



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Dissertação de Mestrado

HOTELARIA DE LUXO:

O CASO DO HOTEL VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA

Daniela Fernandes Caseiro Bigote

Estoril, dezembro de 2021



HOTELARIA DE LUXO:
O CASO DO HOTEL VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA

Por

Daniela Fernandes Caseiro Bigote

Dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Hotelaria e
Turismo do Estoril para obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Dissertação orientada por
Professora Doutora Rita Peres

Estoril, dezembro de 2021

“Some people think luxury is the opposite of poverty. It is not. It is the opposite of vulgarity.” – Coco Chanel

AGRADECIMENTOS

“No one who achieves success does so without acknowledging the help of others.” - Alfred North Whitehead

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos à Professora Doutora Rita Peres, pela sua orientação e partilha de conhecimento, que foi fundamental para a realização deste trabalho de investigação.

Um agradecimento muito especial à equipa do Verride Palácio de Santa Catarina, por ter sido tão prestável e disponível, tornando possível a recolha de dados para este caso de estudo.

À minha família e amigos, especialmente à minha mãe, que sempre me apoiou em todos os projetos importantes da minha vida e tem o dom de ter sempre uma palavra otimista e encorajadora.

Ao meu melhor amigo e companheiro de vida pelo amor incondicional e todo o apoio, não só na realização deste trabalho final de mestrado, mas todos os dias. Sem ele, este percurso académico não teria sido possível.

Por último, agradeço ao meu pai, que partiu demasiado cedo. Esta dissertação é dedicada a ele.

RESUMO

O luxo está na moda. No quotidiano apercebemo-nos do significado de luxo aplicado em diversas formas: arte, moda, viagens, experiências. Recentemente, o luxo experimental tem-se sobreposto ao luxo tradicional, isto é, existe uma preferência pelo luxo relacionado com as experiências e as emoções que conferem aos seus consumidores.

A mudança de cenário deste conceito parece despertar cada vez mais interesse, ainda que este tema não seja novidade. Apesar da sua crescente presença, nomeadamente com o aumento de investimento em projetos de hotelaria de luxo, parece haver alguma escassez de informação neste âmbito. Afinal, o que se entende por luxo na hotelaria? Quais são as características da oferta que definem um produto de luxo, em hotelaria?

Um hotel de luxo é um hotel que proporciona aos seus hóspedes uma experiência de luxo, através de características como a decoração sublime, incluindo elementos de arte e alta-costura, áreas espaçosas e confortáveis, diversidade de atividades e comodidades, restaurantes de alta gastronomia e um serviço personalizado e de qualidade irrepreensível (Landman, 2020).

O principal objetivo deste trabalho de investigação é dar a conhecer melhor o tema do luxo na hotelaria, sobretudo as suas características, tantas vezes equivocadamente comparadas às de qualquer hotel de cinco estrelas. Visto que é um tipo de produto que tem vindo a ganhar mais expressão, só pode ser benéfico compreender as particularidades da sua oferta. Para tal, foi efetuado um estudo caso do Verride Palácio de Santa Catarina, um *luxury* boutique hotel situado no centro de Lisboa, onde foram aplicadas entrevistas semiestruturadas.

Esta investigação permitiu concluir que para o Verride Palácio de Santa Catarina, o foco é a experiência que é proporcionada ao cliente: uma experiência personalizada, que o faça sentir-se único e especial, apelando às suas emoções. É isso o luxo em hotelaria: uma experiência autêntica e customizada, que transmita emoções positivas ao seu consumidor.

Palavras-Chave: turismo de luxo, hotelaria de luxo, características do luxo.

ABSTRACT

Luxury is trendy. In everyday life we perceive the meaning of luxury in many forms: art, fashion, travel, experiences. Recently, experimental luxury has been gaining importance over traditional luxury, which means, there is a preference for luxury related to experiences and the emotions those experiences provide to their consumers.

The changing scenario of this concept seems to arouse more and more interest, even though this theme is not new. Despite its growing presence, namely with the increase of investment in luxury hotel projects, there seems to be some scarcity of information in this area. After all, what do we understand by luxury in hospitality? Which characteristics of the offer define a luxury product in hospitality?

A luxury hotel is a hotel that provides its guests with a luxurious experience, through features such as sublime decoration, including elements of art and haute couture, spacious and comfortable areas, a diversity of activities and amenities, fine dining restaurants and a personalized service of impeccable quality (Landman, 2020).

The main purpose of this research work is to provide a better understanding of luxury in hospitality, especially its characteristics, so often mistakenly compared to five-star hotel's offer. Since this kind of product has been gaining more expression, it can only be valuable to understand the particularities of its offer. To this end, a case study was carried out at Verride Palácio de Santa Catarina, a luxury boutique hotel located in the centre of Lisbon, where semi-structured interviews were applied.

This research allowed to conclude that for Verride Palácio de Santa Catarina, the focus is on the experience that is provided to the customer: a personalized experience that makes guests feel unique and special, engaging them through the emotions. That is what luxury in hospitality is all about: an authentic and tailored experience which delivers positive emotions to its consumer.

Keywords: luxury in tourism, luxury in hospitality, characteristics of luxury.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Pertinência do tema.....	1
1.2 Objetivos da investigação	2
1.3 Estrutura e organização da dissertação de mestrado.....	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Luxo.....	4
2.1.1 Caraterísticas do luxo	5
2.1.2 O novo luxo	7
2.2 Luxo no turismo	7
2.2.1 Tendências do turismo de luxo	9
2.3 Luxo na hotelaria	10
2.3.1 Dimensões do luxo em hotelaria.....	13
2.3.1.1 EXCLUSIVIDADE.....	13
2.3.1.1.1 ARTE	14
2.3.1.1.2 SINGULARIDADE.....	15
2.3.1.1.3 PREÇO	15
2.3.1.2 QUALIDADE	16
2.3.1.2.1 PERSONALIZAÇÃO DO SERVIÇO	16
2.3.1.2.2 ESTÉTICA	17
2.3.1.3 CONEXÃO EMOCIONAL.....	18
2.3.1.3.1 HISTÓRIA DO HOTEL	19
3. ESTUDO DE CASO: Verride Palácio de Santa Catarina.....	20
3.1 Caraterização do hotel	20
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	23
4.1 Método de investigação.....	23
4.2 Questão central e objetivos específicos da investigação.....	24
4.3 Estudo Caso	24
4.3.1 Entrevistas semiestruturadas.....	25
4.3.2 Fundamentação das questões	28
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	34
5.1 Luxo em hotelaria.....	34
5.2 Classificação das caraterísticas do luxo em termos de relevância	35
5.3 Verride Palácio de Santa Catarina e hotelaria de luxo	38
5.4 Intemporalidade do luxo.....	39
5.5 Preço elevado e exclusividade em hotelaria de luxo.....	40
5.6 Arte e exclusividade em hotelaria de luxo.....	41
5.7 Raridade/Singularidade em hotelaria de luxo	42
5.8 Singularidade e exclusividade em hotelaria de luxo	43
5.9 Qualidade em hotelaria de luxo	44
5.10 Estética e qualidade em hotelaria de luxo	45

5.11	Qualidade e personalização do serviço em hotelaria de luxo.....	46
5.12	História do hotel em hotelaria de luxo	48
5.13	História do hotel e conexão emocional com clientes em hotelaria de luxo	49
6.	CONCLUSÃO.....	51
6.1	Considerações finais	51
6.2	Limitações da investigação e sugestões futuras.....	53
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
8.	APÊNDICE	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Dimensões e variáveis do luxo na hotelaria. Fonte: Elaboração Própria.....	13
Tabela II – Entrevistados e numeração das entrevistas. Fonte: elaboração própria.....	26
Tabela III – Fundamentação das questões de entrevista. Fonte: elaboração própria.....	33
Tabela IV – Luxo em hotelaria. Fonte: elaboração própria.....	35
Tabela V – Classificação de características. Fonte: Elaboração própria.....	37
Tabela VI – Verride Palácio de Santa Catarina e hotelaria de luxo. Fonte: Elaboração Própria.....	39
Tabela VII – Intemporalidade do luxo. Fonte: Elaboração Própria.....	40
Tabela VIII – Preço elevado e exclusividade. Fonte: Elaboração Própria.....	41
Tabela IX – Arte e exclusividade. Fonte: Elaboração Própria.....	42
Tabela X – Singularidade. Fonte: Elaboração Própria.....	43
Tabela XI – Singularidade e exclusividade. Fonte: Elaboração Própria.....	44
Tabela XII – Qualidade. Fonte: Elaboração Própria.....	45
Tabela XIII – Estética e qualidade. Fonte: Elaboração Própria.....	46
Tabela XIV – Qualidade e personalização do serviço. Fonte: Elaboração Própria.....	47
Tabela XV – História do hotel. Fonte: Elaboração Própria.....	49
Tabela XVI – História do hotel e conexão emocional. Fonte: Elaboração Própria.....	50

ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1: Royal Suite King.....	20
Fotografia 2: Royal Suite Queen.....	20
Fotografia 3: Royal Suite Queen.....	21
Fotografia 4: Sala Amarela.....	21
Fotografia 5: Rooftop do hotel.....	22
Fotografia 6: Edifício do hotel.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da dissertação.....	3
Figura 2: Modelo de Análise.....	24

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1: Mr. Kees Eijrond – CEO and owner of the Palace.....	61
Apêndice 2: Margarida Antão – General Manager.....	68
Apêndice 3: João Silva – Hotel Manager.....	77
Apêndice 4: Joana Delgado – Responsável de Marketing e Vendas.....	86
Apêndice 5: Jéssica Fidalgo – Responsável de Grupos e Eventos.....	92

1. INTRODUÇÃO

1.1 Pertinência do tema

Não existe uma definição consensual para o conceito de luxo. Ao longo dos anos, múltiplas definições têm sido sugeridas por diversos autores. No passado, seria fácil compreender o que poderia ser considerado luxo, pois o conceito de luxo estava associado a um privilégio hereditário acessível unicamente pela elite. No entanto, hoje em dia, devido à massificação do consumo do luxo, têm surgido novos significados. Atualmente, o luxo está associado ao prazer, exclusividade, raridade, poder económico e estatuto, e abrange os valores e experiências dos novos consumidores (Atwal & Williams, 2009).

Nos últimos anos, o mercado de hotelaria de luxo cresceu consideravelmente (Höger, 2018). Os avanços na indústria da hotelaria e turismo, o aumento do desejo de viagens de lazer e a melhoria no padrão de vida contribuíram para impulsionar o mercado da hotelaria de luxo (Kim, 2018). Segundo Peng & Chen (2019), a hotelaria de luxo representa a terceira maior quota de mercado da indústria global de bens de luxo.

Isto é relevante do ponto de vista da gestão, pois o mercado de luxo é um segmento essencial da indústria do turismo (Park, Reisinger, & Noh, 2010) visto que, o consumo destes turistas representa 25% dos gastos de todas as viagens internacionais e, por dia, os turistas de luxo gastam oito vezes mais do que os turistas regulares (ILTM, 2011).

Segundo um estudo de Garcia (2019), o investimento imobiliário em ativos hoteleiros, em Portugal, atingiu um volume recorde de 469 milhões no primeiro semestre de 2019, o que representa um aumento de quatro vezes face aos 111 milhões investidos nos primeiros seis meses de 2018. Este investimento é maioritariamente em produtos de qualidade superior ou produtos de luxo.

Tendo em consideração o crescimento da hotelaria de luxo, tanto do lado da procura como do lado da oferta, nomeadamente através de investimento em produtos de luxo, considera-se pertinente compreender o luxo na hotelaria e as suas particularidades, sobretudo por parte de investidores, gestores e profissionais da área. Neste sentido, considerou-se que o método de investigação mais adequado seria um estudo caso, para perceber de que forma um hotel de luxo alcança esse posicionamento, mais concretamente, que características da oferta são determinantes para assegurar um produto e serviço de luxo. O Verride Palácio de Santa Catarina foi escolhido para o estudo caso por ser um dos mais conceituados hotéis de luxo do país, sendo um hotel independente, isto é, não faz parte de nenhuma cadeia hoteleira que impulse a sua visibilidade e posicionamento. Desde a sua abertura tem vindo a ganhar vários prémios, aparecido em várias revistas, passou a integrar a *Small Luxury Hotels of the World* e é um dos hotéis com preço mais elevado, em Portugal.

1.2 Objetivos da investigação

Ao estudar este tema, importa compreender que na vastidão da área hoteleira, existem tipos de turismo e de oferta muito distintos. Mesmo no caso dos hotéis de cinco estrelas, seria um erro assumir que são todos idênticos só por preencherem requisitos semelhantes no que concerne à sua oferta. Segundo Neto (2015, p. 20), “tempo, privacidade, exclusividade, personalização, detalhe, surpresa em relação às expectativas, cultura turística e experiência única poderão ser os sinónimos mais atualizados de hotelaria de luxo.” Portanto, nem todos os hotéis de cinco estrelas podem ser considerados hotéis de luxo.

Um das tendências que melhor caracteriza o mercado de luxo atual é o aumento do luxo experimental, que envolve experiências gastronómicas de luxo, hotéis de luxo e experiências únicas. Tendo em conta este aumento do luxo experimental e o aumento do mercado da hotelaria de luxo, nomeadamente o investimento em ativos hoteleiros de luxo, considera-se pertinente proceder a um trabalho de investigação que permita um maior conhecimento sobre este tipo de oferta hoteleira. Neste sentido, pretende-se compreender o que é a hotelaria de luxo, do ponto de vista da oferta, mais concretamente dar resposta à questão central da investigação:

- Quais as características que definem o luxo em hotelaria?

De forma a responder à questão central da investigação, foram traçados os seguintes objetivos de investigação:

- Compreender o que se entende por luxo na hotelaria;
- Identificar as dimensões e variáveis da hotelaria de luxo;
- Perceber quais os aspetos relevantes para o posicionamento de um hotel de luxo.

1.3 Estrutura e organização da dissertação de mestrado

De forma a responder aos objetivos da investigação, em primeiro lugar, procura-se fazer uma revisão da literatura acerca do conceito de luxo, nomeadamente o que é o turismo e hotelaria de luxo, as suas características e tendências, com o objetivo de identificar as dimensões e variáveis que lhe correspondem.

Posteriormente, é apresentado o hotel do estudo caso, o Verride Palácio de Santa Catarina, e é realizada a sua descrição e caracterização, visando determinar se existe semelhança entre as características da oferta do produto hoteleiro e as características e tendências mencionadas na revisão da literatura.

No capítulo da metodologia de investigação é referido o método de investigação utilizado, os objetivos da investigação, o estudo caso, as entrevistas semiestruturadas e é explicada a fundamentação das questões para o guião das entrevistas.

Por último, a investigação consiste em entrevistas semiestruturadas a membros da unidade hoteleira, nomeadamente o *CEO (Chief Executive Officer)*, diretores e chefias, de forma a averiguar quais os aspetos determinantes para o posicionamento de luxo deste hotel.

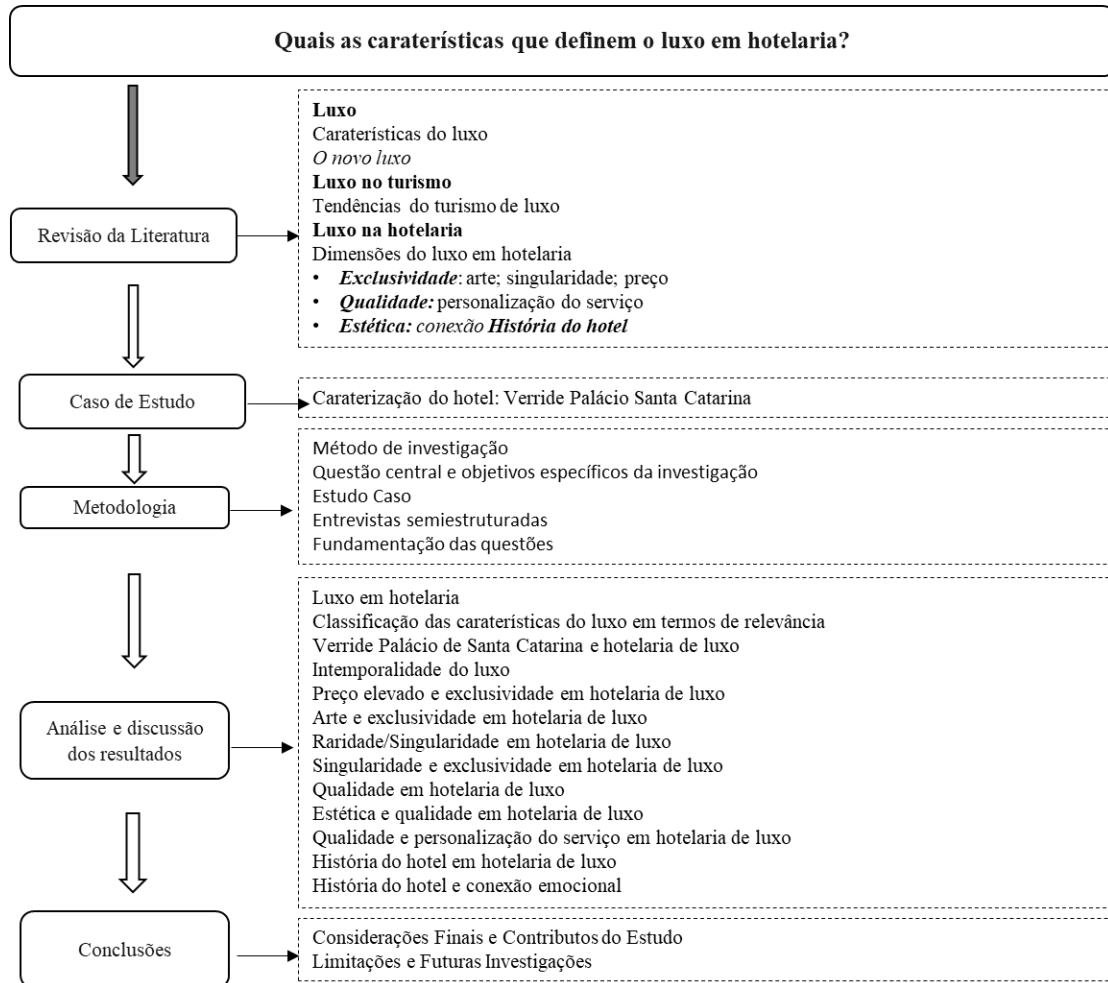


FIGURA 1: ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas noções de luxo, bem como explicar as características conferidas neste conceito e o que se entende por novo luxo. É também objetivo deste capítulo, apresentar o luxo no turismo e as suas tendências, para posteriormente abrir caminho para luxo na hotelaria, dando evidências das dimensões e variáveis que melhor explicam o luxo, no caso de estudo que será apresentado posteriormente.

2.1 Luxo

A palavra luxo deriva do latim “luxus” [excesso, extravagante] e “luxuria” [extravagante, opulento, excesso, desperdício, abundante] (Cawley, 2006).

Segundo Kapferer & Bastien (2009), embora seja impossível delimitar no tempo a origem do luxo, acredita-se que de certa forma, o luxo esteve sempre presente na humanidade, ainda que a palavra não existisse. Desde o princípio da humanidade que existem sociedades organizadas, formadas por hierarquias e líderes, que possuem objetos que simbolizam o estatuto desses grupos. Os bens de luxo têm sido símbolos de estatuto e poder, diferenciando as classes mais altas das mais baixas. Outrora, os membros mais poderosos da sociedade eram enterrados com objetos que representavam poder, como: objetos preciosos, joias e armas. Também os antigos egípcios desenvolveram símbolos de luxo: as elites, como os faraós, expressavam o seu esplendor através do uso de produtos exclusivos como perfumes (Kapferer & Bastien, 2009).

Até ao Renascimento, o luxo era muito orientado para a religião. Era representado por monumentos religiosos – mosteiros e catedrais – que eram construídos para manifestar o amor a Deus (Cristini, 2007).

Depois do século XVII, o comércio cresceu e mais segmentos da população passaram não só a ser autorizados, como também a ser capazes de adquirir produtos de luxo (MacCants, 2007). Apoiou-se e incentivou-se o consumo de produtos de luxo devido à sua contribuição para a empregabilidade e o bem-estar económico. Ainda assim, muitos desses produtos luxuosos como arte, vestuário e joias contribuíram para o agravamento das desigualdades entre as classes sociais por terem preços tão elevados que definiam quem os podia ou não adquirir. Ao longo da história, o luxo foi assinalado como o problema sociológico da sociedade, por ter um papel fundamental na estratificação social (MacCants, 2007).

Desde 1990, alguns dos países mais populosos, como a China e a Índia, alcançaram um crescimento económico que, conseqüentemente, aumentou o desejo por produtos e serviços de luxo (Liu et al., 2016).

O luxo está relacionado com a exclusividade, singularidade e originalidade. Sempre esteve diretamente relacionado com opulência, riqueza e estatuto. De um ponto de vista puramente

económico, o luxo pode ser definido como bens e serviços que têm um aumento da procura proporcional ao aumento dos rendimentos das famílias individuais (Corbellini & Saviolo, 2009).

Sociologicamente, um bem de luxo é definido como tendo uma conotação de estatuto e privilégio, através da ostentação de riqueza. Historicamente, os bens de luxo foram sempre associados a riqueza, exclusividade e poder, bem como a satisfação de necessidades não básicas (Brun & Castelli, 2013).

O conceito de luxo não é estático. É de natureza dinâmica, altera-se e adapta-se aos desejos evolutivos da sociedade. A perceção de luxo altera-se com o tempo e essas mudanças são determinadas por tendências sociais e avanços da tecnologia. Os bens de luxo estão em constante desenvolvimento, à medida que os desejos mudam e requerem constante alteração e refinamento. Quando os bens de luxo se tornam acessíveis às massas, o estatuto e utilidade alteram-se para deixar de ser considerado “luxo” e passar a ser considerado “necessidade” (Kasztalska, 2017).

Existem vários desafios ao conceber uma definição de luxo, incluindo o facto de ser um conceito muito relativo e, principalmente, porque a perceção do que caracteriza um produto ou serviço de luxo tem variado ao longo do tempo (Cristini et al., 2017). Neste sentido, encontrar as características que definem o luxo, pode ser a forma mais prática para compreender este conceito.

2.1.1 Características do luxo

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar algumas das características inerentes ao conceito de luxo.

Gabrielle Coco Chanel, fundadora da marca Chanel, refere que o luxo é uma necessidade que começa quando as necessidades acabam (Okonkwo, 2007).

As marcas de luxo não são consideradas luxuosas por si só; pelo contrário, precisam de ser consideradas como marcas de luxo pelos seus consumidores (Hudders, 2012). As principais características que contribuem para essa perceção por parte dos consumidores, são: a história da marca (Vigneron & Johnson, 2004), o preço elevado (Keller, 2009), a qualidade (Kapferer, 1997), e o simbolismo da marca, estando associada a sonhos, desejos e exclusividade (Dubois & Paternault, 1995; Okonkwo, 2007).

Segundo um estudo Ko, Costello, & Taylor (2019), as dimensões que melhor caracterizam produtos ou serviços de luxo são a exclusividade, preços elevados e alto nível de estética. Os autores referem ainda que a perceção de luxo é conferida sobretudo pelos consumidores, ainda que certos aspetos dependam de táticas de gestão como a qualidade e os preços praticados, não serão suficientes para conferir o estatuto de luxo. O sucesso do *marketing* de bens ou

serviços de luxo exige que o consumidor lhes atribua valor suficiente para compensar o preço excessivo, especialmente em tempos de crise.

Dubois, Laurent & Czellar (2001) propuseram uma definição de luxo com base em seis características: qualidade ou excelência; preço elevado; raridade ou singularidade; estética; património, cultura e história; e superfluidade.

De acordo com Ko, Costello, & Taylor (2019, p.406):

Uma marca de luxo é um produto ou serviço de marca que os seus consumidores percebem como tendo: alta qualidade ou excelência; valor autêntico por meio de benefícios desejados, sejam funcionais ou emocionais; imagem de prestígio no mercado em que se insere, baseada em qualidades como o artesanato, habilidades manuais ou serviço de qualidade; capacidade de praticar preços exorbitantes; capacidade de inspirar uma ligação profunda com o consumidor.

O *Brand Luxury Index* (BLI) considera que existem cinco dimensões para medir a percepção de luxo de uma marca: a qualidade superior; a raridade (ou singularidade); a capacidade de atribuir estatuto e riqueza; a capacidade de integrar a identidade do consumidor e a capacidade de proporcionar benefícios emocionais e propriedades intrinsecamente agradáveis (Parguel, 2015).

Hoffman (2002) indica que a arte tem propriedades gerais que lhe permitem ser associada a exclusividade, sofisticação, cultura, luxo, classe e prestígio. A arte transmite as suas particularidades como a exclusividade, luxo e sofisticação para os produtos e serviços que lhe estão associados e influencia positivamente a valorização dos mesmos (Hagtvedt & Patrick, 2008).

A excelência está intimamente relacionada com o luxo, pois significa que algo é melhor do que o vulgar. É uma dimensão da qualidade, que transmite superioridade, grandeza, esplendor, magnificência e até perfeição (Kauppinen-Räsänen, et al., 2014). Uma das características mais importantes e únicas do luxo tem que ver com a percepção de qualidade atribuída pelo preço. Um bem ou serviço de preço excessivo, é automaticamente visto como tendo mais qualidade, tornando-se mais desejável (Parguel, 2015). De facto, no mercado de luxo, o preço não tem de ser explicado racionalmente: é o preço dos intangíveis (história, lenda, prestígio da marca). Portanto, quanto mais excessivo for o preço, maior a probabilidade de o consumidor o ver como único e incalculável (Kapferer, Klippert, & Leproux, 2014).

Sternbauer (2021) descreve o luxo como sendo um sentimento, uma crença, uma forma de estar, um estilo de vida. As marcas de luxo devem garantir um equilíbrio, correspondendo aos princípios e valores dos seus consumidores enquanto criam algo verdadeiramente novo e fascinante que seja por eles desejado. Em última análise, o luxo está dependente de como a

relação de um consumidor com uma marca de luxo o faz sentir, isto é, a ligação emocional do consumidor com a marca de luxo.

2.1.2 O novo luxo

Tal como mencionado anteriormente, no passado, o luxo era reservado a elites e realeza. Contudo, há cada vez mais acesso a produtos e serviços de luxo.

A globalização do luxo significa que o luxo está a tornar-se cada vez mais predominante entre novos consumidores, em novos mercados, sendo referido como o novo luxo (Liu et al., 2016). Ao contrário do que eram as características tradicionais do luxo, o novo luxo sugere que o luxo não é demasiado exclusivo ou único, nem inatingível ou inacessível (Silverstein & Fiske, 2005).

