunidades*. Editora Seoman.

Dubois, B., & Laurent, G. (1994). Attitudes toward the concept of luxury: An exploratory analysis. *Asia-Pacific Advances in Consumer Research*, 1(2), 273-278.

Ferreira, H., & Teixeira, A. A. (2013). 'Welcome to the experience economy': assessing the influence of customer experience literature through bibliometric analysis (No. 481). Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.

Gotman, A. (2009). O comércio da hospitalidade é possível. *Revista Hospitalidade*, 6(2), 3-27.

Prahalad, C. K., & HAMEL, G. (1998). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. *Rio de Janeiro: Campus*.

Hemmington, N. (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27(6).

Keating, M., & Harrington, D. (2003). The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry. *Journal of European Industrial Training*, 27(9), 441-453.

Knutson, B. J., & Beck, J. A. (2004). Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3-4), 23-35.

Lashley, C. (2008). Studying hospitality: Insights from social sciences 1. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69-84.

Lashley, C., & Morrison, A. (2004). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. *Barueri: Manoele*.

Lashley, C. (2015). Hospitalidade e Hospitabilidade. *Revista Hospitalidade*, 70-92.

Lashley, C., & Morrison, A. (2004). Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. *Barueri: Manoele*.

Lipovetsky, G., Roux, E., & Machado, M. L. (2005). *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Editora Companhia das Letras.

Lugosi, P. (2008). Hospitality spaces, hospitable moments: Consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, 19(2), 139-149.

Lugosi, P. (2009). The production of hospitable space: Commercial propositions and consumer co-creation in a bar operation. *Space and Culture*, 12(4), 396-411.

Marcel, M. A. U. S. S. (2003). Ensaio sobre a dádiva: formas e razão da troca nas sociedades arcaicas. *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac & Naify.

Mintzberg, H. (2006). *O Processo da Estratégia-4*. Bookman Editora.

Moretti, S. L. A. (2015) Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração In: SEMINÁRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 12, 2015, Natal- RN. **Anais do anptur** São Paulo: EDUCS

Mohsin, A., & Lockyer, T. (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in New Delhi, India: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 160-173.

Montandon, A. (2011). O livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. *Tradução de: Marcos Bagno e Lea Zylberlicht*. São Paulo: Editora Senac.

da Silva, J. F., & da Motta, L. F. J. (2012). A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?. *rap—rio de Janeiro*, 46(3), 701-20.

de Oliveira, A. R., & Rejowski, M. (2013). Hospitalidade nas organizações: produção científica como indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. *TuryDes—Revista de Investigación en Turismo e Desarrollo local*, 6(15).

O'Mahony, B. (2015). Exploring the impact of the constructs of the three-domain approach on private social and commercial hospitality provision. *Research in Hospitality Management*, 7, 112-131

O'Sullivan, E. L., & Spangler, K. J. (1998). *Experience marketing: strategies for the new Millennium*. Venture Publishing Inc.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.

Pitt-Rivers, J. (2012). The law of hospitality. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, 2(1), 501-517.

Porter, M. E. (2009). *Competição*. Elsevier.

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*. November - December

Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic management journal*, 22(9), 875-888.

Reinhardt, B. M. (2006). A dádiva da teoria: epistemologia e reciprocidade no circuito do “dado” antropológico”. *Revista Campos*, 135-157.

Bastos, S., & Rejowski, M. (2015). Pesquisa científica em hospitalidade: desafios em busca de uma configuração teórica. *Revista Hospitalidade*

Sabourin, E. (2008). Marcel Mauss: da dádiva à questão da reciprocidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23(66), 131-138.

Sfair, S. A., da Silva, D., Garcia, M. N., & do Amaral Moretti, S. L. (2011). ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA MEDICAMENTOS GENÉRICOS NO BRASIL: UM ESTUDO COM AS DEZ MAIORES EMPRESAS DO SETOR. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 77-101.

Shaw, C., & Ivens, J. (2005). *Building great customer experiences*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Strehlau, S. (2008). *Marketing do luxo. São Paulo: Cengage Learning*.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

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.

·
·