Consequentemente, a democratização do luxo resultou no luxo em massa, muito relacionado com as marcas, que se estenderam a ofertas acessíveis, enquanto o luxo se liga a novos grupos de produtos. Na sequência desta democratização, foi criada uma hierarquia de tipos de luxo: o luxo inacessível, que representa um nível de autenticidade extremo, prestígio, exclusividade, qualidade e inovação e o seu mercado são as classes sociais com mais poder económico; e o luxo acessível, que representa o não essencial, o autêntico e o prestígio, publicamente bem conhecido e reconhecido, a um preço razoável, sendo que o seu mercado é a classe média e média alta (Chang et al., 2016).

2.2 Luxo no turismo

Embora existam numerosos estudos relacionados com o tema do luxo, é bastante invulgar encontrar estudos que relacionem o luxo com o turismo e a hotelaria, ainda que nos últimos anos o fenómeno social do consumo de luxo se tenha expandido drasticamente, particularmente na indústria dos serviços, mais concretamente no turismo (Chang et al., 2016). Ainda assim, o tópico do luxo na indústria do turismo e hotelaria tem vindo a despertar interesse, sendo que as viagens de luxo representam 20% dos gastos das viagens globais e é expectável um aumento até \$1,154 mil milhões até 2022 (ITB, 2017). De acordo com Ostelea (2017) a previsão aponta que o turismo de luxo obtenha um crescimento de 6,2% nos próximos dez anos, sendo os Estados Unidos da América e Europa, os principais a beneficiar deste crescimento.

Em 2016, o consumo de luxo alterou de paradigma, afastando-se dos bens de luxo e passando para experiências luxuosas. O luxo tradicional abrangia produtos como peles, joias, ouro, prata, especiarias, sedas. Esses produtos eram considerados luxuosos pela sua raridade. No entanto, essas categorias consideradas tradicionais, passaram a ser substituídas por viagens de luxo, experiências gastronómicas luxuosas, entre outros. O luxo antigo era caracterizado por produtos luxuosos, enquanto o luxo moderno consiste em experiências. Não obstante, o luxo tradicional continua presente no luxo moderno (Ostelea, 2017).

Para Page (2012), o turismo de luxo tem que ver com experiências de luxo que podem envolver viagens a estâncias exclusivas, pacotes *tailor-made* (personalizados), incluindo jatos privados; ênfase no conforto, serviço, relaxamento, qualidade irrepreensível, atenção ao detalhe e padrões exigentes. A exclusividade da experiência e, acima de tudo, a singularidade para o consumidor.

Para Frédéric Frère, CEO do Travelstore Group, o conceito de luxo é muito pessoal e é interpretado de diferentes formas de acordo com cada indivíduo. Para alguns, o luxo significa um conforto extremo e muitos serviços; para outros, especialmente a classe social mais alta, o luxo significa autenticidade, privacidade, personalização e singularidade. Este segmento procura experiências cada vez mais personalizadas (Glion, 2021).

Os consumidores de turismo de luxo procuram novas experiências e não se importam de pagar quantias avultadas por serviços que não só lhes permitem ter umas férias de sonho, como também os tornam distintos de outros turistas, através do estatuto. Assim, o preço é uma forma de condicionar a entrada das massas em alguns destinos, contribuindo para que se mantenham exclusivos. Um destino permanece exclusivo quanto menos pessoas tenham conhecimento sobre ele e decidam viajar para lá (Hall, Harrison, Weaver, & Wall, 2013).

Os destinos de longo curso e os destinos mais caros, eram vulgarmente classificados como destinos *conspícuos*¹, estando aqui abrangidos ainda, os hotéis de 7 estrelas e os hotéis ou *resorts* de luxo. Estes tipos de destinos eram escolhidos, sobretudo, para mostrar poder e riqueza (Vigneron & Johnson, 1999), sendo que, atualmente, este paradigma tem vindo a alterar-se.

A constante procura dos consumidores por experiências com significado, transformou o luxo “passando do ter ao ser e do possuir ao experimentar” (Cristini et al., 2017, p.101). Assim, o novo luxo passou de puro materialismo para experiências e aspirações (Yeoman & McMahon-Beattie, 2011), e serve interesses próprios que vão para além do estatuto (Bauer et al., 2011). Estas experiências de luxo podem incluir tempo, espaço, autenticidade, comunidade, individualidade e bem-estar (Yeoman & McMahon-Beattie, 2018). O luxo experimental inclui viagens de luxo, gastronomia de luxo e serviços de atenção ao cliente, inerentes ao turismo de luxo (Kim, 2018). É importante salientar que estes serviços de luxo carecem de um progresso constante, redefinindo e enriquecendo o valor do luxo, pois o que atualmente possa ser considerado luxo, amanhã torna-se vulgar e perde o seu valor (Danziger, 2005).

De acordo com Kim (2018), os consumidores podem aderir ao consumo do luxo experimental para satisfazer o desejo de exclusividade, o desejo de viver bem e colecionar momentos valiosos.

¹ Um destino *conspícuo* pode ser definido como um destino capaz de proporcionar aos seus visitantes, uma imagem de notoriedade e visibilidade social, ao partilharem as experiências vividas nesse ambiente (Correia & Kozak, 2012).

Da perspectiva da indústria, isto representa um crescimento dos serviços de luxo experimental, prevendo-se que, em 2022, possa vir a representar aproximadamente dois terços de um mercado de luxo com um total de 1,135€ mil milhões (D'Arpizio et al., 2016).

2.2.1 Tendências do turismo de luxo

Como mencionado anteriormente, atualmente os consumidores de luxo preferem o luxo experimental em detrimento do luxo tradicional. Esta diminuição da ostentação demonstra que existe uma tendência para tomar decisões atendendo a razões espirituais e emocionais como a necessidade de autorrealização, criatividade, autoestima, sentimento de pertença e contentamento, levando ao desejo de viajar (Verb, 2017).

De acordo com (Ostelea, 2017), sete das quinze tendências de turismo de luxo são:

- Aposta pelo que é local: este tipo de turista quer sentir-se parte do destino. Quer conhecer as perspetivas, histórias e estabelecimentos locais que permanecem fora dos itinerários populares;
- Autenticidade: aposta no sentido do lugar, mas com todo o conforto que poderia ser encontrado noutros destinos mais convencionais;
- Personalização: importância dos detalhes, que a viagem seja única e o viajante sinta que há uma dedicação total;
- Surpresas diárias: muitos turistas gostam de ter atividades planeadas exclusivamente para eles;
- Oferta gastronómica: os destinos que realçam o lado gastronómico acrescentam um elemento diferenciador;
- Lugares exóticos: o turista de luxo procura destinos novos, com elevada componente de originalidade e longe dos destinos maduros;
- O toque humano: valorização das interações com outros turistas ou comunidade local.

Segundo Collection (2021), as tendências das viagens de luxo, em 2021, passam por *buyout*²; serviço hiperpersonalizado; teletrabalho em hotéis ou residências de luxo; itinerários para experiências inigualáveis, únicas e personalizadas e serviço de transporte em helicóptero.

As novas tendências de luxo estão ligadas a experiências em vez de bens, tendo uma propensão para produtos personalizados, oferecidos em viagens de luxo. Para se ajustar a esta realidade, o turismo de luxo atual preocupa-se em ser mais personalizado, de forma que a experiência da

² Um *buyout* de hotel acontece quando um cliente ou grupo de clientes reserva o hotel completo, ficando o hotel em exclusividade nas datas acordadas. Nenhum outro cliente que não pertença ao grupo, poderá reservar ou ter acesso ao hotel (McCormack, 2015).

viagem apele às emoções do consumidor, através da sua singularidade, toque pessoal, experiência cultural e espiritual (Poinelli, 2015).

Iloranta (2019), distingue dois tipos de turismo de luxo: “*ultimate luxury*” e “*ordinary luxury*”. O *ultimate luxury* caracteriza-se sobretudo pela privacidade e exclusividade e consiste em três fatores: exclusividade, criatividade e excelência (Cristini et al., 2017). As classes sociais mais altas, ou as elites, utilizam serviços extremamente privados e exclusivos, que estão fora do alcance do consumidor normal (Thurlow & Jaworski, 2014) e, portanto, no caso do *ultimate luxury*, o preço não é um problema.

Este tipo de luxo é mais comum em empresas de pequena e média dimensão, contrariamente ao *ordinary luxury* que prevalece em empresas de maior dimensão, uma vez que estas não conseguem controlar a experiência holística do serviço ao cliente, da mesma forma que as pequenas e médias empresas o fazem (Iloranta, 2019).

Conforme revela um estudo de Ostelea (2017), o perfil do consumidor de turismo de luxo é constituído por indivíduos entre os 30 e 40 anos, com rendimentos médios superiores a 150.000 euros anuais, sendo que a maioria despende entre 5.000 e 10.000 euros por viagem, viajando aproximadamente três a quatro vezes por ano e repetindo, usualmente, destinos e hotéis. Este cliente valoriza particularmente a qualidade do hotel, a exclusividade, privacidade e a experiência.

Os turistas chineses são o mercado que gasta mais em viagens internacionais, seguindo-se a Alemanha, França, Estados Unidos e Reino Unido; sendo expectável que o mercado de luxo da China continue a crescer até atingir os 12,2%. Os turistas de luxo provenientes da América do Norte e da Europa representam 64% das viagens de luxo a nível mundial, apesar de constituírem apenas 18% da população mundial. Curiosamente, o mercado de viagens de luxo com maior taxa de crescimento é registado na região da Ásia-Pacífico (Verb, 2017).

2.3 Luxo na hotelaria

Os hotéis estão, cada vez mais, a tornar-se nos principais fornecedores de experiências e potenciadores de todo o tipo de emoções e descobertas. De tal forma que, se existe um setor que vive e lidera a transição do produto para a experiência, é a hotelaria de luxo. Apesar da preservação do turismo de luxo tal como o conhecemos tradicionalmente, rico e ostentoso, a verdade é que os clientes com elevado poder de compra, procuram experiências relacionadas com o novo luxo emocional (Campuzano García, 2016).

A hotelaria de luxo tornou-se um segmento fulcral e alargou o seu domínio na indústria hoteleira (Liu et al. 2017). Os clientes de hotéis de luxo podem interessar-se pelos aspetos físicos como a qualidade das instalações hoteleiras, mas as características mais preeminentes são as experiências estimulantes e os valores simbólicos que o serviço hoteleiro de luxo lhes

proporciona (Ryu et al., 2019). O serviço na hotelaria de luxo deve concentrar-se nas características psicográficas dos clientes, criando experiências inesquecíveis que apelam às suas fantasias e emoções para refletir os seus valores pessoais (Beldona, Kher, & Bernard, 2020).

Em primeiro lugar, parece relevante compreender o significado atual do luxo na hotelaria. Embora não exista uma definição universal, vários autores defendem que para um hotel ser considerado hotel de luxo, para além dos fatores tangíveis, hoje mais do que nunca, são os fatores intangíveis que mais importância têm e, são esses fatores que conferem o posicionamento na mente do consumidor. Quer isto dizer que, não basta o edifício opulento, a decoração ilustre ou os *amenities* que o hotel oferece.

Para Frank Marrenbach, CEO de *Oetker Collection*, existem quatro elementos-chave que um hotel de luxo deve ter: herança, arte, foco e raridade. A herança tem que ver com a origem e a história da marca, importante para sedimentar o conceito da marca e divulgar o *storytelling*; a arte; o foco no conceito da marca é outro dos elementos-chave, na medida em que é importante restringir o que poderá desvirtuar o perfil da marca, ou seja, o fator exclusividade é fundamental. Por último, a raridade significa oferecer algo tão único, que dificilmente é replicado pois um hotel com uma identidade icónica nunca é questionado, é simplesmente reconhecido (Al-Kateb, 2016).

HTL, Horwath (2011) define hotelaria de luxo como sendo logicamente baseada em preços elevados e também refere uma redefinição do “ultraluxuoso” para o “de volta ao básico” com foco na autenticidade, estabelecendo relações reais, a importância do serviço e da personalização, bem como o valor e singularidade conferidos através da arte, o uso de artistas ilustres e a qualidade.

Dentro da indústria da hotelaria, o segmento de luxo é uma combinação de procura e oferta com características muito específicas. Os consumidores de luxo têm exigências invulgares e procuram experiências de qualidade como serviços personalizados e discretos. Uma viagem luxuosa é sinónimo de uma experiência única e exclusiva que proporciona sensações inesquecíveis. Já não é aceitável que hotéis de luxo se limitem a oferecer produtos ou serviços; acima de tudo, devem proporcionar experiências memoráveis. Neste sentido, uma experiência positiva deve envolver o consumidor emocionalmente, fisicamente, intelectualmente e espiritualmente (Mossberg, 2007).

Na perspetiva de Landman (2020), um hotel de luxo é um hotel que proporciona aos seus hóspedes, uma experiência de luxo. Não existem padrões estabelecidos para hotéis de luxo. Ainda assim, o autor refere que, para que um hotel seja considerado de luxo, deve ter características como decoração sublime e exclusiva, incluindo elementos de arte e alta-costura, áreas espaçosas e confortáveis, diversidade de atividades e comodidades para os clientes, restaurantes de alta gastronomia e serviço personalizado e de qualidade irrepreensível.

Para Kiessling et al. (2009), as características como o *design* interior e exterior do hotel, a localização, a dimensão dos quartos e *amenities* incluídos, os *outlets* e centros de SPA & *Wellness* são indispensáveis, mas não são suficientes para conferir um estatuto de luxo, pois ainda mais importante do que o produto físico, é o serviço exclusivo e sofisticado que um hotel de luxo oferece aos seus hóspedes. Neste sentido, os hotéis de luxo estão a tornar-se cada vez mais inovadores quando se trata de criar serviços personalizados que se adaptem às necessidades de cada indivíduo.

“O luxo não é definido com base nas estrelas que o hotel tem, mas pelos serviços feitos à medida [*tailor-made*] das necessidades individuais de cada cliente” (Kiessling et al., 2009, p. 3). Esta ideia é apoiada por Tutek, Roth & Šimatic (2018), que referem que uma das particularidades nos hotéis de luxo tem que ver com a excelente qualidade de serviço, nomeadamente através do serviço personalizado. A qualidade do serviço em hotelaria está relacionada com a personalização do mesmo, personalizando elementos como as refeições, as bebidas, a segurança, o alojamento e atividades de lazer, tudo o que advenha do conceito de “lar” (Beldona, Kher & Bernard, 2020).

Para Godfrey (2017), os pilares da hotelaria de luxo são o serviço e a conexão emocional, que por sua vez abrangem a tecnologia e o sentir-se em casa, respetivamente. Criar uma sensação de estar em casa não está relacionado apenas com arte e artefactos. Também está relacionado com os colaboradores: familiaridade e reconhecimento; os trabalhadores lembrarem-se de pequenos detalhes pessoais; o ambiente: o *design* do quarto, a mobília, a individualidade e singularidade; e o serviço personalizado: os pequenos detalhes e a forma como é entregue. Do ponto de vista de Pütz-Willems (2007), o serviço de luxo moderno em hotelaria deve ser menos formal, sem a pressão de um ambiente rígido, mas profissional e com um toque amigável.

Tutek, Roth & Šimatic (2018) mencionam ainda que os valores e história da marca são características importantes para que haja uma definição clara do conceito do hotel, que deve servir de base para o desenvolvimento da marca. A marca deve estar apoiada numa história apelativa e tudo na propriedade deve estar alinhado com essa história e valores, de forma a obter consistência na entrega da marca. A componente *storytelling* tem vindo a mostrar-se importante, conectando as características materiais com a interação humana, tornando a experiência mais holística e profunda. Segundo Wittig et al. (2014), por trás de quase todas as marcas de luxo, existe uma grande história, pois normalmente têm uma forte herança da marca.

Embora não exista uma definição consensual sobre hotelaria de luxo, existem várias características referidas por vários autores, que a podem caracterizar ou até definir.

2.3.1 Dimensões do luxo em hotelaria

De Barnier et al. (2012), identificaram os sete elementos comuns que caracterizam o luxo. Esses fatores são a qualidade excepcional, hedonismo, preço elevado, raridade, seletividade e serviços personalizados, exclusividade e arte.

Vários autores (Kapferer & Valette-Florence, 2016; Hlady-Rispal & Blancheton, 2020; Oe, Sunpakrit, Yamaoka & Liang, 2018) defendem que o luxo na hotelaria assenta em várias características, tais como: a exclusividade, a qualidade e a ligação emocional com o consumidor.

Cada uma destas dimensões é explicada por variáveis que serão objeto de estudo nesta investigação. Assim, a tabela abaixo sintetiza a informação reunida no capítulo da revisão da literatura acerca do luxo.

Dimensões	Variáveis	Autores
Exclusividade	Arte Singularidade Preço elevado	Hennigs et al. (2012, p. 932), Kapferer & Valette-Florence, (2016), Yeoman & McMahon-Beattie, (2006).
Qualidade	Personalização Estética	Hlady-Rispal & Blancheton, (2020), Okonkwo (2007).
Conexão emocional	História da marca	Hagtvedt & Patrick, (2009), Lee & Watkins, (2016), Oe, Sunpakrit, Yamaoka & Liang (2018), Walls, Okumus, Wang, & Kkun (2011).

TABELA I – DIMENSÕES E VARIÁVEIS DO LUXO NA HOTELARIA. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

2.3.1.1 EXCLUSIVIDADE

Como é sugerido por Hennigs et al. (2012, p. 932), o verdadeiro conceito de luxo reside justamente na "perceção da excelência, exclusividade e singularidade". Heide & Gronhaug (2009) sugerem que o conceito de exclusividade está associado a tudo o que é distinto, especial e prazeroso, conferindo notoriedade.

O termo luxo assenta em vários pressupostos assumidos, como é o exemplo do “princípio da exclusividade”, que diz que quanto mais exclusivo for o produto ou serviço, mais desejado será. Assim sendo, para Kapferer (1997, p. 82) "(...) as marcas de luxo devem ser desejadas por todos, mas consumidas apenas por uns poucos afortunados".

A raridade e a exclusividade são consideradas características imprescindíveis nas marcas de luxo, uma vez que todas as definições de luxo se referem a alguma forma de raridade e exclusividade (Kapferer & Valette-Florence, 2016). Portanto, quanto maior for a dificuldade de acesso a um bem ou serviço, mais esse produto é desejado pelos consumidores (Kapferer & Bastien, 2009).

Yeoman & McMahon-Beattie (2006) suportam esta ideia de que o luxo deve sempre ter um elemento de exclusividade, criando um sentimento de desejo no consumidor. Por sua vez, a exclusividade está relacionada com a disponibilidade limitada e acesso (Chandon et al., 2016).

Amaldoss & Jain (2008), introduzem um conceito de singularidade e conformidade por parte dos consumidores de marcas de luxo. Este nicho de consumidores valoriza a exclusividade e a singularidade e as massas estão em conformidade com o que é aceite pelos consumidores de luxo. À medida que uma marca de luxo se torna cada vez mais acessível às massas, ao princípio pode usufruir da economia de escala, mas a sua atratividade para o consumidor de luxo acaba por diminuir, levando a um declínio nas vendas, que por sua vez vai condicionar a atratividade da marca de luxo para as massas, visto que já não é aceite pela elite. Assim, ao tornar-se demasiado massiva, a longo prazo, uma marca de luxo poderá perder tanto a elite como as massas e será muito difícil restabelecer a imagem de marca de luxo.

Dadas as suas muitas facetas, a arte é um suporte válido para uma abordagem baseada na exclusividade, raridade e acesso limitado (Meisiek & Barry, 2014). A arte reorienta a marca de luxo para a sua missão, transmitindo exclusividade e singularidade e permitindo, assim, que a marca acentue as suas características distintivas e afirme a sua intemporalidade (Chailan, 2018).

2.3.1.1.1 ARTE

Pouco a pouco, a arte está a penetrar no mercado, especialmente no setor do luxo. O luxo gosta de ser associado à arte porque, tal como a arte, pretende ser visto como intemporal (Kapferer, 2012). Esta associação com a arte permite ainda aumentar a extensibilidade de uma marca para além dos seus produtos principais (Hagtvedt & Patrick, 2008).

Tradicionalmente, a raridade do luxo é relacionada com a oferta limitada, preços extremamente elevados e uma rede de distribuição muito seletiva. Contudo, o fator raridade foi revisto e combinado com outros fatores mais subtis, tais como a arte. Por esta razão, muitas marcas de luxo reforçaram significativamente os seus laços com a arte e artistas, nos últimos anos (Kapferer, 2012).

O luxo já não consiste simplesmente em posse, mas sim na capacidade das marcas para reinventar o paradigma do luxo para consumidores que anseiam por mais exclusividade nas suas experiências (Kapferer & Laurent, 2016). Nesse sentido, a arte tornou-se uma das principais componentes da essência das marcas de luxo e das estratégias que reforçam a escassez e singularidade das marcas, e consequentemente a sua legitimidade e credibilidade (Chailan, 2018).

A arte e o *design* tornaram-se indispensáveis para os hotéis *boutique*, outrora considerados elementos ornamentais, atualmente visam solidificar a identidade e personalidade dos hotéis (Vatner, 2009).

Os hotéis de luxo caracterizam-se por oferecer arte, normalmente arte reconhecida e de qualidade, a nível de museu. Tipicamente, estes hotéis oferecem serviço e *amenities* de alta qualidade e têm vindo a elevar a experiência do cliente através da arte de alta qualidade (Vora, 2013).

2.3.1.1.2 SINGULARIDADE

A essência do luxo é a singularidade, tudo o que contribui para que a marca de luxo seja fora do vulgar (Savitha & Sathyanarayan, 2014). A teoria da singularidade propõe que as pessoas desejam manter uma imagem distinta para se diferenciarem do resto da sociedade (Das & Mukherjee, 2020). Nesse sentido, marcas consideradas exclusivas, raras e únicas, como é o caso das marcas de luxo, são utilizadas como um meio para alcançar a necessidade de singularidade (Tian, Bearden, & Hunter, 2001).

A percepção de singularidade de uma marca, entende-se como "a medida em que os clientes sentem que a marca é diferente das marcas concorrentes, isto é, quão distinta é relativamente aos concorrentes" (Netemeyer, Krishnan, Pullig, & Wang, 2004, p. 211). Quando uma marca é percebida como única, tem um significado especial para os consumidores, sendo recordada. Num mercado competitivo, a percepção de singularidade é importante, porque os consumidores são mais propensos a concentrarem-se nas características singulares de uma determinada marca e são menos atraídos pelas características comuns de marcas semelhantes (Dhar & Sherman, 1996).

Quando um hotel é visto como único, tem a vantagem de se distinguir dos outros e a sua imagem tende a valorizar. Posto isto, a percepção de singularidade proporciona um valor funcional: o *design* transmite a sua qualidade como sinais visuais (Kumar & Noble, 2015). No caso do luxo, este comunica a classe social através da sua arte e raridade (Becker, Lee, & Nobre, 2018). O fator raridade permite praticar preços desmesurados e contribui para a exclusividade, característica importante nos serviços de luxo. Conforme referem os modelos de Okonkwo (2007), a raridade é identificada como um traço fundamental para manter a exclusividade da marca.

2.3.1.1.3 PREÇO

Kapferer & Laurent (2016, p. 333) insistem que "o preço é fulcral na percepção do luxo", enquanto Dubois & Paternault (1995) acreditam que o preço elevado é uma característica determinante na decisão de compra para um consumidor de luxo.

Chandon et al. (2016) objetam que a exclusividade tem uma relação de proximidade com a disponibilidade limitada. Segundo McKinsey (1990) a raridade é utilizada como justificação para um preço elevado. Por sua vez, o preço aumenta a exclusividade ao diferenciar aqueles que podem pagar dos que não podem. Nesse sentido, à medida que o luxo aumenta, o preço e a exclusividade também aumentam. Da mesma forma, à medida que o preço aumenta, o luxo e a

exclusividade aumentam e à medida que a exclusividade aumenta, também aumentam o preço e o luxo. Por outras palavras, o luxo, o preço e a exclusividade funcionam numa relação homogênea. A relação entre preço e exclusividade permanece proporcional (quando um aumenta, o outro também), pois quanto mais alto é o preço, menos pessoas têm possibilidade de consumir o bem ou serviço.

Dentro do luxo, a importância do preço é tal que os autores Chan & Wong (2006) sugerem que os preços estabelecidos por um hotel de luxo são fundamentais para manter o estatuto do hotel, pois um preço considerado demasiado baixo possivelmente resultaria numa deterioração do posicionamento do hotel, bem como numa perda da sua exclusividade.

Este aumento de preço em relação a outros hotéis é justificado com um aumento da qualidade, conforto e quantidade de produtos tangíveis e serviços intangíveis; criando exclusividade e, sobretudo, o luxo que o hóspede experiencia. A percepção de valor no luxo vai além da satisfação ou excelência do produto ou serviço, pois o preço do luxo tem que ver com as particularidades atribuídas pelos intangíveis, tais como património, tradição, história, arte, associação a clientes famosos ou elites e um estilo de vida imaginário (Heo & Hyun, 2015).

2.3.1.2 QUALIDADE

Lewis & Booms (1983) definiram a qualidade do serviço como a entrega do serviço de forma adequada, conseguindo alcançar as expectativas dos clientes. Uma vez que a prestação de serviços em hotelaria requer interação entre pessoas, Shamir (2010) observou que os colaboradores que transmitem confiança, capacidade de resposta, segurança e empatia são capazes de prestar um atendimento ao cliente mais eficaz, ao mesmo tempo que permitem que as suas expectativas sejam alcançadas.

O modelo de luxo tradicional é baseado nos conceitos de raridade e qualidade muito elevadas (Hlady-Rispal & Blancheton, 2020). Segundo Okonkwo (2007), o sucesso de uma marca de luxo está intimamente relacionado com a excelência do serviço ao cliente e com a estética e prestígio do local onde se insere a marca.

Os principais objetivos estratégicos em empresas de luxo focam-se na singularidade e satisfação das expectativas dos clientes. Nesse sentido, as ofertas personalizadas, ou *tailor-made*, proporcionam valor tanto para o cliente como para a empresa, e tornam-se cada vez mais relevantes (Hamzah, Othman, & Hassan, 2016).

2.3.1.2.1 PERSONALIZAÇÃO DO SERVIÇO

A personalização do serviço refere-se à habilidade de entregar informação ou serviços ajustados a um indivíduo ou grupo de indivíduos relativamente aos seus hábitos, estilo de vida, preferências e gostos, satisfazendo as suas necessidades e preferências individuais (Kim, 2002).

Riley & Anderson (2010) suportam esta ideia, referindo que os serviços que respondem às necessidades individuais, de tal forma que os consumidores se sentem únicos e especiais, são considerados distintos dos serviços padronizados, oferecidos ao público em geral.

À medida que a procura de luxo se afasta dos bens e se orienta cada vez mais para as experiências, os consumidores não querem apenas qualquer experiência, querem experiências personalizadas que sejam ou intrinsecamente únicas ou especificamente ajustadas a elas (Batarags, 2019). O objetivo da personalização do serviço é melhorar a experiência do cliente e responder às suas necessidades de forma mais rápida e eficaz. Desta forma, a interação entre a empresa e os consumidores é mais fácil e a satisfação do cliente aumenta. Personalizar o serviço significa entregar um serviço à medida do cliente (*tailoring the offer*) (Ferenczuk, 2018).

Clientes com elevados padrões de qualidade e exclusividade que desejam distinguir-se das outras pessoas através do consumo de luxo, apreciam o potencial dos bens e serviços de luxo que conferem um toque pessoal através da personalização (Hoydysh, 2019). Tal como a *Netflix* retém informação sobre as preferências dos seus subscritores e oferece recomendações com base nessa informação, também os hotéis devem reter informação acerca das preferências dos seus clientes e tomar decisões estratégicas com base nessa informação, de forma a personalizar as experiências dos mesmos. Isto pode ser alcançado de várias formas, seja através de configurações no quarto para controlar a temperatura, luz, programas de TV; ou através de serviços complementares como receber o cliente com um copo do seu vinho preferido (Batarags, 2019).

Em muitos casos, são os gestos simples, mas significativos e os *amenities*, tais como o vinho no quarto e o toque personalizado, que ajudam a proporcionar uma atenção especial a cada hóspede. Isto é considerado o luxo moderno e tangível. Em última análise, um hotel não tem de recorrer a extremos para diferenciar o seu serviço. Em vez disso, trata-se da atenção extra para conhecer os hóspedes, reconhecer as suas preferências e proporcionar-lhes um lar longe de casa (Hoydysh, 2019).

A personalização é uma das tendências que diferencia as marcas de luxo do mercado das massas. A personalização permite criar uma ligação à marca, aumentando a fidelização do consumidor (Heuer, 2017). O desafio de qualquer empresa que pretenda oferecer uma experiência de luxo, é ser suficientemente competente para conseguir ir além do serviço padrão (Brant, 2016).

2.3.1.2.2 ESTÉTICA

Ênfase na estética, um dos domínios das experiências de luxo, tem vindo a ganhar maior destaque (Apaolaza et al., 2020). Segundo Thapa (2007), a estética influencia as emoções relacionadas ao consumo de serviços e cria uma imagem imediata na mente dos consumidores que pode influenciar a sua experiência global.

O ambiente e o design interior são considerados como o *hotelscape* e a sua importância tem vindo a aumentar (Alfakhri et al., 2018). Este crescente interesse no *hotelscape* incentivou os hotéis de luxo a elevar a apresentação dos quartos e investir intensamente no *design* interior, de forma a corresponder ao nível de estética esperado pelos consumidores de luxo (McNeill, 2008).

Em hotéis de luxo, é comum encontrar fachadas arquitetónicas e interiores visivelmente elegantes e memoráveis, com o propósito de atrair turistas e hóspedes. As fachadas arquitetónicas dos hotéis de luxo são inteligentemente concebidas com características visuais e intuitivas para comunicar temas desejados, fantasias, ou histórias sobre as experiências que os hotéis pretendem proporcionar aos seus hóspedes (Lin, 2020).

Os consumidores anseiam identificar-se com marcas que celebram a sua própria sofisticação com excelente *design* e estética. A estética que uma marca de luxo apresenta deve comunicar a qualidade que lhe está subjacente (Sternbauer, 2021).

O ambiente de um hotel de luxo, composto pelas condições ambientais, disposição dos espaços, sinais, símbolos, artefactos e a presença de elementos naturais, influencia a percepção dos consumidores, tais como a abordagem (por exemplo, ficar, gastar dinheiro e fidelização). Tanto a percepção positiva como negativa ao *design* e ambiente podem afetar a percepção de qualidade dos serviços (Apaolaza et al., 2020).

2.3.1.3 CONEXÃO EMOCIONAL

Enquanto o "luxo antigo" se foca no consumo conspícuo, o "novo luxo" entende que a conexão emocional e a experiência estética são os aspetos centrais do consumo de luxo (Hagtvedt & Patrick, 2009).

Estudos sobre a relação entre consumidor e marca, ilustram a importância de as marcas desenvolverem uma ligação com os seus consumidores, uma vez que esta relação terá impacto nas percepções e comportamentos dos consumidores em relação à marca (Fournier, 1998).

Os consumidores sentem uma maior ligação com as marcas, quando têm algo em comum, levando a uma conexão emocional mais forte. Por exemplo, pessoas que se consideram sofisticadas, têm maior propensão a responder positivamente a marcas que também sejam consideradas sofisticadas (Hwang & Kandampully, 2012). Assim sendo, esta ligação a determinadas marcas é importante para os consumidores, uma vez que essas marcas reafirmam a personalidade dos seus consumidores (Woodside, Sood, & Miller, 2008).

Atualmente, estabelecer uma ligação emocional com produtos e serviços de luxo como fonte de prazer tem vindo a ganhar importância para o luxo (Oe, Sunpakrit, Yamaoka, & Liang, 2018). A necessidade de estabelecer uma conexão emocional com marcas de luxo pode ser ainda mais pertinente, uma vez que os produtos ou serviços de luxo não são adquiridos regularmente,

portanto, construir uma conexão que se traduza numa relação de longa duração é essencial (Lee & Watkins, 2016).

As marcas de luxo dispõem de um legado rico, cultura e herança que são completamente diferentes das marcas comuns. A história da marca é comunicada através do *storytelling*, possibilitando a criação de ligações emocionais com os seus consumidores (Hemantha, 2020).

2.3.1.3.1 HISTÓRIA DO HOTEL

Um estudo conduzido por Kapferer & Bastien (2009), indica que o legado ou herança têm um impacto positivo na autenticidade e percepção de luxo, por parte dos consumidores. No contexto dos hotéis de luxo, o *storytelling* é essencial, pois confere destaque aos laços emocionais (Walls, Okumus, Wang, & Kkun, 2011).

Mossberg (2008) propõe que os hotéis utilizem o *storytelling* como meio para a diferenciação da marca. Pesquisas têm demonstrado que os clientes de hotéis de luxo avaliam uma marca de forma mais favorável quando os seus elementos distintivos são conhecidos através da sua história, em vez da apresentação das características e facilidades do hotel (Hamby, 2014).

Os clientes de hotéis de luxo tendem a procurar histórias que criem experiências que apelem às suas emoções e fantasias (Silverstein & Fiske, 2005). O *storytelling* tem o potencial único de ir além da partilha de informação e de criar uma conexão com os consumidores a um nível mais profundo (Barsky & Nash, 2002).

3. ESTUDO DE CASO: Verride Palácio de Santa Catarina



FOTOGRAFIA 1: ROYAL SUITE QUEEN. FONTE: VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA



FOTOGRAFIA 2: ROYAL SUITE KING. FONTE: VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA.

3.1 Caraterização do hotel

O Verride Palácio Santa Catarina está localizado na Rua de Santa Catarina, uma zona nobre e central da cidade de Lisboa, pertencente ao Bairro Alto.

Inserido num edifício de 1750, foi residência de vários nobres ao longo dos anos. A sua estrutura, reconstruída depois do terramoto que abalou a cidade em 1755, foi restaurada e reestruturada depois dos anos 70 e manteve os seus traços estéticos típicos do estilo arquitetónico Pombalino do século XVIII.

João Lobo de Santiago Gouveia, tinha o título de Conde de Verride e foi o proprietário do palácio até à sua morte, em 1921.

O edifício foi comprado pela Caixa Geral de Depósitos no final dos anos 60 e foi vendido ao seu atual proprietário, Kees Eijrond.

O palácio foi totalmente renovado, mas muitos dos elementos foram preservados e inclusivamente alguns detalhes da arquitetura original permanecem intactos, o que torna o espaço ainda mais caraterístico. Desde o mobiliário embutido, as salas com azulejos cobertos de paisagens ou os tetos de estuque e madeira trabalhados, as suites refletem a opulência das famílias nobres portuguesas do século XVIII.

Este *luxury* boutique hotel foi inaugurado em janeiro de 2018, contando com 19 quartos e suites, com dimensões entre 35 e 80 metros quadrados e tarifas desde os 460€ aos 3060€ por noite.

Este hotel de cinco estrelas inclui ainda o restaurante SUBA, um restaurante panorâmico de alta gastronomia, com vista para o Tejo; um *Rooftop Bar* com vista para Lisboa e o rio Tejo, tendo acesso a uma plataforma que confere uma vista deslumbrante de 360º; uma sala de eventos com entrada independente; uma sala de estar bastante típica de um Palácio – a Sala Amarela com paredes forradas em papel de seda e um enorme lustre de vidro Murano; e um Jardim de Inverno com *infinity pool*, também com vista cidade e rio Tejo.

Os 19 quartos e suites irradiam cultura e herança, nomeadamente suites como a Suite *Arch*, com um arco de pedra original do século XVIII e as *Royal Suites – King e Queen*. A *Suite King* contempla um magnífico teto de madeira trabalhada; a *Suite Queen* ricamente adornada com estuque e uma sala com azulejos brancos e azuis, de 1901, alusivos à prática da caça, uma atividade adorada pelo Conde de Verride. Não existem dois quartos ou suites iguais, ainda que na mesma tipologia, devido à singularidade do palácio.

Em termos de elementos decorativos, sendo a arte, a dança e as flores grandes paixões do proprietário, o hotel está repleto de peças de arte como quadros antigos e valiosos, tapeçarias, peças de artesanato únicas e arranjos florais excêntricos.



FOTOGRAFIA 3: SALA AMARELA. FONTE: VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA



FOTOGRAFIA 4: ROYAL SUITE QUEEN. FONTE: VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA

Ainda relativamente à estética, foi acrescentado um toque moderno, conferindo um visual contemporâneo apesar dos elementos do passado. As cores misturam azul suave, bege e cinzento, com algumas divisões com paredes revestidas em papel de parede de seda e outras em linho cru. O resultado, além da aprovação dos hóspedes e da comunidade local, veio também por meio de premiações. No ano de inauguração ganhou dois prémios relativamente à

reabilitação do edifício, o Prémio Nacional de Reabilitação Urbana como melhor reabilitação urbana de 2018 e no Prémio VALMOR recebeu uma menção honrosa de melhor obra arquitetónica em Lisboa na categoria de Turismo em 2018 (sVc, s.d.)³. Para além destes prémios, foi vencedor dos *World Luxury Hotel Awards* por dois anos consecutivos, 2018 e 2019, na categoria de Melhor Hotel Palácio da Europa. Ainda, em 2019, recebeu dois *HAUTE GRANDEUR AWARDS*, um para o hotel e o outro para o Restaurante SUBA, nas categorias de Melhor Boutique Hotel na Europa, Melhor Novo Hotel na Europa, Melhor Serviço de Hotel em Portugal, Melhor Hotel de Luxo em Portugal e *Best Luxury Boutique Hotel Restaurant in Portugal*, *Best Portuguese Cuisine in Portugal*, respetivamente (sVc, s.d.).

O Hotel Verride Palácio de Santa Catarina é um hotel independente, ou seja, não pertence a uma cadeia hoteleira. Em 2021, passou a integrar o *Small Luxury Hotels of the World* (SLH).

Desde o início do projeto que o hotel tem a preocupação de priorizar os fornecedores nacionais e locais, desde os lençóis de cama Celso de Lemos, formados por 600 fios de algodão egípcio (sVc, s.d.), aos fornecedores do restaurante. Para além de ter produtos da melhor qualidade, o objetivo é também dar a conhecer aos hóspedes o melhor que Portugal tem para oferecer, em todos os sentidos.

Existem autores (Hoydysh, 2019) que salientam a importância de “sentir-se em casa” e da personalização do serviço (Batarags, 2019; Hoydysh, 2019; Heuer, 2017). O Verride Palácio de Santa Catarina reafirma estes conceitos, assinalando o seu serviço como *tailor-made service* e divulgando o seu *motto*⁴: “*feel home far from home*”.



FOTOGRAFIA 5: EDIFÍCIO DO HOTEL. FONTE: VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA



FOTOGRAFIA 6: ROOFTOP DO HOTEL. FONTE: VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA

³ <https://www.verridesc.pt/gallery/>

⁴ *Motto* significa lema, divisa. Neste caso, o *motto* do hotel é o lema do hotel.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A escolha de uma metodologia de investigação adequada é uma decisão crucial para realizar uma investigação científica eficaz. Neste sentido, este capítulo propõe-se a dar a conhecer a metodologia de investigação aplicada e explicar de que forma pretende dar resposta aos objetivos de investigação propostos.

4.1 Método de investigação

Esta investigação seguiu uma abordagem qualitativa, em que a estratégia de investigação utilizada é a de um estudo de caso, nomeadamente através de entrevistas.

Foi utilizada a abordagem dedutiva como método de investigação. Segundo Locke (2007), esta abordagem implica partir do geral para o particular, como partir de uma teoria, derivar hipóteses a partir dela, testar essas hipóteses e rever a teoria. Assim, esta dissertação partiu da revisão da literatura, que serviu de base para a análise dos dados.

Em termos gerais, uma revisão literária pode ser descrita como uma forma mais ou menos sistemática de recolher e sintetizar investigação anteriormente efetuada (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Uma revisão eficaz e bem conduzida como método de investigação cria bases firmes para avanço do conhecimento e facilita o desenvolvimento da teoria. Ao integrar resultados e perspetivas de diferentes resultados empíricos, a revisão da literatura pode abordar questões de investigação com uma capacidade que nenhum estudo individual tem (Webster & Watson, 2002).

A investigação qualitativa é um termo muito amplo que engloba metodologias de investigação que lidam com fenómenos através da análise de experiências, comportamentos e relações, sem recurso a estatística, matemática e processamento de dados numéricos (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020). Normalmente, a abordagem qualitativa pretende compreender a perspetiva de um pequeno número de participantes, em vez de realidades concretas (Erlingsson & Brysiewicz, 2013) e testagem de hipóteses em amplas amostras (Gelo, Braakmann, & Benetka, 2008). A abordagem qualitativa geralmente dá respostas a questões de investigação como, por exemplo: (a) o quê, (b) como, (c) quando e (d) onde, e é descrita como uma abordagem de investigação baseada em palavras. Uma vantagem básica da investigação qualitativa é que apoia profundamente a investigação. Além disso, a investigação qualitativa é mais flexível do que a investigação quantitativa, uma vez que a abordagem qualitativa oferece flexibilidade ao investigador e aos participantes, enquanto a investigação quantitativa é normalmente mais inflexível, uma vez que é implementada com questionários que incluem perguntas específicas e fechadas (Miles & Huberman, 1994).

4.2 Questão central e objetivos específicos da investigação

O presente estudo pretende responder à questão central de investigação: quais as características que definem o luxo em hotelaria?

De acordo com o modelo de análise esquematizado na figura 2, a pesquisa pretende compreender a hotelaria de luxo, para posteriormente identificar as dimensões e variáveis inerentes ao seu conceito, confrontando-as com o estudo de caso – o Verride Palácio de Santa Catarina – de forma a averiguar os aspetos que contribuem para o posicionamento de luxo de um hotel.

Nesse sentido, os objetivos específicos de investigação, que permitem alcançar uma visão mais ampla deste tema e permitem complementar a questão principal são:

- Compreender o que se entende por luxo na hotelaria;
- Identificar as características da hotelaria de luxo;
- Perceber quais os aspetos relevantes para o posicionamento de um hotel de luxo.

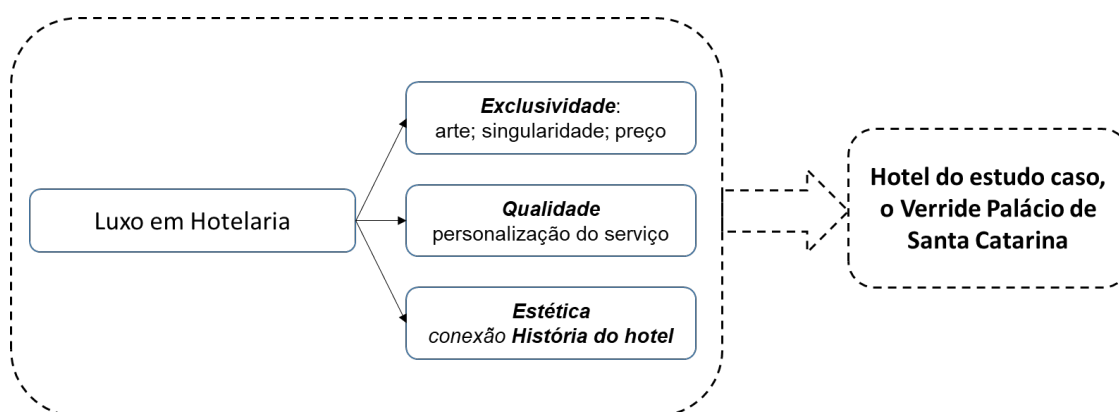


FIGURA 2: MODELO DE ANÁLISE. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

4.3 Estudo Caso

O presente trabalho de investigação incidiu num único estudo caso, do hotel Verride Palácio de Santa Catarina. Foi escolhido por se tratar de um hotel reconhecido no segmento de luxo, em Lisboa e no país. Desta forma, pretende-se caracterizar e descrever este hotel e posteriormente conduzir entrevistas a pessoas relacionadas com o mesmo, como o CEO, diretores e chefias ou responsáveis de departamento, com o intuito de responder aos objetivos de investigação.

Para investigadores do setor hoteleiro que estudam várias áreas no contexto da hotelaria e turismo, a metodologia do estudo caso tem sido uma estratégia popular, utilizando empresas ou destinos (Altinay & Paraskevas, 2008). A utilização de uma abordagem de estudo de caso na investigação é útil em áreas de investigação mais recentes e menos desenvolvidas, particularmente onde a observação do contexto e da dinâmica da situação da investigação é

importante (Marshall & Rossman, 2010). A investigação de um caso de estudo oferece a este estudo um contributo de dados reais, a partir dos quais se podem formar percepções e comprovar propostas e teorias (Gummesson, 2003).

O estudo caso é visto como uma forma valiosa de explorar profundamente uma questão, com um contexto específico (Brotherton, 2008). O seu propósito é holístico e sistémico, para dar uma explicação rica e completa de uma ligação entre uma série de eventos e fatores (Gummesson, 2003). As vantagens de uma investigação de estudo caso são o detalhe, riqueza, abrangência e variação dentro do estudo caso. Se um investigador quiser compreender um fenómeno em qualquer grau de rigor, deve considerar a utilização de estudos de caso (Flyvbjerg, 2011).

4.3.1 Entrevistas semiestruturadas

O caso de estudo compreendeu como método de recolha de dados, entrevistas semiestruturadas.

Kvale (1996) defende que alguns fenómenos não são diretamente observáveis. Nesse sentido, conversas entre indivíduos são um método mais eficaz para alcançar e explorar alguns temas. Como as entrevistas são interativas, os entrevistadores podem pressionar para obter respostas completas e claras e podem sondar quaisquer tópicos emergentes. Assim, as entrevistas prometem alargar o âmbito de compreensão dos fenómenos investigados, uma vez que são um instrumento mais naturalista e menos estruturado de recolha de dados.

Frequentemente, os dados qualitativos são recolhidos através de questionários e entrevistas. No entanto, as entrevistas – quando comparadas com os questionários – são mais poderosas na obtenção de dados que permitam investigar os pontos de vista dos indivíduos a um nível mais profundo (Kvale, 1996).

Relativamente à conceção do processo da entrevista, há várias decisões que devem ser cuidadosamente consideradas, tais como, quem entrevistar, quantos entrevistados serão necessários, que tipo de entrevista realizar e como serão analisados os dados da entrevista (Doyle, 2004).

As entrevistas foram realizadas em setembro de 2021, no Verride Palácio de Santa Catarina. Os inquiridos foram entrevistados presencialmente, tendo sido utilizado um gravador para registar as respostas, que foram transcritas posteriormente (consultar Apêndice).

Para a aplicação das entrevistas e tendo em consideração o tipo de conceito estudado, considerou-se que as pessoas em cargos de chefia e administração seriam as mais capacitadas para explicar este conceito do luxo na hotelaria e relatar quais as características da oferta do Verride Palácio de Santa Catarina que o permitem posicionar-se neste segmento. A tabela seguinte indica o nome e função no hotel dos cinco inquiridos.

Entrevistados	Número Entrevista
Mr. Kees Eijrond: CEO e proprietário do Palácio	E1
Margarida Antão: Diretora Geral	E2
João Silva: Diretor de Hotel	E3
Joana Delgado: Responsável de Marketing e Vendas	E4
Jéssica Fidalgo: Responsável de Grupos e Eventos	E5

TABELA II – ENTREVISTADOS E NUMERAÇÃO DAS ENTREVISTAS. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

As entrevistas realizadas nesta investigação são intituladas de entrevistas semiabertas ou semiestruturadas. Pressupõem que exista um guião de entrevista ou roteiro prévio, ao mesmo tempo que permitem introduzir ou alterar questões no decorrer da entrevista, havendo espaço para o imprevisto. Este tipo de entrevista tem a sua popularidade porque é flexível, acessível e inteligível e, mais importante, é capaz de revelar importantes facetas do comportamento humano e organizacional. Muitas vezes, é o mais eficaz e conveniente meio de recolha de informação (Kvale & Brinkmann, 2014).

Neste tipo de entrevistas, o entrevistado tem alguma flexibilidade em relação ao que dizer, quanto dizer e como se expressar. Desta forma, as entrevistas semiestruturadas permitem aos participantes dar uma descrição vívida dos seus sentimentos, experiências e pontos de vista sobre a importância de um tópico. Além disso, as entrevistas semiestruturadas são flexíveis e oferecem ao investigador a oportunidade de abordar diferentes entrevistados de formas variadas, abrangendo as mesmas questões (Rowley, 2012).

Os entrevistados tiveram acesso ao guião da entrevista previamente, para que pudessem preparar as respostas, se lhes parecesse conveniente. O guião das entrevistas é, de forma geral, idêntico para todos os entrevistados, mas ligeiramente adaptado a cada um, nomeadamente devido às distintas funções no hotel.

Todos os entrevistados foram informados sobre o propósito da entrevista e que as suas respostas seriam divulgadas no trabalho de investigação, bem como os seus nomes e função no hotel. As entrevistas perfizeram um total de 3 horas e 20 minutos, tendo sido transcritas para serem analisadas (consultar Apêndice).

O guião das entrevistas foi elaborado para assegurar consistência (Brewster, et al., 2015) e com base nos objetivos de investigação e revisão da literatura. O guião das entrevistas assegura ainda que a entrevista aborda os temas previamente identificados na literatura como essenciais para as questões de investigação (Kvale, 1996). Proporciona um nível relativamente elevado de flexibilidade e estrutura, em comparação a entrevistas não estruturadas (Patton, 2015). Uma estrutura facilita a organização e a análise dos dados das entrevistas (Bowen, 2009).

Para formulação do guião das entrevistas, abordaram-se os diferentes conceitos presentes no capítulo da revisão literária, como o luxo na hotelaria, cada uma das características do luxo na hotelaria e as características do Verride Palácio de Santa Catarina enquanto hotel de luxo. A cada tópico foram associadas palavras ou frases chave e os autores que as defendem. Assim, cada tópico deu origem a uma ou mais questões, estando o objetivo de cada questão explicado na tabela seguinte.

No capítulo da análise e discussão de resultados, cada assunto foi analisado individualmente, confrontando a visão dos autores e a visão dos entrevistados. Importou verificar se os seus pontos de vista estão alinhados ou em diferentes direções.

4.3.2 Fundamentação das questões

1.	Luxo em hotelaria
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	Exclusividade; arte; singularidade; preço elevado; qualidade; personalização do serviço; estética; conexão emocional com os clientes; história do hotel.
<i>Autores</i>	(Al-Kateb, 2016); (Horwath, 2011); (Mossberg, 2007); (Landman, 2020); (Kießling et al., 2009); (Tutek, Roth & Šimatic, 2018); (Pütz-Willems, 2007).
<i>Questões entrevista</i>	O que entende por luxo na hotelaria?
<i>Objetivo da Questão</i>	Aferir como é que os entrevistados caracterizam o luxo em hotelaria.
2.	Classificação das características do luxo na hotelaria
*	* Por se tratar de uma classificação, não tem palavras-chave nem autores associados.
<i>Questões entrevista</i>	Classifique as seguintes características da oferta em termos de importância na perspetiva do luxo na hotelaria.
<i>Objetivo da Questão</i>	Classificar de indispensável, pouco importante, importante ou essencial as características: exclusividade, arte, singularidade, preço elevado, qualidade, personalização do serviço, estética, conexão emocional com cliente e história do hotel.
3.	Verride Palácio de Santa Catarina e hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	Localização privilegiada; vista sobre Lisboa e o Rio Tejo; palácio de 1750 (séc. XVIII); repleto de arte; prémios de reabilitação; detalhes da arquitetura original intactos; produtos exclusivos e de qualidade; fornecedores nacionais e regionais; personalização do serviço; “ <i>feel home far from home</i> ”.
<i>Autores</i>	(sVc, s.d.) – Hotel Website
<i>Questões entrevista</i>	<i>Which are the most important characteristics of the Verride Palácio de Santa Catarina that meet the expectations of the luxury segment?</i> O que caracteriza o Verride Palácio de Santa Catarina como hotel de luxo?
<i>Objetivo da Questão</i>	Perceber quais os aspetos do Verride Palácio de Santa Catarina que contribuem para o seu posicionamento de luxo, da perspetiva dos entrevistados.

4.	Intemporalidade do luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	Conceito de luxo não é estático; natureza dinâmica, altera-se e adapta-se aos desejos evolutivos da sociedade; mudanças são determinadas por tendências sociais e avanços da tecnologia.
<i>Autores</i>	(Kasztalska, 2017); (Cristini et al., 2017)
<i>Questões entrevista</i>	As características de luxo do Verride Palácio de Santa Catarina são intemporais ou têm de ser repensadas ao longo do tempo de forma a corresponder às expectativas do segmento de luxo?
<i>Objetivo da Questão</i>	Saber se na opinião dos inquiridos existe a necessidade de repensar as características da hotelaria do luxo ao longo do tempo.
5.	Preço elevado e exclusividade em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	"o preço é fulcral na perceção do luxo"; o preço elevado é uma característica determinante na decisão de compra; o preço aumenta a exclusividade ao diferenciar aqueles que podem pagar dos que não podem; preço baixo resultaria na deterioração do posicionamento do hotel e perda da sua exclusividade; preço elevado é justificado com a exclusividade e a experiência de luxo.
<i>Autores</i>	(Kapferer & Laurent, 2016, p. 333); (Dubois & Paternault, 1995); (McKinsey and co., 1990); (Chan & Wong, 2006); (Heo & Hyun, 2015).
<i>Questões entrevista</i>	Considera que o preço elevado é apenas uma vantagem que um hotel de luxo consegue obter ou é também uma estratégia para assegurar a exclusividade do hotel?
<i>Objetivo da Questão</i>	Comprovar se para os entrevistados existe uma relação entre as características exclusividade e preço elevado, mais concretamente, se concordam que a exclusividade é justificada pelo preço elevado.
6.	Arte e exclusividade em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	A arte é um suporte válido para uma abordagem baseada na exclusividade; a arte reorienta a marca de luxo, transmitindo exclusividade e singularidade; luxo gosta de ser associado à arte porque, tal como a arte, pretende ser visto como intemporal.
<i>Autores</i>	(Meisiek & Barry, 2014); (Chailan, 2018); (Kapferer, 2012).
<i>Questões entrevista</i>	<i>Do you consider that art and luxury should be related?</i> Diria que a arte tem um papel relevante na perceção de exclusividade do hotel?

<i>Objetivo da Questão</i>	Perceber se os entrevistados percebem a arte como sendo uma característica importante do luxo na hotelaria, inclusive se contribui para a exclusividade do hotel.
7.	Raridade/Singularidade em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	A essência do luxo é a singularidade, tudo o que contribui para que a marca de luxo seja fora do vulgar; "... a medida em que os clientes sentem que a marca é diferente das marcas concorrentes, isto é, quão distinta é relativamente aos concorrentes"; dos principais fatores de diferenciação que tem impacto direto nas decisões de compra dos clientes; o luxo comunica a classe social através da sua arte e raridade; Luxo tradicional é baseado nos conceitos de raridade e qualidade muito elevadas; objetivos estratégicos em empresas de luxo focam-se na singularidade; raridade significa oferecer algo tão único, que dificilmente é replicado.
<i>Autores</i>	(Savitha & Sathyanarayan, 2014); (Wang, 2004, p. 211); (Becker, Lee, & Nobre, 2018); (Hlady-Rispal & Blancheton, 2020); (Hamzah, Othman, & Hassan, 2016); (Al-Kateb, 2016).
<i>Questões entrevista</i>	Caracterizaria o Verride Palácio de Santa Catarina como raro/único?
<i>Objetivo da Questão</i>	Confirmar se a singularidade é uma das características da oferta do hotel do estudo caso e perceber por que razão.
8.	Singularidade e exclusividade em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	Raridade permite praticar preços desmesurados e contribui para a exclusividade, característica importante nos serviços de luxo; raridade é identificada como um traço fundamental para manter a exclusividade da marca.
<i>Autores</i>	(Okonkwo, 2007)
<i>Questões entrevista</i>	Considera que o facto do Verride Palácio de Santa Catarina ser um produto único lhe confere exclusividade?
<i>Objetivo da Questão</i>	Comprovar se os inquiridos consideram que a singularidade contribui para a exclusividade.
9.	Qualidade em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	Luxo tradicional é baseado nos conceitos de raridade e qualidade muito elevadas; luxo está intimamente relacionado com a excelência do serviço.
<i>Autores</i>	(Hlady-Rispal & Blancheton, 2020); (Okonkwo, 2007).

<i>Questões entrevista</i>	Um hotel deste segmento necessita manter constantemente a qualidade e excelência do serviço, correto? Que detalhes no Verride Palácio de Santa Catarina fazem a diferença para entregar a experiência perfeita?
<i>Objetivo da Questão</i>	Verificar se os entrevistados consideram a qualidade como uma característica do luxo na hotelaria e como é que o hotel assegura essa qualidade. Neste sentido, o objetivo da questão é também perceber se as respostas mencionam a personalização do serviço e a estética.
10.	Estética e qualidade em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	A estética que uma marca de luxo apresenta deve comunicar a qualidade que lhe está subjacente; a percepção do design e ambiente podem afetar a percepção da qualidade dos serviços.
<i>Autores</i>	(Sternbauer, 2021); (Apaolaza et al., 2020).
<i>Questões entrevista</i>	Concorda que a estética contribui para a qualidade/excelência do produto hoteleiro Verride Palácio de Santa Catarina? O facto de o edifício do hotel ser um palácio é uma vantagem para o seu posicionamento de luxo?
<i>Objetivo da Questão</i>	Comprovar se a estética contribui para a qualidade, na opinião dos inquiridos, nomeadamente se o edifício do hotel é uma vantagem para o seu posicionamento de luxo.
11.	Qualidade e personalização do serviço em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	Clientes com elevados padrões de qualidade apreciam serviços de luxo que conferem um toque pessoal através da personalização; uma das particularidades nos hotéis de luxo tem que ver com a excelente qualidade de serviço, nomeadamente através do serviço personalizado; O luxo é definido pelos serviços feitos à medida das necessidades individuais de cada cliente.
<i>Autores</i>	(Hoydysh, 2019); (Tutek, Roth & Šimatic, 2018); (Kiessling et al., 2009).
<i>Questões entrevista</i>	Qual a posição do Verride Palácio de Santa Catarina sobre a importância (ou não) da personalização do serviço ao cliente?
<i>Objetivo da Questão</i>	Aferir se na perspetiva dos inquiridos, a personalização do serviço é importante para garantir um serviço de luxo em hotelaria.

12.	História hotel em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	Os clientes de hotéis de luxo avaliam uma marca de forma mais favorável quando os seus elementos distintivos são conhecidos através da sua história; marca deve estar apoiada numa história apelativa, e tudo na propriedade deve estar alinhado com essa história e valores, de forma a obter consistência na entrega da marca; a história conecta as características materiais com a interação humana, tornando a experiência mais holística e profunda; um hotel de luxo deve ter herança, que está relacionada com origem e a história da marca, importante para sedimentar o conceito da marca e divulgar o <i>storytelling</i> ;
<i>Autores</i>	(Hamby, 2014); (Tutek, Roth & Šimatic, 2018); (Al-Kateb, 2016).
<i>Questões entrevista</i>	É importante a divulgação do <i>storytelling</i> do hotel junto dos clientes ou potenciais clientes?
<i>Objetivo da Questão</i>	Averiguar se os inquiridos consideram relevante a divulgação da história do hotel e em que medida pode ser importante.
13.	História do hotel e conexão emocional com clientes em hotelaria de luxo
<i>Palavras-chave ou frases-chave</i>	A história da marca é comunicada através do <i>storytelling</i> , possibilitando a criação de ligações emocionais com os seus consumidores; no contexto dos hotéis de luxo, o <i>storytelling</i> é essencial, pois confere destaque aos laços emocionais; os clientes de hotéis de luxo tendem a procurar histórias que criem experiências que apelem às suas emoções e fantasias; <i>storytelling</i> tem o potencial único de criar uma conexão com os consumidores a um nível mais profundo; o luxo está dependente de como a relação de um consumidor com uma marca de luxo o faz sentir, isto é, a ligação emocional do consumidor com a marca de luxo.
<i>Autores</i>	(Hemantha, 2020); (Walls, Okumus, Wang, & Kkun, 2011); (Silverstein & Fiske, 2005); (Barsky & Nash, 2002); (Sternbauer, 2021).
<i>Questões entrevista</i>	Considera que a história do palácio contribui para certos elementos distintivos da oferta tais como a ligação emocional com consumidores? Uma das características de luxo atuais é teoricamente a capacidade de criação de uma ligação emocional com o cliente. O Verride Palácio de Santa Catarina concorda com essa abordagem e tenta implementá-la?

<i>Objetivo da Questão</i>	Comprovar se os entrevistados perspetivam a história do hotel como tendo um papel relevante no seu posicionamento de luxo, nomeadamente através da criação de uma ligação emocional aos clientes.
----------------------------	---

TABELA III – FUNDAMENTAÇÃO DAS QUESTÕES DE ENTREVISTA. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 Luxo em hotelaria

A primeira pergunta engloba a questão sobre o luxo na hotelaria. Não existindo uma definição universal, é relevante associar a este conceito, características que o consigam definir. Devido à evolução dos tempos, do conceito do luxo e do luxo na hotelaria, poderá ser interessante confrontar a perspectiva dos autores referenciados nesta investigação com a perspectiva dos entrevistados no hotel do estudo caso, Verride Palácio de Santa Catarina, para verificar se estão alinhados, apesar da evolução deste conceito.

Alguns dos autores defendem que o luxo está relacionado com a excelência, exclusividade e singularidade (Hennigs et al., 2012), inclusivamente, os consumidores que estão acostumados a serviços de elevada qualidade e exclusividade, atribuem cada vez mais importância à diferenciação e personalização dos serviços (Hoydysh, 2019).

Como se verifica na tabela seguinte, as respostas do E1 como *“At the right moment, the right attention of staff”* e *“It’s all about the tailor-made service. That is luxury: people serving you ...”* enquadram-se nas características qualidade e personalização do serviço. Não só como refere o entrevistado 1, mas todos os outros entrevistados enfatizam que na hotelaria de luxo, é importante o serviço ao cliente, um serviço de excelência, personalizado. Além disto, fica bem assente a ideia de que, atualmente, o luxo reflete-se sobretudo na experiência e na forma como o cliente se sente em relação a essa experiência: “A experiência que se dá ao hóspede é o maior luxo na hotelaria” (E4), “... o luxo passa por fazer o cliente sentir-se especial e único” (E5).

Portanto, características como a qualidade, personalização do serviço, singularidade, estética e conexão emocional com o cliente são vistas pelos entrevistados como parte integrante do luxo na hotelaria, tal como referem os autores mencionados, como é o caso de De Barnier et al. (2012), que defendem que alguns dos fatores principais que caracterizam o luxo são a qualidade, raridade, serviços personalizados, exclusividade e criatividade. Autores como Hagtvedt & Patrick (2009), entendem que o novo luxo está profundamente associado à ligação emocional com o consumidor e a experiência estética.

Por outro lado, características como a arte, história do hotel e preço, não foram referidas pelos inquiridos em resposta a esta primeira questão. Ainda assim, não significa que não sejam características do luxo, podemos constatar é que não são, pelo menos, as primeiras características referidas quando se coloca a questão sobre o luxo na hotelaria, conferindo-lhes menor importância.

	1. Luxo em hotelaria
<i>Respostas entrevista</i>	“At the right moment, the right attention of staff” (E1); “That is for me the ultimate luxury: the calm atmosphere and very attentive staff (E1)”; (...) the highest level of luxury is when you arrive at a hotel, the people studied who you are and they address you by your name (...) People like to be recognized and to be taken care of” (E1); “It’s all about the tailor-made service. That is luxury: people serving you ...” (E1); “Luxury is all about uniqueness - all of us we are unique people and that is the way we want to be treated as well” (E1); “(...) está mais relacionado com o serviço que é prestado ao cliente (...) quem tem capacidade para usufruir de um produto de luxo, não procura necessariamente algo exuberante, mas sim uma experiência autêntica e tudo o que isso pressupõe em termos de serviço.” (E2); “(...) localização, ... qualidade..., estética e personalização do serviço. ...talvez dessas características todas, a mais impactante será a personalização do serviço, incluindo tudo o que tentamos fazer, de forma a que o cliente se sinta único quando cá está. ...isso é a verdadeira definição da palavra luxo.” (E2); “o cliente ficou pela sensação que nós lhe transmitimos, e nisso o Verride é luxo.” (E2); “Luxo ... conforto ... prazer e essencialmente na hotelaria tem que ver com o serviço.” (E3); “... proporcionar bem-estar e superação de expectativas ao cliente...” (E3); “...o luxo na hotelaria ... aplica-se muito na exclusividade e na experiência (...) A experiência que se dá ao hóspede é o maior luxo na hotelaria.” (E4); “...o luxo é muito mais ao nível intangível do que tangível. (...) o luxo atualmente tem mais que ver com as experiências e a personalização do serviço para o cliente ... o luxo passa por fazer o cliente sentir-se especial e único.” (E5).

TABELA IV – LUXO EM HOTELARIA. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.2 Classificação das características do luxo em termos de relevância

A segunda questão não é de desenvolvimento, mas sim de resposta fechada.

O intuito desta pergunta foi saber a opinião dos entrevistados sobre a importância das características investigadas na hotelaria de luxo, tendo sido pedido que as classificassem em termos de importância, utilizando as palavras indispensável, muito importante, pouco importante ou irrelevante. De forma a analisar as respostas, construiu-se a tabela abaixo, que refere para cada característica, quantas respostas houve de cada classificação. Havendo cinco entrevistados, esse é o número máximo de respostas.

Algumas características obtiveram o número total de respostas numa classificação, ou seja, todos os entrevistados concordaram com a mesma classificação, como é o caso da dimensão “qualidade” e “conexão emocional com os clientes” e da variável “personalização do serviço”, em que todos os entrevistados classificaram com a máxima importância, atribuindo-lhes a categorização de “indispensável”, no contexto da hotelaria de luxo. Podemos reconhecer que, de todas as características do luxo na hotelaria analisadas nesta investigação, estas são as mais relevantes, indo ao encontro das respostas da questão anterior sobre o que é o luxo em hotelaria, em que se evidenciou a importância da experiência que é entregue ao cliente, através do serviço de luxo prestado, abrangendo a excelência e personalização do serviço do cliente, fazendo-o sentir-se especial e único, apelando aos seus sentimentos, de forma a criar uma conexão emocional com o mesmo. Da mesma forma, também Okonkwo (2007) defende que luxo está intimamente relacionado com a excelência do serviço e Tutek, Roth & Šimatic (2018) suportam esta ideia, referindo que uma das particularidades nos hotéis de luxo tem que ver com a excelente qualidade de serviço, nomeadamente através do serviço personalizado. O luxo está dependente de como a relação de um consumidor com uma marca de luxo o faz sentir, isto é, a ligação emocional do consumidor com a marca de luxo (Sternbauer, 2021).

Também as variáveis “arte” e “história do hotel” obtiveram uniformidade de respostas, sendo consideradas “muito importante” pelos entrevistados, mas não “indispensável”. Tal como referem nas respostas à entrevista, a arte tem um papel muito importante se estiver presente, especialmente no Verride Palácio de Santa Catarina. No entanto, se não houver arte, um hotel pode ser considerado de luxo. Não é uma característica que determine o segmento de luxo por si só: “Podemos ter uma experiência de luxo, com acesso a todos os elementos do luxo e a arte pode não estar presente. (...) Os nossos hóspedes apreciam a arte, mas não é algo que determine a experiência” (E4). Apesar de não ser considerada indispensável, foi considerada uma variável muito importante, o que vai ao encontro da opinião de alguns autores, como Chailan (2018) que considera que a arte se tornou uma das principais componentes da essência das marcas de luxo e das estratégias que reforçam a escassez e singularidade das marcas e, consequentemente a sua legitimidade e credibilidade.

A “história do hotel” foi considerada indispensável para o hotel do estudo caso, mas todos concordaram com a classificação de “muito importante”, justificando que para outros hotéis do mesmo segmento poderá não ter a mesma influência, uma vez que alguns hotéis não têm uma história tão rica para contar. Silverstein & Fiske (2005) salientam a importância da história do hotel no segmento de luxo, uma vez que os clientes de hotéis de luxo tendem a procurar histórias que criem experiências que apelem às suas emoções e fantasias.

Em relação às características “exclusividade” e “raridade”, ambas obtiveram quatro classificações de “indispensável” e apenas uma resposta considerando-as “muito importante”. Existe consentimento sobre a importância destas características, tanto para entrevistados como autores. Segundo Hennigs et al. (2012, p. 932), o verdadeiro conceito de luxo reside justamente

na "percepção da excelência, exclusividade e singularidade". Para Kapferer & Valette-Florence (2016) a raridade e a exclusividade são consideradas características imprescindíveis nas marcas de luxo, uma vez que todas as definições de luxo se referem a alguma forma de raridade e exclusividade.

O preço elevado dividiu as opiniões entre os entrevistados, com duas classificações "indispensável" por parte dos entrevistados que o consideram fundamental para segmentação deste nicho de mercado e para a rentabilidade e percepção de qualidade. Outras duas classificações consideraram esta variável como "muito importante" e houve ainda uma resposta "pouco importante". Ainda assim, apesar de nesta última resposta o entrevistado não conceder importância a esta característica, reconhece o seu impacto no contexto do luxo na hotelaria, ao justificar "o luxo não tem nada que ver com preço. Mas, se o preço é importante ou não para ser considerado luxo? Faz diferença, claro que faz. É isso que faz segmentar o mercado. Ainda assim, há luxo barato" (E3). Portanto, parece haver consenso de opiniões sobre a função do preço no contexto do luxo na hotelaria, para segmentar o mercado e posicionar o produto hoteleiro. Tal como Chan & Wong (2006) referem, os preços estabelecidos por um hotel de luxo são fundamentais para manter o estatuto do hotel, pois um preço considerado demasiado baixo possivelmente resultaria numa deterioração do posicionamento do hotel, bem como numa perda da sua exclusividade.

Por último, a "estética" obteve três respostas considerando-a como sendo "muito importante" e duas respostas como "indispensável", o que reflete claramente a sua importância, embora mais para uns inquiridos do que para outros. Para Thapa (2007), a estética influencia as emoções relacionadas ao consumo de serviços e cria uma imagem imediata na mente dos consumidores que pode influenciar a sua experiência global.

Nº respostas a cada característica (respostas totais = 5)	Indispensável	Muito importante	Pouco importante	Irrelevante
<i>Exclusividade</i>	4	1	-	-
<i>Arte</i>	-	5	-	-
<i>Raridade</i>	4	1	-	-
<i>Preço elevado</i>	2	2	1	-
<i>Qualidade</i>	5	-	-	-
<i>Personalização Serviço</i>	5	-	-	-
<i>Estética</i>	2	3	-	-
<i>Conexão emocional com cliente</i>	5	-	-	-
<i>História do hotel</i>	-	5	-	-

TABELA V – CLASSIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.3 Verride Palácio de Santa Catarina e hotelaria de luxo

Ao analisar a tabela da questão 3, verifica-se que todas as características investigadas neste trabalho, correspondem à oferta do Verride Palácio de Santa Catarina e, na opinião dos entrevistados, todas têm um papel relevante para atribuir-lhe a sua posição de hotel de luxo, embora umas sejam mais relevantes do que outras. Nesse sentido, a personalização do serviço, e a conexão emocional com o cliente são referidas como “... personalização do serviço e a conexão com o cliente, sendo estes dois provavelmente os fatores mais importantes ...” (E4) e “a mais impactante será a personalização do serviço, incluindo tudo o que tentamos fazer, de forma a que o cliente se sinta único quando cá está” (E2). Neste sentido, podemos concordar que as opiniões dos entrevistados vão ao encontro do que defendem os autores, quando referem que no novo luxo, mais orientado para as experiências em vez dos bens materiais, os consumidores desejam experiências únicas e personalizadas (Batarags, 2019).

Com base nas respostas dos inquiridos, compreende-se que a conexão emocional com o cliente é criada com base nos esforços que são feitos para que se sinta em casa, se sinta único, se sinta especial.

Para além dessas características, é ainda apontada como particularidade fundamental, a localização do hotel.

	3. Verride Palácio de Santa Catarina e hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“It is important that you give guests something that is “home far from home” (E1); “Flowers are something that guests speak about (...)” (1); “(...) beautiful pieces of art. Art is unique.” (E1); “...calmness and comfort...” (E1); “hotel de luxo pelo preço e pelo posicionamento que o preço nos confere” (E2); “é luxo pelo produto que oferecemos num conjunto, tanto pela localização, ... pela qualidade, ... pela estética e pela personalização do serviço. (...) a mais impactante será a personalização do serviço, incluindo tudo o que tentamos fazer, de forma a que o cliente se sinta único quando cá está.” (E2); “Pela experiência que proporcionarmos, pela atenção ao detalhe, por fazermos por ser únicos, por querermos que o cliente se sinta em casa, tal como o nosso <i>motto</i> “home far away from home” (E3); “reúne todas estas componentes do luxo (...) edifício histórico, portanto temos a história; a arquitetura e decoração; a personalização do serviço e a conexão com o cliente, sendo estes dois provavelmente os fatores mais importantes; qualidade é aquilo em que investimos todos os dias; o preço elevado é importante também e friso que este momento temos o ADR [<i>Average Daily Rate</i>] mais alto do país; a raridade... Não há, em Portugal, até à data,

	oferta semelhante à nossa: personalização do serviço extrema, história, exclusividade, preço elevado, localização, ... arte.” (E4); “todas as características mencionadas na questão anterior (questão 2), sobre a raridade, qualidade, exclusividade, história do hotel. (...) o serviço prestado é único porque tentamos fazer que os clientes se sintam em casa ... a atenção que todos os colaboradores dão ao cliente para que nada falhe e se sinta mesmo parte da família” (E5).
--	--

TABELA VI – VERRIDE PALÁCIO DE SANTA CATARINA E HOTELARIA DE LUXO. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.4 Intemporalidade do luxo

Sobre o tema da intemporalidade do luxo, verifica-se que há uniformidade de opiniões por parte dos autores e dos entrevistados, no sentido em que há uma concordância geral de que o luxo está em constante evolução. Tal como foi mencionado no capítulo II, o luxo foi evoluindo ao longo dos tempos e é expectável que assim continue. O conceito de luxo tem vindo a alterar-se e adaptar-se aos desejos evolutivos da sociedade (Kasztalska, 2017), alterações que se vão ajustando às tendências sociais e tecnológicas (Cristini, Kauppinen-Räsänen, Barthod-Prothade, & Woodside, 2017).

Ainda assim, alguns entrevistados defendem que, embora algumas características se alterem, outras são intemporais e perdurarão ao longo do tempo: “... a arquitetura, a arte, o nível de serviço e fazer com que o cliente se sinta especial são aspetos do luxo que são intemporais.” (E5); “... some amenities or technologies may have to change over time, but not the characteristics like architecture, style, tailor made service” (E1).

	4. Intemporalidade do luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“What we need to change is new mechanic additions ... Not the atmosphere of the hotel. I think we made it in a way that will last in time. (...) some amenities or technologies may have to change over time, but not the characteristics like architecture, style, tailor made service.” (E1); “Têm de ser repensadas, sempre. (...) as coisas evoluem, mudam, as necessidades do cliente mudam, a maneira de pensar do cliente muda (...)” (E2); “Temos de nos adaptar ao mercado e à evolução dos tempos. (...) O luxo então muda muito mesmo, as pessoas estão constantemente à procura de mais e de melhor, do que é bom, do que é único e diferente.” (E3); “Tal como o luxo tem evoluído ao longo dos tempos, as suas características também. (...) não são intemporais ... as tendências sociais e das redes sociais fazem com que o cliente se torne muito exigente. (...) Ainda assim, o nosso ADN tem de ser intemporal. Pode evoluir, mas

	deve perdurar do início ao fim.” (E4); “... o segmento de luxo tem evoluído ao longo do tempo e todos nós devemos ter a capacidade de nos adaptar. Ainda assim, ... a arquitetura, a arte, o nível de serviço e fazer com que o cliente se sinta especial são aspetos do luxo que são intemporais.” (E5)
--	--

TABELA VII – INTEMPORALIDADE DO LUXO. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.5 Preço elevado e exclusividade em hotelaria de luxo

Vários autores defendem que o preço elevado é fundamental na perceção de luxo (Kapferer & Laurent, 2016) e fundamental para assegurar a exclusividade (McKinsey and co., 1990; Chan & Wong, 2006; Heo & Hyun, 2015).

Quando confrontados com esta questão, todos os entrevistados concordaram com a perspetiva dos autores, explicando que o preço é determinante para segmentar o mercado, assegurando a exclusividade do hotel: “É uma forma de atingir o nicho que se pretende, pelo preço. (...) Ao mesmo tempo, consegue-se ter exclusividade.” (E3); “... o preço elevado não é uma vantagem, mas sim uma necessidade para conseguir limitar um certo segmento. Este tipo de produto não pode estar ao alcance de todas as pessoas, se estivesse deixava de ter a sua privacidade, exclusividade e unicidade.” (E5).

Acrescentam ainda que o preço elevado contribui para a perceção de qualidade e para a rentabilidade do hotel: “permite o posicionamento e permite chegar ao nicho de mercado que queremos chegar.” (E2); “... o preço é uma forma de garantir exclusividade, mas também rentabilidade.” (E2); “Se o produto for extremamente barato, o cliente nunca vai confiar na qualidade do produto.” (E2); “So, for that level of clientele it is the opposite thinking: if you offer rooms too cheap, they are not willing to stay at the hotel.” (E1).

	5. Preço elevado e exclusividade em hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“For this kind of clientele, it is essential to have high prices. Also, because people love to say they have stayed in the most expensive places.” (E1); “... mercado de luxo não acredita num produto se o considerar demasiado barato (...) permite o posicionamento e permite chegar ao nicho de mercado que queremos chegar.” (E2); “... o preço é uma forma de garantir exclusividade, mas também rentabilidade.” (E2); “É uma forma de atingir o nicho que se pretende, pelo preço. (...) Ao mesmo tempo, consegue-se ter exclusividade.” (E3); “...tanto o preço como o facto de sermos uma propriedade com apenas 18 quartos, contribuem para a nossa exclusividade. O preço elevado efetivamente distancia-nos de outros segmentos, mas também acontece alguns clientes de luxo

	estarem habituados a pagar muito mais em outras capitais europeias e fiquem reticentes com o nosso hotel por a suite mais cara ser apenas 3000€ por noite.” (E4); “... o preço elevado não é uma vantagem, mas sim uma necessidade para conseguir limitar um certo segmento. Este tipo de produto não pode estar ao alcance de todas as pessoas, se estivesse deixava de ter a sua privacidade, exclusividade e unicidade.” (E5).
--	---

TABELA VIII – PREÇO ELEVADO E EXCLUSIVIDADE. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.6 Arte e exclusividade em hotelaria de luxo

Neste ponto, houve disparidade de opiniões sobre a importância da arte na hotelaria de luxo e as respostas sobre a relação entre arte e exclusividade foram inconclusivas, ainda que alguns autores mencionem que a arte é um suporte válido para uma abordagem baseada na exclusividade (Meisiek & Barry, 2014) e que reorienta a marca de luxo, remontando à sua exclusividade e unicidade (Chailan, 2018).

Em primeiro lugar, vários entrevistados entendem que não tem de haver relação entre arte e o luxo: “Art and luxury don’t need to be related, it’s only a personal taste.” (E1); “Podemos ter uma experiência de luxo, com acesso a todos os elementos do luxo e a arte pode não estar presente” (E4).

Por outro lado, houve quem considerasse que a arte é importante, embora não seja essencial: “A arte acaba por ter alguma relevância em termos da estética e da aparência (...), mas talvez não seja tão impactante como antes se consideraria.” (E2). E houve uma resposta que considera que a arte transmite a ideia de luxo: “... o tipo de música, as peças de arte e os arranjos florais, permitem criar um ambiente que dá a sensação de estar num hotel de luxo. (...) passa a ideia que é um espaço cuidado, um espaço pensado, transmitindo a ideia de luxo e serviço de luxo.” (E3).

Em segundo lugar, os entrevistados que concordaram que a arte e a exclusividade estão relacionadas, em resposta à pergunta “diria que a arte tem um papel relevante na percepção de exclusividade do hotel?”, não houve uma única resposta que explicasse essa relação. Por outro lado, segundo o E4 “A arte funciona como complemento da beleza estética e da história do palácio, não para o tornar exclusivo.”

	6. Arte e exclusividade em hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“Art and luxury don’t need to be related, it’s only a personal taste.” (E1); “A arte acaba por ter alguma relevância em termos da estética e da aparência (...) a arte é um conceito muito vasto ... mas talvez não seja tão impactante como antes se consideraria.” (E2); “Sim, a

	arte contribui para o ambiente do hotel. (...) No caso do Verride, ... o tipo de música, as peças de arte e os arranjos florais, permitem criar um ambiente que dá a sensação de estar num hotel de luxo. (...) passa a ideia é um espaço cuidado, um espaço pensado, transmitindo a ideia de luxo e serviço de luxo.” (E3); “Podemos ter uma experiência de luxo, com acesso a todos os elementos do luxo e a arte pode não estar presente. Acho que o Verride se torna exclusivo para o nicho que percebe de arte e aprecia arte, e torna-se talvez num ponto de referência desse tal nicho. A arte funciona como complemento da beleza estética e da história do palácio, não para o tornar exclusivo.” (E4).
--	--

TABELA IX – ARTE E EXCLUSIVIDADE. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.7 Raridade/Singularidade em hotelaria de luxo

Relativamente à singularidade do hotel, todos os inquiridos atribuem importância a esta particularidade “... é indispensável ser único para ser considerado luxo. Ser diferente de todos os outros e servir um produto que mais ninguém serve.” (E3) e consideram o Verride Palácio de Santa Catarina como um hotel único: “... our place is very unique in the city and by the years it can become unique in the country” (E1).

Também os autores Savitha & Sathyanarayan (2014) referem que a essência do luxo é a singularidade, nomeadamente, a singularidade tem sido considerada como um objetivo estratégico nas empresas de luxo (Hamzah, Othman, & Hassan, 2016). Posto isto, confirma-se que existe consenso de opiniões entre autores e todos os entrevistados.

São considerados pontos essenciais para a unicidade do hotel, a localização, a qualidade, a personalização do serviço e os trabalhadores do hotel, referidos várias vezes como sendo responsáveis pelo serviço diferenciador: “... dois pontos essenciais que fazem com que o Verride seja considerado único: ... a localização ... o serviço pensado e estruturado para cada hóspede (...)” (E2); “... é sobretudo a qualidade e personalização do serviço que nos distingue dos demais. A localização também é uma vantagem importante (...) o que o torna ainda mais diferente são as pessoas que aqui trabalham.” (E4)

O E5 refere ainda a arquitetura e decoração do hotel como pontos que contribuem para a singularidade do hotel: “é de facto um hotel único. Em primeiro lugar, é um edifício do século XVIII e ainda há espaços que permanecem praticamente inalterados (...) Ao mesmo tempo, a renovação e decoração do hotel conferem-lhe um toque moderno e esse contraste é muito encantador e torna este sítio muito especial e único.”

	7. Raridade/Singularidade em hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“... our place is very unique in the city and by the years it can become unique in the country.” (E1); “... beautiful places in city center are rare. (...) I don’t know another place in Lisbon where in a hilltop there’s a hotel.” (E1); “... dois pontos essenciais que fazem com que o Verride seja considerado único: ... a localização. Estamos no topo de uma colina com esta vista incrível que mais ninguém tem e, obviamente, isso acaba por ser um ponto difícil de imitar. O segundo... serviço pensado e estruturado para cada hóspede (...)” (E2); “... é indispensável ser único para ser considerado luxo. Ser diferente de todos os outros e servir um produto que mais ninguém serve.” (E3); “O que nos diferencia para além do edifício e localização do hotel, são as pessoas que trabalham aqui dentro. (...) o staff é sempre o ponto máximo de tudo o que se faz. É o que faz a diferença: as pessoas.” (E3); “... é sobretudo a qualidade e personalização do serviço que nos distingue dos demais. A localização também é uma vantagem importante (...) o que o torna ainda mais diferente são as pessoas que aqui trabalham.” (E4); “... é de facto um hotel único. Em primeiro lugar, é um edifício do século XVIII e ainda há espaços que permanecem praticamente inalterados (...) Ao mesmo tempo, a renovação e decoração do hotel conferem-lhe um toque moderno e esse contraste é muito encantador e torna este sítio muito especial e único.” (E5)

TABELA X – SINGULARIDADE. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.8 Singularidade e exclusividade em hotelaria de luxo

A tabela da questão 8 refere-se à singularidade em hotelaria de luxo e como esta característica contribui para a exclusividade de um hotel. Há autores que defendem que ambas estão relacionadas e são características importantes dos serviços de luxo, como é o caso de Okonkwo (2007), que indica que a raridade permite praticar preços elevados, contribuindo para a exclusividade dos serviços de luxo.

Também os inquiridos concordam que o facto de o Verride Palácio de Santa Catarina ser um produto único, lhe confere exclusividade. No entanto, houve apenas uma resposta a explicar esta relação: “... há uma ligação direta entre essas características. Como somos um hotel pequeno e um palácio histórico com uma localização privilegiada no meio da capital, é natural que os nossos hóspedes sintam que este produto é único e, por sua vez, que associem a uma maior exclusividade.” (E5)

	8. Singularidade e exclusividade em hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“Sim, sem dúvida.” (E2); “Sim.” (E3); “... há uma ligação direta entre essas características. Como somos um hotel pequeno e um palácio histórico com uma localização privilegiada no meio da capital, é natural que os nossos hóspedes sintam que este produto é único e, por sua vez, que associem a uma maior exclusividade.” (E5)

TABELA XI – SINGULARIDADE E EXCLUSIVIDADE. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.9 Qualidade em hotelaria de luxo

Tal como menciona a tabela abaixo, existe congruência de opiniões sobre a importância da qualidade na prestação de um serviço de luxo: “Para providenciar um produto de luxo, tem de haver qualidade. E atenção que qualidade não é só a qualidade do material, é também o amor e dedicação do serviço.” (E3)

Esta qualidade e excelência do serviço deve refletir-se em todos os aspetos, tanto tangíveis como intangíveis. Conforme referem os entrevistados: “(...) cuidado da manutenção do edifício e dos produtos escolhidos ... produtos locais, que revelassem a qualidade que a nossa oferta nacional tem (...) Quase tudo é nacional e de elevada qualidade e isso ajuda a que o hóspede perceção a oferta como sendo de qualidade. Em termos intangíveis, temos com toda a certeza a questão do serviço e personalização do mesmo.” (E2).

Estas respostas coincidem com as opiniões dos autores, que assinalam que o luxo está intimamente relacionado com a excelência do serviço (Hlady-Rispal & Blancheton, 2020); Okonkwo, 2007).

	9. Qualidade em hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“...manter constantemente a qualidade e excelência. (...) cuidado da manutenção do edifício e dos produtos escolhidos ... produtos locais, que revelassem a qualidade que a nossa oferta nacional tem (...) Quase tudo é nacional e de elevada qualidade e isso ajuda a que o hóspede perceção a oferta como sendo de qualidade. Em termos intangíveis, temos com toda a certeza a questão do serviço e personalização do mesmo.” (E2); “Para providenciar um produto de luxo, tem de haver qualidade. E atenção que qualidade não é só a qualidade do material, é também o amor e dedicação do serviço.” (E3); “... tratar as pessoas como se estivessem em casa, porque numa família é isto que se faz. (...) O que nós fazemos é chamado o “ <i>extra mile</i> ”. Não temos de o fazer, mas fazemos, porque um serviço de luxo é isso mesmo.” (E3); “... a qualidade do serviço passa muito pela personalização do serviço. Aliás, sem a

	personalização do serviço não era possível termos um serviço de excelência como temos. (...) o cliente acaba por se sentir em casa ...” (E4); “... a qualidade do serviço deve ser assegurada 24h por dia/365 dias por ano (...) temos os nossos produtos como os <i>amenities</i> , a roupa de cama (que são de uma marca portuguesa e de excelente qualidade), os ingredientes para a confeção das refeições, e referir ainda, o serviço personalizado, atencioso, dedicado, tentar antecipar as necessidades dos clientes e corresponder às suas expectativas.” (E5)
--	---

TABELA XII – QUALIDADE. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.10 Estética e qualidade em hotelaria de luxo

Observando a tabela da pergunta 10, podemos verificar que todos os entrevistados concordaram que existe uma relação entre estética e qualidade e que ambas contribuem para o luxo em hotelaria: “Logo desde a fase do projeto foi importante que a arquitetura e decoração fossem ao encontro do segmento de luxo em que nos pretendemos posicionar. A estética tem de sustentar tudo o que se pretende alcançar em termos de qualidade de serviço e segmentação de luxo” (E4).

Sobre esta questão, existem autores que defendem que a estética, como o design e ambiente, podem contribuir para a percepção da qualidade (Sternbauer, 2021; Apaolaza et al., 2020) e, como constatado na questão anterior, a qualidade é fundamental para garantir um produto de luxo.

	10. Estética e qualidade em hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“... tem que ver, sobretudo, com dois aspetos. Primeiro, a questão da arquitetura e design de interiores, pois o cliente está à espera que o produto seja global e, portanto, podemos prestar o melhor serviço, mas se o hotel estiver degradado, já não vai corresponder inteiramente às expectativas do cliente. O palácio tem de estar impecável porque só um palácio impecável juntamente com o serviço impecável vai criar a experiência que o cliente espera. (...) [segundo aspeto] apresentação do nosso produto: na cor, no material usado nas cartas de boas vindas, o logótipo do hotel, tudo tem de ser coerente e tudo tem impacto na imagem de excelência que queremos transmitir.” (E2); “... contribui para conseguirmos prestar um serviço de luxo, uma experiência única e exclusiva. Tudo o que é a arquitetura do hotel, o design, o ambiente, as flores, proporcionam uma facilidade de servir o cliente e superar as suas expectativas.” (E3); “Logo desde a fase do projeto foi importante

	que a arquitetura e decoração fossem ao encontro do segmento de luxo em que nos pretendemos posicionar. A estética tem de sustentar tudo o que se pretende alcançar em termos de serviço e segmentação.” (E4); “A sua estética é realmente diferenciadora em relação a outras unidades hoteleiras e contribui para o nível de excelência que oferecemos.” (E5).
--	---

TABELA XIII – ESTÉTICA E QUALIDADE. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.11 Qualidade e personalização do serviço em hotelaria de luxo

A qualidade está profundamente ligada à personalização do serviço: “a qualidade do serviço passa muito pela personalização do serviço. Aliás, sem a personalização do serviço não era possível termos um serviço de excelência como temos” (E4).

A personalização do serviço tem sido referida por vários autores como uma particularidade dos serviços de luxo, ao referirem que o luxo é definido pela qualidade do serviço, por sua vez associado ao serviço personalizado (Hoydysh, 2019; Tutek, Roth & Šimatic, 2018; Kiessling et al., 2009).

Os entrevistados reforçam a importância desta relação no serviço de luxo, referindo: “For me, it’s all about the tailor-made service. That is luxury (...)” (E1); “no nosso mercado, a personalização do serviço faz toda a diferença. (E2).

Alguns dos exemplos para um serviço personalizado, para além da regra de ouro de tratar sempre os clientes pelo nome: “... quando sabemos o nome do nosso do cliente, procuramos nas redes sociais algum gosto ou preferência do cliente para tentarmos personalizar o serviço, de forma a que a pessoa se sinta em casa. Há sempre coisas que se podem fazer para que os nossos clientes se sintam em casa, mesmo estando num hotel em que podem estar 30 ou 40 clientes aqui dentro. (...) Ou seja, o importante é cada cliente se sentir especial: pode estar uma sala cheia de pessoas, mas cada um deles se vai sentir especial” (E3).

Analisando as respostas dos inquiridos, consegue-se perceber que o objetivo do serviço personalizado é fazer com que os clientes se sintam especiais e se recordem da sua experiência de uma forma igualmente especial.

	11. Qualidade e personalização do serviço em hotelaria de luxo
<i>Respostas entrevista</i>	“For me, it’s all about the tailor-made service. That is luxury: people serving you from the moment you make the reservation, you enter the door, how they address to you, the atmosphere, if the staff is polite for guests and for each other ...” (E1); “... no nosso mercado, a personalização do serviço faz toda a diferença. (...) só se consegue com um número elevado de staff ... exemplo do serviço asiático, que é conhecido internacionalmente como

	um dos melhores serviços ... média de 4-5 empregados por quarto. Isso permite que haja mordomos, que haja uma pessoa disponível a cada 2 minutos sempre que o cliente tenha alguma necessidade, seja ela fazer o nó de gravata, um cappuccino, um sumo de fruta fresca e tudo feito e servido a um tempo recorde. O Verride Palácio de Santa Catarina tem um <i>staff-to-ratio</i> bastante elevado em comparação à média da cidade de Lisboa ... personalização do serviço é isso, é ter alguém disponível para satisfazer as necessidades do cliente sempre que necessário e isso só se consegue com pessoas disponíveis sempre, a qualquer hora do dia e da noite.” (E2); “... quando sabemos o nome do cliente, procuramos nas redes sociais algum gosto ou preferência do cliente para tentarmos personalizar o serviço, de forma a que a pessoa se sinta em casa. Há sempre coisas que se podem fazer para que os nossos clientes se sintam em casa, mesmo estando num hotel em que podem estar 30 ou 40 clientes aqui dentro. (...) Ou seja, o importante é cada cliente se sentir especial: pode estar uma sala cheia de pessoas, mas cada um deles se vai sentir especial.” (E3); “No Verride Palácio de Santa Catarina oferecemos uma experiência muito mais personalizada e fazemos tudo para que o cliente se sinta em casa.”; “Desde a chegada do cliente, dirigimo-nos a ele pelo nome, ter o cuidado de confirmar se precisa de alguma coisa; a qualidade do serviço passa muito pela personalização do serviço. Aliás, sem a personalização do serviço não era possível termos um serviço de excelência como temos.” (E4); “Em termos da personalização do serviço, temos o exemplo dos <i>welcome VIP</i>⁵ à chegada, com uma mensagem de boas vindas personalizada e com o nome do cliente, a relembrar as reservas pedidas ao nosso serviço de <i>concierge</i> e com a assinatura da nossa Diretora Geral. A própria Diretora Geral também está bastante presente, de forma a cumprimentar os clientes, tentar conversar com eles e obter feedback, ao mesmo tempo que faz com que os clientes se sintam especiais. Outro exemplo é o nosso serviço de <i>turndown</i>⁶, que normalmente tentamos que vá ao encontro do gosto do cliente, sendo que nunca se repete de dia para dia.” (E5)
--	---

TABELA XIV – QUALIDADE E PERSONALIZAÇÃO DO SERVIÇO. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

⁵ *Welcome VIP* consiste numa oferta de boas-vindas, que varia consoante o cliente e de dia para dia. Pode incluir pastelaria, fruta, bebidas, outros.

⁶ Serviço de *turndown* é o serviço de limpeza e arrumação do quarto ao final da tarde, ainda que tenha sido limpo e arrumado de manhã. Difere de hotel para hotel. No Verride Palácio de Santa Catarina inclui reposição dos *amenities*, desde produtos de higiene pessoal a fruta, pastelaria, outros.

5.12 História do hotel em hotelaria de luxo

Sobre o tópico da importância da história do hotel, todos os inquiridos concordaram com a sua influência, referindo que para o hotel Verride Palácio de Santa Catarina existe uma divulgação ativa do *storytelling* do hotel. Este tema é particularmente relevante no hotel do estudo caso, por ter uma história rica e antiga, remontando ao século XVIII. Como refere o Entrevistado 3: “Para superar expectativas, hoje em dia, temos de servir experiências e associada à experiência vem sempre uma história. (...) a história do hotel é importante, para transmitir ao cliente uma experiência única ... se contarmos ao cliente que o edifício tem mais de 200 anos, que resistiu ao terramoto de Lisboa, que viveu aqui um Conde e até temos a Carta original do Rei D. Carlos que lhe confere o título de Conde de Verride; ao contarmos e mostrarmos tudo isto ao cliente, faz com que a sua experiência seja elevada ao extremo...”.

Segundo Al-Kateb (2016), um hotel de luxo deve ter uma história da marca, pois é importante para fortalecer a marca e divulgar o *storytelling*. Tudo na propriedade deve estar alinhado com a história da marca, para que haja consistência na entrega do serviço (Hamby, 2014).

Ainda assim, houve quem defendesse que é importante a divulgação da história do hotel se houver uma história para contar; caso contrário, é possível oferecer um produto e serviço de luxo sem que haja uma história associada à marca: “You can have a luxury hotel completely contemporaneous and the history is not important. (...)” (E1).

	12. História do hotel em hotelaria de luxo
Respostas entrevista	“You can have a luxury hotel completely contemporaneous and the history is not important. (...) In our case is essential, even the clothes of the staff when entering at the door, you feel that you came to a noble palace where the staff is dressed in the way they were dressed 100 years ago.” (E1); “É importante porque faz parte do novo conceito de luxo o cliente perceber que há uma história e ele faz parte dessa história, está a usufruir dessa história.” (E2); “Para superar expectativas, hoje em dia, temos de servir experiências e associada à experiência vem sempre uma história. (...) a história do hotel é importante, para transmitir ao cliente uma experiência única ... se contarmos ao cliente que o edifício tem mais de 200 anos, que resistiu ao terramoto de Lisboa, que viveu aqui um Conde e até temos a Carta original do Rei D. Carlos que lhe confere o título de Conde de Verride; ao contarmos e mostrarmos tudo isto ao cliente, faz com que a sua experiência seja elevada ao extremo...” (E3); “... o nosso maior mercado até hoje são os Estados Unidos e se pensarmos bem, temos um Palácio com quase tantos anos de

	história como o país deles. (...) Tudo isto é História. O nosso tipo de mercado interessa-se muito pela história do nosso palácio, desde o lustre com 500 anos, as paredes em seda da [Royal Suite] <i>Queen</i> , o Conde de Verride, os azulejos alusivos à caça, o facto de todo o Alto de Santa Catarina ter sido um Palácio inteiro; as pessoas adoram saber.” (E3); “Nós levamos o cliente a conhecer o hotel e toda a nossa história e isso é algo que faz muita diferença na experiência do cliente.” (E4); “... realmente este hotel tem mesmo uma história para contar e é importante partilhar essa história com os clientes, para que eles tenham uma maior perceção de quanto único é o nosso hotel e quanto única será a experiência deles ao ficarem aqui.” (E5).
--	--

TABELA XV – HISTÓRIA DO HOTEL. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

5.13 História do hotel e conexão emocional com clientes em hotelaria de luxo

Conforme abordado na revisão literária, o novo luxo está mais próximo das experiências do que dos bens materiais e preocupa-se sobretudo em criar sentimentos e emoções aos seus consumidores. Sternbauer (2021) corrobora estas convicções, mencionando que o luxo está dependente da ligação emocional do consumidor com a marca de luxo.

A criação de uma ligação emocional com os consumidores tem vindo a ganhar importância. Vários autores acreditam que uma das formas de materializar esta conexão emocional é através da partilha da história do hotel (Hemantha, 2020; Walls, Okumus, Wang, & Kkun, 2011; Silverstein & Fiske, 2005; Barsky & Nash, 2002).

De acordo com os entrevistados, a criação de uma ligação emocional com os consumidores é importante no serviço de luxo e a história do hotel contribui para essa ligação: “Sim, a forma mais fácil é tentar passar a informação e história do hotel a todos os trabalhadores. (E3); “... há esse cuidado de contar a história do palácio e mostrarmos os espaços, contando a sua história ou algumas curiosidades, o que permite que o hóspede conheça mais acerca do sítio onde está e crie um laço mais especial. Até mesmo o próprio cliente sentir que também faz parte da história do hotel, uma história com mais de 200 anos” (E5).

	13. História do hotel e conexão emocional com clientes em hotelaria de luxo
Respostas entrevista	“Sim, a forma mais fácil é tentar passar a informação e história do hotel a todos os trabalhadores. (E3); “Sim, evidentemente que sim.” (E4); “Logo no momento do check-in, quando é feito o <i>rooming</i> , há

	esse cuidado de contar a história do palácio e mostrarmos os espaços, contando a sua história ou algumas curiosidades, o que permite que o hóspede conheça mais acerca do sítio onde está e crie um laço mais especial. Até mesmo o próprio cliente sentir que também faz parte da história do hotel, uma história com mais de 200 anos.” (E5); “A própria palavra “casa” tem uma carga emocional que ajuda a criar uma ligação com o cliente e nós tentamos criar essa ligação muito através da experiência proporcionada e as sensações que decorrem dessa experiência. (...) Existe o trabalho prévio de tentar perceber o que o cliente quer e como podemos superar as suas expectativas. Isto passa muitas vezes por fazer visitas com o cliente, contar-lhe a história do palácio, as curiosidades sobre as peças de arte, enfim, fazer com que ele perceba a unicidade do nosso produto, e conquistá-lo através da conexão emocional. No final de cada visita, normalmente costumamos dar um “miminho” ao cliente (geralmente umas bolachas confeccionadas na nossa pastelaria) para que mais facilmente seja criada essa ligação e, mais uma vez, ele se sinta especial, sendo hóspede ou não.” (E5)
--	---

TABELA XVI – HISTÓRIA DO HOTEL E CONEXÃO EMOCIONAL. FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

6. CONCLUSÃO

6.1 Considerações finais

A percepção de luxo tem sofrido alterações ao longo do tempo. Atualmente, o luxo experimental tem vindo a ganhar mais importância, em detrimento do luxo material. Embora haja trabalhos de investigação sobre a temática do luxo, existe falta de investigação em relação aos serviços de luxo, nomeadamente as características da oferta do luxo em hotelaria. Por conseguinte, este estudo visou contribuir para a hotelaria de luxo, apresentando as características da oferta que definem o luxo em hotelaria.

Concluída a análise das entrevistas a pessoas associadas ao hotel do estudo caso, o Verride Palácio de Santa Catarina, é possível responder aos objetivos de investigação estabelecidos.

- Compreender o que se entende por luxo na hotelaria

Através da revisão da literatura e da análise das entrevistas, verificou-se que o luxo em hotelaria está muito relacionado com a excelência do serviço, intimamente relacionada com a personalização do serviço ao cliente. Estas particularidades visam despertar as emoções e sentimentos do consumidor, procurando estabelecer uma ligação emocional. Tal como refere Sternbauer (2021), o luxo está dependente de como a relação de um consumidor com uma marca de luxo o faz sentir, isto é, a ligação emocional do consumidor com a marca de luxo.

Posto isto, no caso do hotel Verride Palácio de Santa Catarina, o luxo em hotelaria corresponde à excelência do serviço prestado ao cliente, tudo o que isso pressupõe e o sentimento que proporciona ao consumidor.

- Identificar as dimensões e variáveis da hotelaria de luxo

A revisão bibliográfica e a análise das entrevistas permitiram aferir que para a dimensão “exclusividade”, correspondem as variáveis “arte”, “singularidade” e “preço elevado”; a dimensão “qualidade” fazem parte as variáveis “personalização do serviço” e “estética”; a dimensão “conexão emocional com o consumidor” inclui a variável “história da marca”. Embora autores e entrevistados defendam que estas variáveis justificam estas dimensões, neste estudo caso, também é verdade que estas variáveis podem explicar mais do que uma dimensão, como é o caso da variável “personalização do serviço”, que para além de contribuir para a qualidade do serviço, contribui para a conexão emocional com o cliente, segundo a opinião de alguns inquiridos: “E talvez dessas características todas, a mais impactante será a personalização do serviço, incluindo tudo o que tentamos fazer, de forma a que o cliente se sinta único quando cá está. E efetivamente, para mim, isso é a verdadeira definição da palavra luxo” (E2).

Em suma, apesar de este estudo identificar estas dimensões e variáveis, podem existir outras dimensões e variáveis da hotelaria de luxo. Além disso, as variáveis estudadas podem explicar mais do que uma dimensão.

- Perceber quais os aspetos relevantes para o posicionamento de um hotel de luxo

Este objetivo pôde ser aferido pela revisão da literatura, o estudo caso e a análise das entrevistas. Neste sentido, no caso de estudo deste hotel verificou-se que os aspetos mais relevantes para o posicionamento de luxo do Verride Palácio de Santa Catarina são a estética, nomeadamente o facto de o edifício ser um palácio histórico de 1750 e ter ganhado vários prémios de reabilitação; a localização, inclusivamente a vista sobre a cidade e o rio Tejo; a arte, presente por todo o hotel, desde pinturas, esculturas, tapeçarias, quadros, peças únicas, flores; a exclusividade, conferida principalmente pelo preço, tendo o hotel um ADR dos mais elevados do país; a qualidade e a personalização do serviço através do *“tailor made service”* e do *motto “feel home far from home”*; a singularidade do produto hoteleiro; a história do hotel e a ligação emocional do consumidor.

Mais uma vez, salienta-se que estes aspetos vão ao encontro das características do luxo mencionadas pelos autores, nomeadamente as dimensões e variáveis referidas no objetivo anterior.

- Quais as características que definem o luxo em hotelaria?

Após compreensão do que se entende por luxo em hotelaria, identificação das suas dimensões e variáveis e posterior averiguação junto dos entrevistados sobre os aspetos relevantes para o posicionamento de luxo do Verride Palácio de Santa Catarina, verificou-se que no caso deste hotel, as características que melhor definem o luxo, de acordo com os resultados obtidos, são a exclusividade, o preço elevado, a singularidade, a qualidade, a personalização do serviço, a estética, a história da marca e a conexão emocional com o cliente.

Segundo Vora (2013), os hotéis de luxo caracterizam-se por oferecer arte, normalmente arte reconhecida e de qualidade, a nível de museu, elevando a experiência do cliente. Ainda que alguns autores refiram a importância da arte associada a hotéis de luxo, no caso do hotel do estudo caso, a arte não demonstrou ser uma característica do luxo em hotelaria, uma vez que alguns entrevistados mencionaram que não tem necessariamente de haver uma relação entre arte e luxo, pois consegue-se ter um produto hoteleiro de luxo sem que a arte esteja presente: “Podemos ter uma experiência de luxo, com acesso a todos os elementos do luxo e a arte pode não estar presente” (E4).

Os resultados demonstram que todas as outras características são consideradas como características do luxo em hotelaria, uma vez que o caso de estudo comprova a literatura revista.

Dada a atual tendência do luxo experimental e o crescente investimento em produtos turísticos de luxo, nomeadamente hotéis, esta dissertação pretende contribuir para apoiar os gestores ou até mesmo estudantes que pretendam alargar conhecimentos sobre este tema, que apesar da sua constante expansão, ainda denota algumas limitações de estudos científicos.

6.2 Limitações da investigação e sugestões futuras

Como referido no ponto anterior, verificou-se que na área dos serviços, a investigação sobre o luxo ainda carece de mais investigação, inclusivamente no luxo em hotelaria, o que acaba por trazer limitações à presente investigação, mais concretamente numa revisão da literatura que suporte devidamente o tema, aplicado à hotelaria.

Outra limitação prende-se com o facto de ser um único estudo caso, o que condiciona a generalização dos resultados. Seria interessante incluir mais hotéis de luxo como casos de estudo e alargar o número de entrevistados.

A existência de subjetividade de avaliação foi considerada outra limitação, uma vez que as perceções e experiências podem ser diferentes para cada indivíduo e podem alterar-se ao longo do tempo (Eriksson & Kovalainen, 2008). Portanto, uma forma de colmatar esta subjetividade poderia passar por acrescentar um estudo de *benchmarking*.

Embora esta dissertação não tenha tido em consideração os recursos humanos, quase todos os entrevistados referiram o papel imprescindível dos colaboradores na entrega de um serviço de luxo. Nesse sentido, sugere-se que uma futura investigação equacione averiguar a importância dos colaboradores para o luxo na hotelaria ou nos serviços de luxo.

Considera-se uma última limitação, a impossibilidade de esta dissertação abranger todas as dimensões e variáveis do luxo, o que sugere uma investigação futura mais ampla neste sentido.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfakhri, D., Harness, D., Nicholson, J., & Harness, T. (2018). The role of aesthetics and design in hotelscape: a phenomenological investigation of cosmopolitan consumers. *Journal of Business Research*, 85, 523-531.
- Al-Kateb, Z. (2016). Frank Marrenbach on Luxury Hospitality. *elite traveler*.
- Altinay, L., & Paraskevas, A. (2008). Planning research in hospitality and tourism. *Butterworth-Heinemann*.
- Amaldoss, W., & Jain, S. (2008). Trading Up: A Strategic Analysis of Reference Group Effects. *Marketing Science*, 27(5), 932-942.
- Apalaza, V., Hartmann, P., Fernández-Robin, C., & Yáñez, D. (2020). Natural plants in hospitality servicescapes: the role of perceived aesthetic value. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (2), 665-682.
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing - The experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16, 338-346.
- Barsky, J., & Nash, L. (2002). Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*(43 (1)), 39-46.
- Batarags, L. (2019). Luxury travelers want more than ever before, and hotels are borrowing a tactic used by Netflix and Amazon to keep up. *BUSINESS INSIDER*.
- Bauer, M., von Wallpach, S., & Hemetsberger, A. (2011). My little luxury - a consumer-centered, experiential view. *Marketing Journal of Research and Management*, 33 (1).
- Becker, K., Lee, J. W., & Nobre, H. M. (2018). The Concept of Luxury Brands and the Relationship between Consumer and Luxury Brands. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 51-63.
- Beldona, S., Kher, H. V., & Bernard, S. (2020). Do personal values affect perceptions of the hospitality performance? *International Journal of Hospitality Management* 87.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*(9(2)), 27-40.
- Brant, A. (2016). The Best Luxury Services Are Customized, Not Standardized. *Harvard Business Review*, 94 (2).
- Brewster, A., Curry, L., Cherlin, E., Talbert-Slagle, K., Horwitz, L., & Bradley, E. (2015). Integrating new practices: a qualitative study of how hospital innovations become routine. *Implementation Science*, 10(1), 168.
- Brotherton, B. (2008). Researching hospitality and tourism, a student guide. *Sage*.
- Brun, A., & Castelli, C. (2013). The nature of luxury: a consumer perspective. *Retail & Distribution Management* 41, 823-84.
- Campuzano García, S. (2016). La fórmula del lujo, 1º ed. Madrid : LID.
- Cawley, K. 2006, Latin Dictionary and Grammar Aid, University of Notre Dame Archives.
- Chailan, C. (2018). Art as a means to recreate luxury brands' rarity and value. *Journal of Business Research*, 85, 414-423.

- Chan, E. S., & Wong, S. C. (2006). Hotel selection: When price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 12 (2), 142–159.
- Chandon, J.-L., Laurent, G., & Valette-Florence, P. (2016). Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on “Luxury Marketing from Tradition to Innovation. *Journal of Business Research*, 69 (1), 299-303.
- Chang, Y., Ko, Y. J., & Leite, W. L. (2016). The effect of perceived brand leadership on luxury service WOM. . *Journal of Services Marketing* 30(6), 659–671.
- Collection, U. (2021). Ultima Collection Reveals the Ultra-Luxury Travel Trends That Are Here to Stay in 2021. *Hospitality Net*.
- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). Managing Fashion and Luxury Companies. In E. Corbellini, & S. Saviolo, *Managing Fashion and Luxury Companies*. IT: Rizzoli Etas.
- Correia, A., & Kozak, M. (2012). Exploring Prestige and Status on Domestic Destinations: the case of Algarve. *Annals of Tourism Research*, 39(4), 1951–1967.
- Cristini, H. (2007). A different model for solving political conflicts: A comparative study of religions. *Peace and Change*, 32 (4) , 574-589.
- Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., & Woodside, A. (2017). Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, 70, 101-107.
- Danziger, P. (2005). Let them eat cake. Marketing luxury to the masses - as well as the classes. *Dearborn Trade Publishing, Chicago*.
- D'Arpizio, C., Levato, F., Zito, D., Kamel, M.-A., & Montgolfier, J. d. (2016). Luxury goods worldwide market study, fall-winter 2016 as luxury resets to a new Normal. *Bain & Company*.
- Das, M., & Mukherjee, D. (2020). Ethnic Identity Impact on Consumers' Ethnocentric Tendencies: The Moderating Role of Acculturation and Materialism. *Management and Labour Studies*, 45(1), 31-53.
- De Barnier, V., Falcy, S., & Vallete-Florence, P. (2012). Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *Journal of Brand Management*, 19 (7), 623-636.
- Dhar, R., & Sherman, S. J. (1996). The Effect of Common and Unique Features in Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 23(3), 193–203.
- Doyle, J. K. (2004). Introduction to interviewing techniques. *Handbook for IQP Advisors and Students, Worcester Polytechnic Institute, Worcester, MA*.
- Dubois, B., Laurent, G. & Czellar, S. (2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes, Consumer Research Working Article No. 736, HEC, Jouy-en-Josas, France.
- Dubois, B., & Paternault, C. (1995). Understanding the world of international luxury brands: The “Dream Formula”. *Journal of Advertising Research*, 35 (4), 69–76.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). Qualitative methods in business research. *Sage*.

- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2013). Orientation among multiple truths: an introduction to qualitative research. *African Journal of Emergency Medicine*, 3(2), 92-99.
- Ferenczuk, K. (2018). Personalisation in the hospitality industry. *eHotelier*.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds). *The SAGE handbook of qualitative research*, 301-316.
- Fournier, S. M. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343– 373.
- Garcia, G. (2019). Hotel Investment in the Iberian Peninsula. *Cushman & Wakefield*.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: beyond the debate. *Integrative Psychological and Behavioural Science*, 42(3), 266-290.
- Glion, U. (2021). Decoding tomorrow's luxury traveler. *THE INSIDER*.
- Godfrey, S. (2017). Key Pillars of Luxury Hospitality: Service and the Emotional Connection . *Hospitality Net*.
- Gummeson, E. (2003). All research is interpretive! *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (6), 482-492.
- Höger, E. (2018). Growth and change: The shifting luxury travel market. *Hospitality NET*.
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2008). Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception and Evaluation of Consumer Products. *Journal of Marketing Research*, 45 (3), 379-389.
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2009). The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility. *Journal of Consumer Psychology*, 19 (4), 608–618.
- Hall, C. M., Harrison, D., Weaver, D., & Wall, G. (2013). Vanishing peripheries: Does tourism consume places? . *Tourism Recreation Research*, 38(1), 71-92.
- Hamby, A. M. (2014). Tell me about your experience: How consumer narratives persuade. *Doctoral dissertation*.
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., & Hassan, F. (2016). Moderating Role of Customer Orientation on the Link between Market Oriented Behaviors and Proactive Service Performance among Relationship Managers in the Business Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 109-116.
- Heide, M., & Gronhaug, K. (2009). Key factors in guests' perception of hotel atmosphere. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 29–43.
- Hemantha, Y. (2020). Retaining the Cachet of Luxury Fashion Brands on Social Media Through Storytelling and Narratives. *The IUP Journal of Brand Management*, 17 (3), 23-37.
- Hennigs, N., Wiedmann, K.-P., & Klarman, C. (2012). Luxury brands in the digital age – exclusivity versus ubiquity. *Marketing Review St Gallen*, 29(1), 30-35.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. SAGE.
- Heo, C. Y., & Hyun, S. S. (2015). Do luxury room amenities affect guests' willingness to pay? *International Journal of Hospitality Management*, 46, 161-168.
- Heuer, V. (2017). CUSTOMIZATION IN LUXURY. *St. Gallen Luxury Trend Study*.
- Hlady-Rispal, M., & Blancheton, B. (2020). The diamond model: A French luxury cluster model embedded in regional heritage. *Journal of Small Business Management*.

- Hoffman, B. (2002). *The fine art of advertising*. New York: Stewart, Tabori and Chang.
- Hoydysh, A. (2019). Unique Ways Hotels are Redefining Luxury Amenities for Their Guests. *Hospitality Net*.
- HTL, Horwath. (2011). The Future of Luxury Travel: A Global Trends Report. First Findings for ILTM Asia. *Horwath HTL, for International Luxury Travel Market*, 8-21.
- Hudders, L. (2012). Why the devil wears Prada: Consumers' purchase motives for luxuries. *Journal of Brand Management*, 19, 609–622.
- Hwang, J., & Kandampully, J. (2012). The role of emotional aspects in younger consumer-brand relationships. *Journal of Product and Brand Management*(21 (2)), 98– 108.
- Iloranta, R. (2019). Luxury tourism service provision - Lessons from the industry. *Tourism Management Perspectives* (32).
- ILTM. (2011). *The future of luxury travel*. Retrieved from ILTM: http://www.iltm.net/files/the_future_of_luxury_travel_report.pdf
- ITB. (2017). ITB World Travel Trends Report 2017 / 2018. *ITB Berlin*.
- Kapferer, J.-N. (1997). *Strategic Brand Management*. London, UK: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55 (5), 453-462.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. London, UK: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N., & Laurent, G. (2016). Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries. *Journal of Business Research*, 69 (1), 332–340.
- Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2016). Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable. *Journal of Product & Brand Management*, 25 (2), 120-133.
- Kapferer, J.-N., Klippert, C., & Leproux, L. (2014). Does luxury have a minimum price? An exploratory study into consumers' psychology of luxury prices. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 13 (1), 2-11.
- Kasztalska, A. (2017). The Economic Theory of Luxury Goods. *International Marketing and Management of Innovations: International Scientific EJournal*.
- Kauppinen-Räsänen, H., Gummerus, G. K., Finne, Å., Helkkula, A., Kowalkowski, C., & Rindell, A. (2014). Am I worth it? Gifting myself with luxury. *Journal of Fashion Management and Marketing*, 18 (2) , 112-132.
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16, 290–301.
- Kiessling, G., Balekjian, C., & Oehmichen, A. (2009). What credit crunch ? More luxury for new money: European rising stars & established markets. *Journal of Retail & Leisure Property* 8 (1), 3-23.
- Kim, W. (2002). Personalization: Definition, status, and challenges ahead. *Journal of Object Technology*, 1(1), 29–40.

- Kim, Y. (2018). Power moderates the impact of desire for exclusivity on luxury experiential consumption. *Psychology & Marketing*, 35(4), 283-293.
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, volume 99, 405-413.
- Kumar, M., & Noble, C. H. (2015). The process of creating value and communicating it to the consumer: a product design perspective. *Academy of Marketing Science*, 305-305.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles, CA.: SAGE.
- Landman, P. (2020). Luxury Hotel. *Xotels*.
- Lee, J. E., & Watkins, B. (2016). YouTube vloggers' influence on consumer luxury brand perceptions and intentions. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5733– 5760.
- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of quality. In L. Berry, L. Shostack, & and G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on service marketing* (pp. 99–107). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Lin, Q. (2020). Design characteristics of culturally-themed luxury hotel lobbies in Las Vegas: Perceptual, sensorial, and emotional impacts of fantasy environments. *Iowa State University Capstones, Theses and Dissertations*, p. 2.
- Liu, M., Wong, I., Tseng, T., Chang, A., & Phau, I. (2017). Applying consumer-based brand equity in luxury hotel branding. *Journal of Business Research* 81, 192-202.
- Liu, S., Perry, P., Moore, C., & Warnaby, G. (2016). The standardization-localization dilemma of brand communications for luxury fashion retailers' internationalization into China. *Journal of Business Research*, 69 (1), 357-364.
- Locke, E. A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of Management*, 33(6), 867-890.
- MacCants, A. (2007). Exotic goods, popular consumption, and the standard of living: Thinking about globalization in the early modern world. *Journal of World History*, 18 (4), 433-462.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2010). *Designing qualitative research*. SAGE.
- McCormack, M. (2015). The Hotel Buyout - Pros and Cons. *Executive Group Travel*.
- McKinsey (1990). *The Luxury Industry: An Asset for France*. Paris: McKinsey.
- McNeill, D. (2008). The hotel and the city. *Progress in Human Geography*, 32 (3), 383-398.
- Meisiek, S., & Barry, D. (2014). The science of making management an art Author links open overlay panel. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), 134-141.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. SAGE.
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59-74.
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(3), 195–210.

- Netemeyer, R. G., Krishnan, B. C., Pullig, C., & Wang, G. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224.
- Neto, R. (2015). Um País de Luxo? Turismo de Luxo. *Publituris*, 15-24.
- Oe, H., Sunpakrit, P., Yamaoka, Y., & Liang, Y. (2018). An exploratory study of Thai consumers perceptions of “conspicuousness”: A case of luxury handbags. *Journal of Consumer Marketing*, 35 (6), 601– 612.
- Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding*. UK: Palgrave Macmillan.
- Ostelea. (2017). El Turismo de Lujo Crecerá un 6,2%. *OSTELEA: Tourism Management School*.
- Pütz-Willems, M. (2007). Polarization of markets: Luxury and budget hotels. In *Trends and issues in global tourism 2007* (pp. 33-40). Springer, Berlin: R. Conrady, M. Buck (Eds.).
- Page, S. (2012). *Tourism Management*. Taylor & Francis .
- Parguel, B. (2015). How Price Display Influences Consumer Luxury Perceptions. *Journal of Business Research*.
- Park, K.-S., Reisinger, Y., & Noh, E.-H. (2010). Luxury shopping in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 12(2), 164-178.
- Patton, M. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage.
- Peng, N., & Chen, A. (2019). Examining consumers’ luxury hotel stay repurchase intentions-incorporating a luxury hotel brand attachment variable into a luxury consumption value model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1348–1366.
- Poinelli, E. (2015). In focus: experiential travel. *Milan: HVS*, 3.
- Riley, O. L., & Anderson, S. (2010). *Services marketing and personalization*. Guangzhou, China: Williamstown Publishing.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(4), 260-271.
- Ryu, K., Lehto, X. Y., Gordon, S. E., & Fu, X. (2019). Effect of a brand story structure on narrative transportation and perceived brand image of luxury hotels. *Tourism Management* 71, 348-363.
- Savitha, S., & Sathyanarayan, K. (2014). The Luxury Market is Going Green: Brands Can’t Afford To Ignore it. *Journal of Business Research*, 64-69.
- Shamir, M. A. (2010). *Marketing for hospitality and tourism services*. Singapore: Ridgewell Publishing.
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2005). Trading up. *Penguin Group Portfolio*, New York, NY .
- Sternbauer, M. (2021). WHAT MAKES A LUXURY BRAND? *That Agency*.
- sVc. (n.d.). *Verride Palácio de Santa Catarina* . Retrieved 05 2021, from Verride Palácio de Santa Catarina : <https://www.verridesc.pt/pt/>
- Thapa, D. (2007). *Hotel lobby design: study of parameters of attraction*. Lubbock, TX: Texas Tech University.

- Thurlow, C., & Jaworski, A. (2014). Visible-Invisible: The Social Semiotics of Labour in Luxury Tourism. In *Elite Mobilities* (pp. 176-193). London: Routledge.: T. Birtchnell & J. Caletrío.
- Tian, K., Bearden, W., & Hunter, G. (2001). Consumers' need for uniqueness: Scale development and validation. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 50-66.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003, Setembro 16). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*(14 (3)), 207-222.
- Tutek, E., Roth, C., & Šimatic, A. (2018). Rethinking Luxury in Hospitality. *Horwath HTL*.
- Vatner, J. (2009). For New Hotels, Art Isn't Merely Decoration. *The New York Times*.
- Verb. (2017). The Evolving Luxury Hospitality Market. *VERB*, 4-30.
- Vigneron, F., & Johnson, L. (1999). A review and a conceptual framework of prestige-seeking consumer behavior. . *Academy of Marketing Science Review*, 9(1), 1-14.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 11, 484–506.
- Vora, S. (2013). High-End Art, a Way to Stand Out. *The New York Times*, p. TR3.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kkun, D. J. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166–197.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *Management Information Systems Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Wittig, M. C., Sommerrock, F., Beil, P., & Albers, M. (2014). *Rethinking luxury. How to market exclusive products and services in an ever-changing environment*. London: LID Publishing Ltd.
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology and Marketing*, 25 (2), 97–145.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2006). Luxury markets and premium pricing. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4, 319–328.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2011). The changing meaning of luxury. *Revenue management a practical pricing perspective, Palgrave Mcmillian, Hampshire*, 72-85.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2018). The future of luxury: Mega drivers, new faces and scenarios. *Journal of Revenue and Pricing Management*.

8. APÊNDICE

Entrevistas

APÊNDICE 1: MR. KEES EIJROND – CEO AND OWNER OF THE PALACE

1. What do you understand by luxury in hospitality?

I travel a lot and what I feel most comfortable with, what I consider as luxury is: at the right moment, the right level of attention from staff. This is what I consider the ultimate luxury: when people know my name when I enter and they call me by my name. So, for me, the highest level of luxury is when you arrive at a hotel, the staff has studied who you are and they address you by your name (i.e., when you are having breakfast or at the restaurant). From that moment, you immediately feel at home.

As you know, the clientele in the luxury segment travels a lot, but they all live in beautiful places, even myself I have always lived in beautiful places; so, what we do not need is this kind of tacky, that some people may find as luxury. What we want and expect when we travel is calmness around us. That is for me the ultimate luxury, the calm atmosphere and very attentive staff. As you remember, we had one guest whose dream was to live the end of his life in a 5-star hotel. For him, that was ultimate luxury, the staff saying “Good Morning, Professor” or “Good Morning, Mr. Salavisa”. People like to be recognized and to be taken care of. Better in life you cannot get.

2. Right from the project stage of the hotel, everything was designed to position the hotel in the luxury segment, correct? For you, which are the most important characteristics of the Verride Palácio de Santa Catarina that meet the expectations of the luxury segment?

For me, this one is linked to the first question: it is important that you give guests something that is “home far from home”. In a level that is difficult because it means skill, it means money and it means providing the same thing every week, for instance, flowers. For me, this is very important, always flowers. Flowers are something that guests speak about. When you live in a beautiful house like the one where we are today, you will remember the beautiful flowers if today there are beautiful flowers around. More flowers, more environment. As long as the environment is quiet. The same works for art, we should have beautiful pieces of art. Art is unique. People will see something that they have never seen before but instead of being in a museum it is right next to you. For instance, the table upstairs at SUBA Restaurant. Everyone entering at that door, automatically thinks “what

a beautiful table". The same with the reception entrance: people enter at the hotel and they think "what a beautiful stairway". The stairs were made by the Count of Verride, to impress people in a quiet way. So, the stairway is a beautiful way to come up or down. It is not because the stairs are in gold, as you know it is just pine wood with more than 200 years old; the material is, in some way, very simple. When you go to Verride, some people might think "you need to have far more color" because everywhere there is this soft tone of grey, but this grey provides calmness and I feel that if you give people calmness and comfort, they can feel the colors themselves and then you can add the colors with the flowers, the paintings, or whatever. You have to be remembered; so even when people aren't at home, they think "I would like to make something like this in my own house". For that reason, the architect was also the person who helped me to decorate. As you know, the architect Teresa Nunes da Ponte is the person I asked to assist me with the decoration of the hotel. One of the most famous Portuguese designers is Nini Andrade Silva, she has designed a lot of 5-star hotels, in the top segment. I asked her, 20 years ago, to assist me with Verride and she said to me "Kees, you are the first client that I will not work for, because I cannot do better than you. Make the same thing as you made in your house in Portugal, because that no one can copy. It is so personal that people feel luxury, but at the same time you mix old with contemporaneous. That is in a way daring and not everything is hyper expensive but fits very well together. So, I refuse to be your designer. Stick with the architect, do it together." For me, this was the biggest compliment someone has made to me. That guided me to keep track of what I started.

3. Do you think these luxury characteristics of Verride Palácio de Santa Catarina are timeless or do they have to be rethought/changed over time in order to meet the expectations of the luxury segment?

What we need to change is new mechanic additions like ventilations, air conditioning, phones. Not the atmosphere of the hotel. I think we made it in a way that will last in time. It will be more beautiful over time because people will feel it as used, in the beginning everything is new. In a way, it is like growing old, no one goes old without little spots on your skin that you wouldn't mind not to have, but you accept it because you are getting older. With the building is the same, you have to maintain it very well on the highest level, but not necessarily change it. I feel we did a different kind of product, which means that

some amenities or technologies may have to change over time, but not the characteristics like architecture, style, tailor made service.

4. Rate the following characteristics in terms of importance from the perspective of luxury in hotels: irrelevant; not very important; very important; essential

- **Exclusivity** – *essential*
- **Art** – *very important, not essential*
- **Rarity/Uniqueness** – *Essential.*

I think our place is very unique in the city and by the years it can become unique in the country. People should choose to stay with us because we are deadly unique, a place not to be missed. If people think about Portugal, they should think “we have to go to this hotel in Lisbon”. So, it is essential.

- **High prices** – *Essential.*

The market we want to serve do not mind prices. I remember we had a guest, two years ago, that booked the King Suite at 3000€ per night and came back to the reception to book the room again because he found it so cheap comparing with the level.

In another example, I met with António Costa at the time that I was starting the hotel, he was the mayor of the city at the time and we were together with the ambassador of Portugal in India (Costa was born in Goa, India; he has Indian links) and they told me this story. This ambassador had travel to Lisbon with Indian investors because they wanted to buy hotels in Lisbon. So, in the end of the deal, the Indian investors who had come by private plane, booked a hotel in Paris and Costa asked them why would they go to Paris to spend the night instead of spending the night in Lisbon. Their answer was: “there is not a hotel in Lisbon that meets our standards”. Then, Costa asked them, “how do you know? Have you stayed in one?” and they said “we know, because we checked the prices”. So, for that level of clientele it is the opposite thinking: if you offer rooms too cheap, they are not willing to stay at the hotel. But of course, it is not merely about high prices, the expectations must be met. In our hotel, our goal will be achieved, once we start selling regularly all the royal floor at 7000€ per night (Royal Suites and Yellow Room), because that is the level of clientele that I had in mind for our hotel. Some people tell me that market doesn't

exist, but I am sure it does. However, those people do not come to Lisbon yet, since Lisbon is linked with cheap prices and backpackers, coffee at 0,80€ or 1,00€. People go to Paris city center and they pay 12€ for a coffee - the same coffee that costs 0,80€ in Lisbon center. That is our challenge.

So, for this kind of clientele it is essential to have high prices. Also, because people love to say they have stayed in the most expensive places.

- **Quality – essential**
- **Service customization – incredibly essential.**

For me, it's all about the tailor-made service. That is luxury: having people serving you right from the moment you make the reservation, you enter the door, how they address to you, the atmosphere, if the staff is polite for guests and for each other, if they treat each other nicely or if they are screaming at each other. It is not only how they treat me as a guest but also how people treat each other.

- **Aesthetics (architecture & design) – essential.**
- **Emotional connection with guests – essential.**
- **History of the hotel – very important.**

For our hotel is essential, but not for every 5-star hotel. You can have a luxury hotel completely contemporaneous and the history is not important. It is important to have all the levels of design, art, and so on. In our case is essential, even the clothes of the staff when entering at the door, you feel that you came to a noble palace where the staff is dressed as they would be dressed 100 years ago. This is not to humiliate the staff, because I think the staff is proud of what they are wearing, but for people to understand they are coming to a noble house. The nobility of this particularly spot and hotel Verride Palácio de Santa Catarina is linked to the Count of Verride that lived here.

I wouldn't mind to make part of something totally contemporary, in the luxury segment. It is never about numbers; I am not interested in numbers.

Some of my shareholders think we should have one hundred rooms, but we cannot have this level serving one hundred rooms. We could do it one night, but it's not possible one day after the other, it is impossible to maintain the level of the service. I think the limit is fifty rooms, maximum one hundred people. A boutique hotel, basically. For me, luxury it's about limits.

I have been to Copacabana Palace, in Rio, and when you enter at the palace it is smashing and it has amazing views to the ocean. It was the first time I was there, the room was very big, but it was located 300 meters at the back of heavy traffic which is the opposite of being in Copacabana, so it was total disappointment and after one night I checked out and went to another 5-star hotel in the same line. You can be totally disappointed if size goes too big. Luxury isn't about volume and putting people at corners, you won't be unique. Luxury is all about uniqueness - all of us we are unique people and that is the way we want to be treated as well. Not a number to be put in the room #235.

- 5. It is common knowledge that one of your passions is art, which is also evident through the decoration of the hotel. Is this decoration merely a personal taste or was it also chosen considering the luxury positioning of the hotel? In other words, do you consider that art and luxury should be related?**

No, doesn't need to be related, it's only a personal taste. When you travel, you go to museums and people visit art. We are not a museum; we should always feel like home. In home you put art on the walls and in one day you like it there, and next year you change the painting to another wall. It's not stable, it's not fixed. You move around.

- 6. Would you describe the Verride Palácio de Santa Catarina as unique? In what aspect(s)? What differentiates this hotel from the rest of the luxury offer in Lisbon?**

I know many beautiful places. But beautiful places in city center are rare. I think the hill of Santa Catarina is itself a unique place in Lisbon. In the History of Lisbon, in the history of writers, it comes with poems in many books because it was the hill that people could look for the boats after years of travelling over the word, seeing the boats arriving in Lisbon. It is the closest hill to the city. I think this hill is famous and linked to the people whose sailing. And sailing abroad means dreaming, travelling. I don't know another place in Lisbon where in a hilltop there's a hotel. What I find very beautiful and unique in Verride Palácio de Santa Catarina is the view from the platform in the rooftop. We are in a unique spot of Lisbon and that gives something of the glamour we are doing in Verride Palácio de Santa Catarina.

- 7. The aesthetics that a luxury brand present should communicate the quality that underlies it (Sternbauer, 2021). Do you agree that the aesthetics (architecture, design, environment) contribute to the quality/excellence of the Verride Palácio de Santa Catarina hotel? If yes, in which aspect(s)?**

Yes, I agree. When people visit us for the first time, usually they get impressed by the entrance. It's not too big, but it is homy. The reception doesn't create distance, immediately feels like we are arriving home. All the way up, the King's and the Queen's (Royal Suites), impresses everybody and they get very surprised by the difference of those suites. It's not one concept of decorating the room. The Pombaline floor was thought to be as simple as in that time - just after the earthquake, Marquês de Pombal rebuilt the city as soon and fast as possible - no luxury, but quality. Big pieces of marble and no decoration.

Then, we have SUBA Restaurant that everybody considers beautiful because of the panoramic view over the river. So, we can keep surprising the guests again and again, with more beauty. The Winter Garden and the small piscine, again there is a beautiful view to the east side of the river. The hotel surprises and I think it stays in the memory of the people.

- 8. Do you consider that the fact the hotel building is a palace is an advantage for its luxury positioning?**

I think so. At the beginning, I wanted to call it a Palacete because it's not big enough for what I would call a Palace, but then all Portuguese said to me "don't call it a palacete, because in Portuguese minds that is something very small and it's not that small. It's not big either, it's in between, but it's better if you call it a Palácio, along you make sure the decorations fit it too." Therefore, the decoration like the tapestry in royal floor helps to build the atmosphere of a Palace.

- 9. Regarding the study topic about luxury in hospitality, would you like to add any other ideas or comments?**

In the relevancy of luxury and Verride Palácio de Santa Catarina, I think it's very important we work on the level, it's the little things that create, for me, a luxury feeling, like our logo in gold. It's also about the photos on the website: if you don't choose the right photos, it lowers the quality and the image of luxury.

Luxury, for me, should be very far away from pretentious, tacky, glamour. Luxury is something else, it's modest. Modest in the ultimate expensive way. People think if it looks simply, it's most likely not that costly, but my experience is, the more simple you want things to look, the more costly it gets. Because you have to think you don't want the pipes here, how can you hide the pipe; which means you have to break the wall and find a way to hide it.

Also, like we did in Verride Palácio de Santa Catarina, you want to maintain the ceiling as high as possible. High ceilings you link with luxury.

We are in a Palace with more than 200 years and no where there are pipes showing around; no where you feel we lowered the ceilings because we had to hide the pipes. It was a very big task and it meant a massive investment, because we wanted to hide things and, yet, keep the building as much intact as possible. That is also very important: all the things people don't immediately see but they can feel it. It's difficult to describe. Altogether, makes the difference: quality on all levels.

APÊNDICE 2: MARGARIDA ANTÃO – GENERAL MANAGER

1. O que entende por luxo na hotelaria? Quais são as características da oferta mais importantes de um hotel de luxo (tangíveis e intangíveis)?

É um conceito que está em constante evolução. Se calhar há uns anos atrás ou quando eu estava a estudar, o luxo não era bem o que é agora, e estamos a falar de uma diferença de 20 anos, mais ou menos. Neste momento, penso que o luxo tem mais que ver com o produto em termos de serviço do que propriamente com aspetos físicos. Antigamente, o luxo era muito o que era dourado, extravagante, muito ligado ao luxo físico e visual; neste momento, o conceito evoluiu e, a meu ver e certamente na opinião de outras pessoas, está mais relacionado com o serviço que é prestado ao cliente, em vez do produto que é dado ao cliente para ser utilizado. Ou seja, falando por exemplo do Verride Palácio de Santa Catarina, o luxo aqui não é propriamente o Palácio, embora seja obviamente um bom asset, mas não é propriamente o Palácio o fator determinante de luxo, mas sim o serviço que é prestado. O facto de termos o cuidado de transmitir um produto e um serviço local, atento, personalizado, os “miminhos” que são dados ao cliente, outros. Hoje em dia, quem tem capacidade para usufruir de um produto de luxo, não procura necessariamente algo exuberante, mas sim uma experiência autêntica e tudo o que isso pressupõe em termos de serviço.

2. Classifique as seguintes características da oferta em termos de importância na perspetiva do luxo na hotelaria: Irrelevante; Pouco Importante; Muito Importante; Indispensável

- **Exclusividade** – *em primeiro lugar, aproveito para dizer que todas têm a sua relevância e é um bocado difícil fazer esta classificação. A exclusividade é indispensável*
- **Arte** – *muito importante*
- **Raridade** – *indispensável*
- **Preço elevado** – *muito importante pelo posicionamento. Este mercado de luxo não acredita num produto se o considerar demasiado barato. Se estivermos a cobrar 100€ em vez de 1000€, na mente desse consumidor, não temos a qualidade dos 1000€. Portanto, neste sentido é muito importante porque permite o posicionamento e permite chegar ao nicho de mercado que queremos chegar. Se o produto for extremamente barato, o cliente nunca vai confiar na qualidade do produto e não vai reservar.*

- **Qualidade** – *indispensável*
- **Personalização do serviço** – *indispensável*
- **Estética (arquitetura & design)** – *muito importante*
- **Conexão emocional com clientes** - *indispensável*
- **História do hotel** – *muito importante.*

3. Considera o Verride Palácio de Santa Catarina um hotel de luxo? O que o caracteriza como tal?

Considero. Em termos de características, como disse anteriormente, muitas pessoas consideram-nos um hotel de luxo pelo preço e pelo posicionamento que o preço nos confere. A meu ver, o luxo é muito mais que isso. O Verride Palácio de Santa Catarina, para mim, é luxo pelo produto que oferecemos num conjunto, ou seja, tanto pela localização, que é muito importante, sobretudo quando nos referimos a um hotel de cidade; pela qualidade do produto oferecido, pela estética e pela personalização do serviço. E, mais uma vez, talvez dessas características todas, a mais impactante será a personalização do serviço, incluindo tudo o que tentamos fazer, de forma a que o cliente se sinta único quando cá está. E efetivamente, para mim, isso é a verdadeira definição da palavra luxo.

Posso dar dois exemplos: no outro dia, um cliente deixou um bilhete à colega que faz o serviço de turndown, a Wendy, a dizer que a Wendy tinha conseguido que a experiência deles fosse muito melhor do que em casa. E é para isso que nos preocupamos com os detalhes: dobramos o pijama do cliente, arrumamos a maquilhagem na casa de banho, se o cliente não come o chocolate que oferecemos no dia anterior, colocamos algo diferente no dia seguinte, como fruta ou crackers. Tudo isso permite enriquecer a experiência do cliente. Outro exemplo tem que ver com uma review que recebemos ontem, de um cliente a explicar que prolongou a estadia em Lisboa, para poder ficar mais uma noite no nosso Palácio. Certamente que o cliente não ficou mais tempo porque a cama é muito confortável ou porque tem uma vista bonita, claro que ajuda ao conjunto da experiência, mas o cliente ficou pela sensação que nós lhe transmitimos, e nisso o Verride é luxo.

a. Considera que essas características de luxo do Verride Palácio de Santa Catarina são intemporais ou têm de ser repensadas ao longo do tempo de forma a corresponder às expectativas do segmento de luxo?

Têm de ser repensadas, sempre. Aliás, acho que a hotelaria para ser bem feita, é isso mesmo, nós não nos conformamos com o produto que já temos por considerarmos que já é excelente. Quero dizer, ao nível que o Verride está, não é possível. Pelo simples facto de que, as coisas evoluem, mudam, as necessidades do cliente mudam, a maneira de pensar do cliente muda, quanto mais não seja pela faixa etária. Nós atingimos os clientes a partir dos 45 anos, aproximadamente; daqui a 10 anos, as pessoas que têm agora 35, terão 45 e, portanto, vão começar a fazer parte do nosso público alvo e as necessidades de quem tem agora 35, não são as mesmas de quem vai ter 45 daqui a 10 anos. O simples facto de a vida passar, do tempo passar, obriga-nos a modificarmos as coisas, a pensarmos o que podemos mudar e o que podemos fazer diferente, ou melhor, para nos adaptarmos ao público a quem pretendemos chegar. Isto no luxo é essencial. Se estivermos a falar de um produto hoteleiro diferente - nem melhor, nem pior, apenas diferente - por exemplo um Ibis, um serviço básico em que o cliente espera dormir confortável – é considerada a melhor cama do mundo em hotéis – o cliente espera conforto, espera limpeza e espera um pequeno almoço decente; isso obviamente são as necessidades sempre. Hoje ou daqui a 30 anos, um cliente Ibis está sempre à espera da mesma coisa. No nosso nível de hotelaria, não. Se pararmos de pensar como podemos ser cada vez melhores, daqui a 10 anos isto não vai fazer sentido.

4. Existe concorrência direta para este hotel?

Existe. Acho que em termos de serviço não, mas o preço também é uma análise que tem de se tirar da concorrência e, nesse sentido, acho que sim. Em termos de preço e de branding, estaríamos a falar, por exemplo, do Ritz ou Bairro Alto. Um porque tem a cadeia Four Seasons por trás e isso transmite um poder grande em termos de captação da procura de clientes e o outro pela proximidade em termos de localização e também pelo facto de estar no mercado há mais tempo e, portanto, apresenta um maior reconhecimento por parte dos clientes. Em termos de serviço, acho que neste momento, pelo menos próximo e que possa ser considerado concorrência direta, não acho que haja. Por vezes é difícil captar clientes face à concorrência, mas quando ficam alojados no

Verride Palácio de Santa Catarina, percebem que somos um produto único e, neste momento, há muito pouca oferta no país a oferecer o que nós oferecemos.

- 5. A privacidade e a exclusividade têm sido referidas como particularidades essenciais da oferta do luxo na hotelaria. Considera que o preço elevado é apenas uma vantagem que um hotel de luxo consegue obter ou é também uma estratégia para assegurar a exclusividade do hotel?**

É sobretudo pela exclusividade, porque é uma forma de selecionarmos o nicho de mercado que queremos atingir, mas é também uma forma de rentabilidade. Por norma, hotéis de luxo exclusivos e únicos não são enormes e temos rácios de staff muito elevados, o que apresenta custos elevados. A qualidade do serviço também tem custos elevados e, portanto, o preço é uma forma de garantir exclusividade, mas também rentabilidade. No exemplo do Verride, nós temos 18 quartos, se vendermos cada quarto a 100€, não conseguimos pagar os custos necessários para sustentar um conceito de luxo. É sim uma forma de garantir exclusividade, mas também garantir que o hotel tem possibilidade de crescimento.

- 6. A arte é um suporte válido para uma abordagem baseada na exclusividade (...) (Meisiek & Barry, 2014). Para além do fator preço, diria que a arte tem um papel relevante na perceção de exclusividade do hotel?**

Sim, acaba por ter alguma relevância em termos da estética e da aparência, se bem que, eu diria que é uma coisa dúbia. Hoje em dia, a arte pode ser qualquer coisa, como algo contemporâneo e liso, paredes brancas só com janelas. Neste momento, é muito apelativo para determinados clientes e, se calhar, não tem muita arte presente, pelo menos no conceito de arte que antigamente existia. Para alguns clientes, a própria arquitetura mais simples, acaba por ser arte, uma forma de transmitir alguma sensação e, nesse sentido, sim. Se pensarmos em arte em relação ao Verride já é diferente, o cliente já considera que um quadro é uma peça de arte e talvez faça diferença para o cliente. Mas acho que a arte é um conceito muito vasto, que faz diferença sim, mas talvez não seja tão impactante como antes se consideraria.

- 7. Caraterizaria o Verride Palácio de Santa Catarina como raro/único? Em que aspeto(s)? O que diferencia este hotel da restante oferta de luxo em Lisboa?**

Sim. Diria que há dois pontos essenciais que fazem com que o Verride seja considerado único: em primeiro, a localização. Estamos no topo de uma colina com esta vista incrível que mais ninguém tem e, obviamente, isso acaba por ser um ponto difícil de imitar. O segundo ponto essencial é o cuidado que temos com os hóspedes. Deixa de ser um serviço linear para ser um serviço pensado e estruturado para cada hóspede e isso, também pela facilidade de termos apenas 18 quartos, faz com que o produto seja único, ao permitir-nos uma atenção muito mais cuidada do que, por exemplo, um dos nossos concorrentes, o Ritz.

8. Considera que o facto do Verride Palácio de Santa Catarina ser um produto único/raro lhe confere exclusividade?

R. Sim, sem dúvida.

9. Que outras estratégias utilizam para manter a exclusividade do hotel? Ou seja, de que forma conseguem posicionar na mente do consumidor a ideia de exclusividade do hotel?

Sobretudo através do “passa a palavra”. Pelo tipo de produto que temos, é muito difícil transmitir toda a dimensão do produto e, por isso, temos de cativar quem cá está de forma a que cada pessoa espalhe a palavra e leve com ele o que é a experiência do nosso produto. Não queremos revelar demasiado ao cliente antes de cá chegar e, portanto, tem de haver sempre uma aura de suspense que só é revelada quando o cliente cá fica. Nesse sentido, dependemos muito do “passa a palavra” do cliente comentar e recomendar.

10. Um hotel deste segmento necessita de manter constantemente a qualidade e excelência do serviço, correto? Que detalhes (tangíveis ou intangíveis) no Verride Palácio de Santa Catarina fazem a diferença para entregar a experiência perfeita?

Correto, temos de manter constantemente a qualidade e excelência. Diria que em termos de tangibilidade, temos o cuidado da manutenção do edifício e dos produtos escolhidos – no nosso caso tivemos o cuidado de escolher produtos locais, que revelassem a qualidade que a nossa oferta nacional tem: os colchões, lençóis, loiças, mobiliário. Quase tudo é nacional e de elevada qualidade e isso ajuda a que o hóspede perceção a oferta como sendo de qualidade. Em termos intangíveis, temos com toda a certeza a questão do serviço e personalização do mesmo: as notas que são deixadas ao cliente são

quase todas manuscritas e são sempre assinadas por alguém, a questão da criação do conceito da Família Verride de forma a que o cliente se sinta em casa, a constante presença de elementos das chefias ou da direção, no dia a dia, que nos permite interagir com os hóspedes e perceber as suas necessidades, se a experiência está a corresponder às suas expectativas ou não. Isto transmite ao cliente a importância que lhe damos, o facto de não estarmos o dia todo no gabinete, mas termos a preocupação de falar com o cliente. Isto permite-nos que o cliente entenda que é importante para nós e permite-nos fazer uma avaliação proactiva do serviço que está a ser prestado e corrigi-lo se for caso disso.

11. A estética que uma marca de luxo apresenta deve comunicar a qualidade que lhe está subjacente (Sternbauer, 2021). Concorda que a estética (arquitetura, design, ambiente) contribui para a qualidade/excelência do produto hoteleiro Verride Palácio de Santa Catarina? Se sim, em que aspeto(s)?

Sim, concordo. Diria que tem que ver, sobretudo, com dois aspetos. Primeiro, a questão da arquitetura e design de interiores, pois o cliente está à espera que o produto seja global e, portanto, podemos prestar o melhor serviço, mas se o hotel estiver degradado, já não vai corresponder inteiramente às expectativas do cliente. O palácio tem de estar impecável porque só um palácio impecável juntamente com o serviço impecável vai criar a experiência que o cliente espera. Acredito que isso também é válido não só para questões de arquitetura e mais físicas, como também na apresentação do nosso produto: na cor, no material usado nas cartas de boas vindas, o logótipo do hotel, tudo tem de ser coerente e tudo tem impacto na imagem de excelência que queremos transmitir.

12. Diversos autores concordam que no segmento de luxo, deve haver um *staff-to-ratio* elevado para que exista uma melhor qualidade e personalização do serviço. Qual a posição do Verride Palácio de Santa Catarina sobre este assunto, mais concretamente, sobre a importância (ou não) da personalização do serviço ao cliente?

Nem há discussão: no nosso mercado, a personalização do serviço faz toda a diferença. E sim, só se consegue com um número elevado de staff por quarto. Dando o exemplo do serviço asiático, que é conhecido internacionalmente como um dos melhores serviços, porque a mão de obra é barata e há a possibilidade de ter uma média de 4-5 empregados

por quarto. Isso permite que haja mordomos, que haja uma pessoa disponível a cada 2 minutos sempre que o cliente tenha alguma necessidade, seja ela fazer o nó de gravata, um cappuccino, um sumo de fruta fresca e tudo feito e servido a um tempo recorde. O próprio Verride Palácio de Santa Catarina tem um staff-to-ratio bastante elevado em comparação à média da cidade de Lisboa, no entanto, pelo custo da mão de obra nacional, não está ao nível do serviço asiático. Mas faz toda a diferença, porque a personalização do serviço é isso, é ter alguém disponível para satisfazer as necessidades do cliente sempre que necessário e isso só se consegue com pessoas disponíveis sempre, a qualquer hora do dia e da noite. Pode levar à diferença entre termos um cliente satisfeito, ou não, o facto de as coisas não acontecerem com a rapidez que ele está à espera. Porque na realidade acontecem, no Verride conseguimos satisfazer as necessidades dos nossos clientes, a qualquer hora do dia e da noite, mas tem que ver sobretudo com o timing.

13. De forma a contribuir para a oferta de luxo deste hotel, são efetuadas parcerias com outras empresas? Se sim, pode dar exemplos de parcerias e explicar de que forma contribuem para o posicionamento de luxo do hotel?

Sim, normalmente fazemos parcerias com empresas locais, lojas ou marcas que tenham uma presença local importante e que o cliente possa depois visitar. Em termos do hotel, possibilita-nos prestar um serviço ainda mais cuidado e atento, darmos um “miminho” ao cliente sem prejudicar a rentabilidade do hotel, ao mesmo tempo que não estamos isolados do mundo e, portanto, permite-nos que o produto que é comunicado aos clientes seja um produto na sua totalidade, com vários setores presentes. Neste momento, por exemplo, temos parcerias com joalharias, com empresas nacionais de revenda de produtos como chá, produtos de estética e beleza, tudo nas imediações do hotel, a distância a pé, e isso cria um produto muito interessante ao cliente, o facto de lhe mostrarmos o que existe fora do hotel e, sobretudo, apostarmos em produtos locais. Hoje em dia, é o que o cliente quer ver, a experiência como um todo. Não só o hotel, mas o hotel, a cidade e tudo o que a cidade lhe tem para oferecer e se o hotel ajudar a mostrar ao cliente o que a cidade tem para oferecer, obviamente o cliente vai-se sentir melhor. E isto tudo é luxo.

14. O facto de o edifício do hotel ser um palácio é uma vantagem para o seu posicionamento de luxo?

É. Não é um requisito, podemos não tem um palácio e ter um produto de luxo, mas ajuda à percepção do cliente, claro que sim.

15. É importante a divulgação do *storytelling* do hotel junto dos clientes ou potenciais clientes?

Sim. É importante porque faz parte do novo conceito de luxo o cliente perceber que há uma história e ele faz parte dessa história, está a usufruir dessa história. Há hotéis com histórias mais curtas do que outros, no nosso caso temos o privilégio de ter uma história engraçada para contar. Acho que é interessante fazermos também um meio termo entre divulgar a história e deixar o cliente vir à descoberta de algumas coisas. Considero que parte do luxo vem da surpresa e nunca se deve revelar tudo, senão torna-se difícil surpreender as pessoas.

a. Considera que a história do palácio contribui para certos elementos distintivos da oferta tais como a ligação emocional com consumidores?

Sim.

16. Uma das características de luxo atuais é teoricamente a capacidade de criação de uma ligação emocional com o cliente. O Verride Palácio de Santa Catarina concorda com essa abordagem e tenta implementá-la?

Sim. Tudo o que se pretende hoje em dia, é criar uma experiência que fique marcada na memória dos clientes e que o cliente não se esqueça passado um ou dois meses de onde esteve, porque isso significa que conseguimos ficar presentes de uma forma positiva. Isso proporciona duas coisas: primeiro, o facto de o cliente poder recomendar e voltar e, sobretudo, criarmos um estado de espírito no cliente que o predispõe a pagar os preços que praticamos. Segundo, a ligação emocional, o facto de termos clientes que comentam que estão quase melhor aqui do que em casa, que estendem a estadia uma noite porque estão a gostar da experiência. É para isso que trabalhamos. Esses dois casais de certeza que se voltarem a Lisboa vêm para aqui e quando chegarem a casa vão comentar com toda a gente que a estadia foi ótima e com certeza vão mencionar o hotel. Isso é o que

faz um hotel de luxo, o cliente sair tão satisfeito que mal pode esperar para chegar a casa e contar a toda a gente como foi a sua experiência.

17. Relativamente ao tema de estudo sobre o luxo na hotelaria, gostaria de acrescentar mais alguma ideia ou comentário?

Sim. Já falámos aqui sobre a questão do staff e a importância que o staff e o número de staff têm para o serviço na hotelaria de luxo. No entanto, acho que nunca é de mais reforçar que para além do número de staff, temos de ver a qualidade do mesmo. Não tem só de se contratar pessoas com formação na área, mas de tentarmos equilibrar a balança hoje em dia em relação ao que se fazia antes, porque antes qualquer pessoa quando queria iniciar carreira ou estava desempregada, ia para bagageiro ou empregado de mesa e, hoje em dia, se queremos como gestores de um serviço de luxo continuar a prestar esse serviço, temos de apostar mais no staff. A ideia generalizada que há de não captar trabalhadores e contribuir para a rotatividade tem de acabar. Até porque a pandemia veio alterar esse paradigma, as pessoas perceberam que a hotelaria não é muito fácil e muita gente desistiu da área, portanto há muita falta de mão de obra no mercado atualmente. Ao mesmo tempo, esta atitude não ajuda na criação do produto de luxo que se pretende. Temos de apostar nas pessoas e se temos pessoas válidas, temos de as ajudar a crescer pessoal e profissionalmente, dar-lhes formação – pode ser formação interna, um curso – mas tem de haver essa aposta nas pessoas. Isto é um serviço de pessoas para pessoas e se não valorizarmos o que temos nunca conseguimos prestar o serviço que pretendemos. As pessoas têm de se sentir parte de uma família, sentir-se parte de um conceito e projeto para que possam transmiti-lo aos clientes e, nesse aspeto, a hotelaria de luxo, pelo menos em Portugal, ainda não está à altura do que já se faz em outras partes do mundo. Não deve ser um mercado de pagar mal e explorar as pessoas, mas pelo contrário. Sim, exigir qualidade de trabalho nas horas de trabalho, mas também saber apreciar e dar o devido valor - seja ele monetário ou de outra forma. Só assim, creio eu, se vai conseguir criar o verdadeiro conceito de luxo.

APÊNDICE 3: JOÃO SILVA – HOTEL MANAGER

1. O que entende por luxo na hotelaria? Quais são as características da oferta mais importantes de um hotel de luxo (tangíveis e intangíveis)?

Luxo para mim, tem tudo que ver com serviço e bem-estar. Há uma frase muito famosa que diz “tudo deixa de ser luxo quando não é confortável”. Luxo é preciso ser pensado para dar conforto, é preciso ser pensado para dar prazer e essencialmente na hotelaria tem que ver com o serviço. É um negócio de pessoas para pessoas, que tem muito que ver com a capacidade de quem está a prestar o serviço, proporcionar bem-estar e superação de expectativas ao cliente que nos visita. Não é ouro nas paredes.

Do lado da oferta, tem tudo que ver com a formação dos colaboradores, com a forma de estar, tem de se ter gosto para se servir luxo. Tem de se nascer assim para servir luxo; claro que tem de haver uma forte aposta na formação como disse anteriormente, mas acaba por se algo intrínseco à pessoa, tem de se gostar de servir pessoas para servir luxo.

2. Classifique as seguintes características da oferta em termos de importância na perspectiva do luxo na hotelaria: Irrelevante; Pouco Importante; Muito Importante; Indispensável

- **Exclusividade** – muito importante
- **Arte** - muito importante
- **Raridade/Singularidade** – Indispensável.

Eu concordo com a velha máxima de que para ser igual aos outros, não contem comigo. Por isso, para mim, é indispensável ser único para ser considerado luxo. Ser diferente de todos os outros e servir um produto que mais ninguém serve.

- **Preço elevado** – Pouco importante.

O luxo não tem nada que ver com preço. Mas, se o preço é importante ou não para ser considerado luxo? Faz diferença, claro que faz. É isso que faz segmentar o mercado. Ainda assim, há luxo barato. Pode ser caro ou barato mediante a qualidade que tem e se o luxo for de qualidade, então é barato. Não acho que o preço elevado torne mais luxuoso ou não. Exemplo: há hotéis mais caros do que o Verride, que servem menos luxo do que nós servimos. Se calhar têm ouro nas paredes e nós não, mas se considerarmos que o luxo é o serviço único, bem-estar e superar a expectativa do cliente, então existem outros

hotéis mais caros que não servem metade do luxo que nós somos capazes de proporcionar ao cliente. Por isso, não considero que o preço elevado seja essencial para ser considerado luxo.

- **Qualidade – Indispensável.**

Para providenciar um produto de luxo, tem de haver qualidade. E atenção que qualidade não é só a qualidade do material, é também o amor e dedicação do serviço.

- **Personalização do serviço - Indispensável**
- **Estética (arquitetura & design) – Muito importante**
- **Conexão emocional com clientes - Indispensável**
- **História do hotel – Muito importante**

Falando do Verride, é indispensável. Falando de outros hotéis, talvez seja muito importante. Para superar expectativas, hoje em dia, temos de servir experiências e associada à experiência vem sempre uma história. Por isso, a história do hotel é importante, para transmitir ao cliente uma experiência única em que ele se sinta num espaço completamente diferente. É quase como se uma porta nova se abrisse para um mundo novo, e isso acontece aqui no Verride: para além de o Palácio ser muito bonito, se contarmos ao cliente que o edifício tem mais de 200 anos, que resistiu ao terramoto de Lisboa, que viveu aqui um Conde e até temos a Carta original do Rei D. Carlos que lhe confere o título de Conde de Verride; ao contarmos e mostrarmos tudo isto ao cliente, faz com que a sua experiência seja elevada ao extremo de algo que ele não estava à espera. Acrescenta muito mais valor, porque não é só um quarto, uma cama e um hotel - é uma experiência única e inesquecível.

3. Considera o Verride Palácio de Santa Catarina um hotel de luxo? O que o caracteriza como tal?

Claro que sim. Pela experiência que proporcionarmos, pela atenção ao detalhe, por fazermos por ser únicos, por querermos que o cliente se sinta em casa, tal como o nosso motto “home far away from home”. Tem de haver uma superação de expectativas enorme, um cliente que olhe para nós todos os dias a sorrir e que diga “o senhor está em todo o lado” ou “como é possível saberem o meu nome antes de eu entrar?”; tudo isso é luxo e nós oferecemos um serviço de luxo.

- a. **Considera que essas características de luxo do Verride Palácio de Santa Catarina são intemporais ou têm de ser repensadas ao longo do tempo de forma a corresponder às expectativas do segmento de luxo?**

Temos de nos adaptar ao mercado e à evolução dos tempos. A pandemia ensinou-nos isso mesmo, tivemos de mudar atitudes e formas de estar, tudo muda. O luxo então muda muito mesmo, as pessoas estão constantemente à procura de mais e de melhor, do que é bom, do que é único e diferente. Se formos bons, as pessoas tentam fazer igual e se não mudarmos, acabamos por ficar iguais a outros tantos. Portanto, temos de nos adaptar constantemente e tentar ser sempre melhor.

4. **Existe concorrência direta para este hotel?**

Infelizmente, não.

Não considero o Verride concorrente do Ritz, por exemplo. Estamos a falar de um hotel icónico em Lisboa, que vive aproximadamente o mesmo segmento de clientes que o nosso, mas as pessoas que procuram o Ritz Four Seasons, um hotel enorme, não são bem os mesmos que procuram um hotel mais privado como o nosso. Sei de alguns projetos que vão surgir, que felizmente serão concorrentes nossos. Digo felizmente, porque nós somos um hotel de 18 quartos e não conseguimos trazer para Lisboa todos os clientes que precisam de um hotel como o nosso. Quantos mais clientes deste nicho venham a Lisboa, mais poderemos usufruir deles, mesmo que não fiquem alojados connosco, podem usufruir dos nossos espaços. Da mesma maneira que nós também poderemos encaminhar clientes para os nossos concorrentes. Portanto, se houver mais hotéis de luxo, haverá mais pessoas do nosso segmento a visitar Lisboa e, quanto mais isto aconteça, mais nós vamos viver deste segmento, que é um pequeno nicho. Quantos mais hotéis de luxo houver, melhor.

E eu concretamente, sou uma pessoa muito feliz por ter organizado o jantar de Natal da equipa do hotel Ritz Four Seasons, porque eu não os considero um competidor ou concorrente, considero que consigo trabalhar com eles. Nós enviamos clientes lá, para experimentarem os restaurantes deles e é ótimo para nós porque os clientes voltam muito contentes e agradecidos pela sugestão. É isso que fazemos aqui: servimos bem os nossos clientes. Portanto, conseguimos trabalhar juntos, conseguirmos colaborar de forma a fazer pessoas felizes e que voltem mais vezes, porque é isso que queremos.

Não há concorrência direta ainda, mas vai acabar por surgir porque somos um produto ganhador e os investidores vão querer ter também um produto assim. Nós sabemos de alguns que vão acontecer brevemente. Mas, neste momento, existem pequenos palácios e locais com serviço personalizado em Lisboa, que ainda não atingem a quota e o nicho de mercado que nós atingimos.

- 5. A privacidade e a exclusividade têm sido referidas como particularidades essenciais da oferta do luxo na hotelaria. Considera que o preço elevado é apenas uma vantagem que um hotel de luxo consegue obter ou é também uma estratégia para assegurar a exclusividade do hotel?**

É uma forma de atingir o nicho que se pretende, pelo preço. A partir do momento que se cobram quartos a 3000€ por noite, é lógico que não é toda a gente que pode ficar hospedado aqui. Ao mesmo tempo, consegue-se ter exclusividade.

Mas, na minha forma de ver, se formos bons profissionais, não temos de ser exclusivos pelo preço, mas através do profissionalismo. As hóspedes podem sentir-se em casa, ter privacidade, sentirem-se únicos, sem ser pelo fator preço. Aliás, a partir do momento que um cliente entra pela porta, tenha ele reservado um quarto Standard ou uma Royal Suite, terá o mesmo tratamento.

- 6. A arte é um suporte válido para uma abordagem baseada na exclusividade (...) (Meisiek & Barry, 2014). Para além do fator preço, diria que a arte tem um papel relevante na perceção de exclusividade do hotel?**

Sim, a arte contribui para o ambiente do hotel. Entrar num sítio sem arte nas paredes, sem música, sem os arranjos florais como nós temos; um sítio que não tenha nada disto, faz com que o cliente não compreenda bem onde está a entrar. No caso do Verride, logo à porta da entrada, o tipo de música, as peças de arte e os arranjos florais, permitem criar um ambiente que dá a sensação de estar num hotel de luxo. É estar a passar à pessoa que entra, a ideia de que é um espaço cuidado, um espaço pensado, transmitindo a ideia de luxo e serviço de luxo aqui dentro.

- 7. Caraterizaria o Verride Palácio de Santa Catarina como raro/único? Em que aspeto(s)? O que diferencia este hotel da restante oferta de luxo em Lisboa?**

Como disse anteriormente, uma das frases pela qual muita gente me conhece: “para ser mais um, não contem comigo”. Temos de ser diferentes e únicos e só somos únicos quando quem trabalha cá quer que assim seja, porque é uma forma de nos diferenciarmos e oferecermos algo ao cliente que ele saiba que só connosco é que pode ter.

Num mercado tão saturado como o hoteleiro, por muito que estejamos num nicho mais diferenciado, há tanta oferta de hotel que se formos iguais aos outros, vamos ser só mais um.

O que nos diferencia para além do edifício e localização do hotel, são as pessoas que trabalham aqui dentro. Nós somos uma empresa de pessoas para pessoas e temos pessoas aqui a trabalhar que proporcionam experiências e vivências únicas a quem nos visita. Temos pessoas aqui a trabalhar desde o início do projeto, outras que saíram, cresceram e voltaram, o que só demonstra que gostam de trabalhar connosco, e o feedback dos clientes é ótimo. Todos dizem que somos simpáticos, atentos, únicos; às vezes podemos ter uma reclamação mais técnica, mas o staff é sempre o ponto máximo de tudo o que se faz. É o que faz a diferença: as pessoas. Como parte da Direção do hotel, é muito fácil pensar que só tens de tratar das pessoas que trabalham aqui no hotel, para que todo o negócio funcione bem. A minha preocupação é que quem trabalhe connosco seja feliz, que tenha uma vida lá fora e que goste de trabalhar aqui e traga ideias, que saiba que as suas ideias são válidas, que acordem todos os dias com vontade de vir trabalhar, que têm as 8 horas de trabalho e não têm de trabalhar horas a mais sem ser necessário – essa ideia de trabalhar horas extras em hotelaria não faz qualquer sentido, para mim – que saibam que trabalham numa empresa que gosta deles e se preocupa com eles. No fundo só preciso do sorriso e boa vontade dos nossos trabalhadores e de quererem agradar aos clientes. E só assim é que as pessoas se vão sentir felizes a trabalhar, porque para servir luxo, tem de se ser feliz para o fazer. Se não houver boa disposição e um sorriso, é impossível servir luxo. Não se consegue servir luxo sem um sorriso, sem simpatia, sem boa vontade, sem querer agradar. Um hotel pode ter ouro nas paredes, se o cliente pedir uma água e demorarem a trazer a água e a servirem sem um sorriso, não há hipótese.

- 8. Que outras estratégias utilizam para manter a exclusividade do hotel? Ou seja, de que forma conseguem posicionar na mente do consumidor a ideia de exclusividade do hotel?**

Este hotel surge de uma paixão do nosso CEO pela cidade de Lisboa, mas os preços praticados criam distanciamento porque não são os mais acessíveis ao comum dos portugueses. E, se por um lado estamos a criar algo para Lisboa, depois estamos a segmentar e a fechar a porta aos portugueses. Então a forma que descobrimos para abrir as portas à cidade de Lisboa foi através do nosso serviço de comidas e bebidas, como o nosso Restaurante SUBA, que tem preços acessíveis, como o menu executivo de 25€ e com a melhor vista da cidade de Lisboa, serviço cinco estrelas, entre outros. Com esta porta aberta torna-se, por vezes, difícil de trabalhar essa exclusividade. Várias pessoas acabam por entrar para ir ao SUBA e temos de ter atenção aos hóspedes do hotel.

Um exemplo tem que ver com a ocupação do Restaurante SUBA, mesmo que queiramos reservar as mesas todas, temos de ter sempre a preocupação de deixar algumas mesas para os nossos hóspedes, para que mesmo que os nossos hóspedes não tenham reserva no SUBA, possam sempre usufruir do SUBA.

Outra das coisas que tentamos fazer é, quando sabemos o nosso do cliente, procuramos nas redes sociais algum gosto ou preferência do cliente para tentarmos personalizar o serviço, de forma a que a pessoa se sinta em casa. Há sempre coisas que se podem fazer para que os nossos clientes se sintam em casa, mesmo estando num hotel em que podem estar 30 ou 40 clientes aqui dentro. No aniversário ou ocasiões especiais oferecemos sempre um miminho, tratamos sempre o cliente pelo nome. Ou seja, o importante é cada cliente se sentir especial: pode estar uma sala cheia de pessoas, mas cada um deles se vai sentir especial.

9. Um hotel deste segmento necessita de manter constantemente a qualidade e excelência do serviço, correto? Que detalhes (tangíveis ou intangíveis) no Verride Palácio de Santa Catarina fazem a diferença para entregar a experiência perfeita?

Ter a preocupação de tratar o cliente pelo nome desde que ele entra, tentar saber antecipadamente de onde vem e perguntar-lhe pormenores da viagem, se correu bem, ou até mesmo fazer um comentário sobre como estava o tempo no país de onde ele veio, isto é mostrar preocupação pela pessoa que estamos a receber, é tratar as pessoas como se estivessem em casa, porque numa família é isto que se faz. E fazer isto, parece uma coisa simples, mas é único. Para a pessoa que não nos conhece e acabou de entrar no hotel, vamos causar boa impressão no primeiro contacto, na primeira oportunidade. São formas de estar como esta que fazem toda a diferença, tal como os welcome VIP ou os

miminhos de aniversário. Claro que muitos hotéis oferecem estes miminhos, mas nós para além disso somos atentos, somos preocupados, queremos estar sempre disponíveis. Dou um exemplo: estive aqui um hóspede que foi almoçar ao Restaurante SUBA e teve uma conversa com ele sobre a sua paixão por carros. No dia seguinte, era o aniversário do hóspede e ele e a esposa iam almoçar ao Guincho. Então nesse dia, fui ter com eles ao pequeno almoço e perguntei ao cliente se podia ser eu a levá-los ao Guincho. Depois de ter falado com o nosso CEO, levei os hóspedes no Rolls Royce do Mr. Kees até ao Guincho. O hóspede disse que foi a melhor viagem da vida dele e a esposa dele até chorou, emocionada com a surpresa que oferecemos ao marido. De certeza que aquele casal não se vai esquecer desse dia, nem do nosso hotel. O que nós fazemos é chamado o “extra mile”. Não temos de o fazer, mas fazemos, porque um serviço de luxo é isso mesmo.

- 10. A estética que uma marca de luxo apresenta deve comunicar a qualidade que lhe está subjacente (Sternbauer, 2021). Concorda que a estética (arquitetura, design, ambiente) contribui para a qualidade/excelência do produto hoteleiro Verride Palácio de Santa Catarina? Se sim, em que aspeto(s)?**

Sim. Todas as ideias do Mr. Kees, da nossa arquiteta Teresa Nunes da Ponte e dos decoradores que ajudaram no projeto, contribuíram para conseguirmos prestar um serviço de luxo, uma experiência única e exclusiva.

Tudo o que é a arquitetura do hotel, o design, o ambiente, as flores, proporcionam uma facilidade de servir o cliente e superar as suas expectativas.

- 11. Diversos autores concordam que no segmento de luxo, deve haver um *staff-to-ratio* elevado para que exista uma melhor qualidade e personalização do serviço. Qual posição do Verride Palácio de Santa Catarina sobre este assunto, mais concretamente, sobre a importância (ou não) da personalização do serviço ao cliente?**

Não é fácil personalizar o serviço e conseguir ir até ao mais ínfimo detalhe, se o número de staff não for acima da média do que outros hotéis que não são de luxo precisam de ter. Defendo e considero mesmo que luxo é serviço e é preciso pessoas para que isso aconteça. É possível ter um serviço de luxo sem ter um número elevadíssimo de staff, mas é muito mais fácil atingir o objetivo da qualidade de serviço e superação de expectativas

com um número de trabalhadores acima da média. No entanto, acho ainda mais importante a formação desses trabalhadores. Não é só a quantidade, mas sim a qualidade.

12. De forma a contribuir para a oferta de luxo deste hotel, são efetuadas parcerias com outras empresas? Se sim, pode dar exemplos de parcerias e explicar de que forma contribuem para o posicionamento de luxo do hotel?

Sim, é com muito gosto que são efetuadas parcerias. Sozinhos não conseguimos ir a lado nenhum, só assim é que se consegue. Por isso, é com muito gosto que efetuamos parcerias com marcas do mesmo segmento que o nosso, mas em áreas distintas que servem como complemento ao nosso serviço. A Leitão e Irmão, por exemplo, faz com que consigamos oferecer miminhos especiais, com peças de joalharia únicas. Outro exemplo, a Comporta Perfumes. A champagne Cattier, que nos acompanha há imenso tempo e trabalha connosco nos eventos que realizamos. São uma marca de champagne única e muito exclusiva, de uma pequena casa e dão-nos um produto único para os nossos eventos, o nosso restaurante, os nossos Welcome VIP. É um dos parceiros que está connosco desde o início e estas parcerias ajudam a que o objetivo final de proporcionar uma experiência única ao cliente que nos visita seja possível, senão não teríamos capacidade de superar as expectativas dos clientes, se não fossem os nossos parceiros. É mais do que essencial.

13. O facto de o edifício do hotel ser um palácio é uma vantagem para o seu posicionamento de luxo?

É sim. Embora existam palácios que não estão inseridos no mercado de luxo, o facto de o edifício ser um Palácio ajuda a que a perceção que o cliente tem do hotel seja mais elevada, que pense logo num produto diferenciador.

14. É importante a divulgação do *storytelling* do hotel junto dos clientes ou potenciais clientes?

Sim. Eu conto a história do hotel a toda a gente, é isso que faz a experiência e as pessoas querem saber. Repara, o nosso maior mercado até hoje são os Estados Unidos e se pensarmos bem, temos um Palácio com quase tantos anos de história como o país deles. Eles chegam aqui e ficam impressionados, porque lá não existe este tipo de edifícios e é por isso que adoram Paris e Milão, por exemplo. Tudo isto é História. O nosso tipo de

mercado interessa-se muito pela história do nosso palácio, desde o lustre com 500 anos, as paredes em seda da Queen, o Conde de Verride, os azulejos alusivos à caça, o facto de todo o Alto de Santa Catarina ter sido um Palácio inteiro, as pessoas adoram saber.

- a. **Considera que a história do palácio contribui para certos elementos distintivos da oferta tais como a ligação emocional com consumidores?**

Completamente.

- 15. Uma das características de luxo atuais é teoricamente a capacidade de criação de uma ligação emocional com o cliente. O Verride Palácio de Santa Catarina concorda com essa abordagem e tenta implementá-la?**

Sim, a forma mais fácil é tentar passar a informação e história do hotel a todos os trabalhadores. A forma que arranjei para fazer isso, foi através de jogos de perguntas do hotel, em que há alguma recompensa, como por exemplo ir mais cedo para casa num dia em que não haja tanto serviço. Isto porque, quem está por exemplo no serviço de pequeno almoço e interaja com os clientes de manhã, é muito mais fácil conseguir passar a história do hotel aos clientes, até porque acabam sempre por perguntar alguma coisa. O mesmo se passa no restaurante, na receção. Portanto, quanto mais pessoas saibam da história do hotel, mais fácil é transmiti-la ao cliente. E é sempre bom saber a história deste hotel, é história, é cultura e é o saber responder ao cliente na hora em que ele pergunta.

Relativamente ao tema de estudo sobre o luxo na hotelaria, gostaria de acrescentar mais alguma ideia ou comentário?

Acho que as perguntas que respondi ilustram bem o que eu sinto sobre o que é o luxo na hotelaria e por que razão somos um hotel de luxo. No final, quem consegue avaliar isso acabam por ser os nossos clientes. Luxo só é luxo se for confortável, se der prazer. Se os clientes disseram que a experiência não foi agradável ou que foi demasiado caro, então não é luxo.

APÊNDICE 4: JOANA DELGADO – RESPONSÁVEL DE MARKETING E VENDAS

1. O que entende por luxo na hotelaria? Quais são as características da oferta mais importantes de um hotel de luxo (tangíveis e intangíveis)?

Para mim, o luxo na hotelaria, hoje em dia, aplica-se muito na exclusividade e na experiência. Claro que os melhores lençóis têm de estar incluídos, o melhor colchão, as melhores mobílias e a melhor infraestrutura, mas já são representam o palco todo sozinho. A experiência que se dá ao hóspede é o maior luxo na hotelaria.

2. Classifique as seguintes características da oferta em termos de importância na perspetiva do luxo na hotelaria: Irrelevante; Pouco Importante; Muito Importante; Indispensável

- **Exclusividade** – *indispensável*
- **Arte** – *muito importante*
- **Raridade** – *muito importante*
- **Preço elevado** – *muito importante*
- **Qualidade** - *indispensável*
- **Personalização do serviço** - *indispensável*
- **Estética (arquitetura & design)** - *indispensável*
- **Conexão emocional com clientes** - *indispensável*
- **História do hotel** – *muito importante*

3. Considera o Verride Palácio de Santa Catarina um hotel de luxo? O que o caracteriza como tal?

É um hotel de luxo, no sentido em que reúne todas estas componentes do luxo que na minha opinião são muito importantes ou indispensáveis. É um edifício histórico, portanto temos a história; a arquitetura e decoração; a personalização do serviço e a conexão com o cliente, sendo estes dois provavelmente os fatores mais importantes; a qualidade é aquilo em que investimos todos os dias; o preço elevado é importante também e friso que neste momento temos o ADR mais alto do país; a raridade também, pois não temos outro hotel nem outra oferta semelhante à nossa. Não há, em Portugal, até à data, oferta semelhante à nossa. Existem outros hotéis de luxo, mas com as nossas características em que, reunimos uma personalização do serviço extrema, história, exclusividade, preço

elevado, localização, efetivamente não há igual. Não esquecendo a arte, que faz parte do nosso ADN. Já estamos a envolver todos os elementos que caracterizam a oferta de luxo e que fazem que o luxo se torne tão especial no nosso hotel, porque temos todos esses elementos reunidos.

- a. Considera que essas características de luxo do Verride Palácio de Santa Catarina são intemporais ou têm de ser repensadas ao longo do tempo de forma a corresponder às expectativas do segmento de luxo?**

Tal como o luxo tem evoluído ao longo dos tempos, as suas características também. Portanto, penso que não são intemporais, provavelmente é uma aprendizagem diária, até porque as tendências sociais e das redes sociais fazem com que o cliente se torne muito exigente. Os interesses mudam rapidamente e não podemos ficar para trás. Ainda assim, o nosso ADN tem de ser intemporal. Pode evoluir, mas deve perdurar do início ao fim.

- 4. Existe concorrência direta para este hotel?**

Concorrência direta, não. Temos concorrência porque ainda existe pouco esclarecimento sobre a diferença dos hotéis cinco estrelas e sobre hotéis de luxo. Temos classificações para hotéis, de 1 a 5 estrelas e depois vem o luxo e, mesmo dentro do luxo, existe uma diferença entre hotéis. Portanto, para além de não podermos ser comparados a todos os hotéis de 5 estrelas, eu considero até que dentro do luxo também deveria haver uma classificação. De facto, ainda existe muita confusão por parte dos clientes ou agentes, que pensam que em outro hotel de luxo com a mesma localização, vão ter uma experiência semelhante e isso é errado porque apesar de termos os mesmos standards, no Verride Palácio de Santa Catarina oferecemos uma experiência muito mais personalizada e fazemos tudo para que o cliente se sinta em casa.

- 5. A privacidade e a exclusividade têm sido referidas como particularidades essenciais da oferta do luxo na hotelaria. Considera que o preço elevado é apenas uma vantagem que um hotel de luxo consegue obter ou é também uma estratégia para assegurar a exclusividade do hotel?**

Considero que o preço vai influenciar a exclusividade. Existe uma particularidade interessante: quem nos escolhe, é exatamente esse cliente que procura a singularidade, exclusividade e privacidade, e não tanto aquele cliente que quer

demonstrar que está num hotel de luxo. Mas penso que sim, tanto o preço como o facto de sermos uma propriedade com apenas 18 quartos, contribuem para a nossa exclusividade. O preço elevado efetivamente distancia-nos de outros segmentos, mas também acontece alguns clientes de luxo estarem habituados a pagar muito mais em outras capitais europeias e ficarem reticentes com o nosso hotel por a suite mais cara ser apenas 3000€ por noite.

6. A arte é um suporte válido para uma abordagem baseada na exclusividade (...) (Meisiek & Barry, 2014). Para além do fator preço, diria que a arte tem um papel relevante na perceção de exclusividade do hotel?

Para nós, que conhecemos o hotel e o contexto das peças de arte e a nossa ligação à própria arte, tendo ela várias vertentes desde a pintura, escultura à dança, sabemos a importância que tem. Mas não é só por termos arte que nos tornamos exclusivos, o próprio cliente também tem de ser exclusivo nos gostos. A meu ver, a arquitetura, design e a arte fazem parte, mas não são fatores decisivos. Podemos ter uma experiência de luxo, com acesso a todos os elementos do luxo e a arte pode não estar presente.

Acho que o Verride se torna exclusivo para o nicho que percebe de arte e aprecia arte, e torna-se talvez num ponto de referência desse tal nicho. A arte funciona como complemento da beleza estética e da história do palácio, não para o tornar exclusivo. Porque só esse nicho que percebe de arte vai escolhê-lo. Os nossos hóspedes apreciam a arte, mas não é algo que determine a experiência.

7. Caraterizaria o Verride Palácio de Santa Catarina como raro/único? Em que aspeto(s)? O que diferencia este hotel da restante oferta de luxo em Lisboa?

Sim. No hotel temos standards, para podermos trabalhar, mas não existe um serviço estandardizado. Existem normas pelas quais nos guiamos, mas depois há uma adaptação e flexibilidade para responder àquilo que o cliente procura. Portanto, nesse sentido somos únicos e é sobretudo a qualidade e personalização do serviço que nos distingue dos demais.

A localização também é uma vantagem importante, pois proporciona um produto muito singular. Temos áreas e suites com vista sobre a cidade ou com vista sobre o rio até à outra margem. Para mim, o que o torna ainda mais diferente são as pessoas que aqui trabalham.

- 8. Considera que o facto do Verride Palácio de Santa Catarina ser um produto único/raro lhe confere exclusividade?**

Sim.

- 9. Um hotel deste segmento necessita de manter constantemente a qualidade e excelência do serviço, correto? Que detalhes (tangíveis ou intangíveis) no Verride Palácio de Santa Catarina fazem a diferença para entregar a experiência perfeita?**

Desde a chegada do cliente, dirigirmo-nos a ele pelo nome, ter o cuidado de confirmar se precisa de alguma coisa; a qualidade do serviço passa muito pela personalização do serviço. Aliás, sem a personalização do serviço não era possível termos um serviço de excelência como temos. Algo que acontece com frequência e temos mesmo esse feedback, é normalmente o que deveria ser um almoço de uma hora, chegar a demorar duas ou três horas, porque o cliente se sente à vontade e acaba por ficar mais tempo a usufruir do espaço, do conforto, da vista. Enfim, acaba por se sentir em casa, que é realmente o que pretendemos.

- 10. A estética que uma marca de luxo apresenta deve comunicar a qualidade que lhe está subjacente (Sternbauer, 2021). Concorda que a estética (arquitetura, design, ambiente) contribui para a qualidade/excelência do produto hoteleiro Verride Palácio de Santa Catarina? Se sim, em que aspeto(s)?**

Sim. Logo desde a fase do projeto foi importante que a arquitetura e decoração fossem ao encontro do segmento de luxo em que nos pretendemos posicionar. A estética tem de sustentar tudo o que se pretende alcançar em termos de qualidade de serviço e segmentação de luxo.

- 11. Diversos autores concordam que no segmento de luxo, deve haver um *staff-to-ratio* elevado para que exista uma melhor qualidade e personalização do serviço. Qual posição do Verride Palácio de Santa Catarina sobre este assunto, mais concretamente, sobre a importância (ou não) da personalização do serviço ao cliente?**

Para 18 Quartos, pretendemos sempre ter uma equipa de pelo menos 50 pessoas. Se pensarmos que são apenas 18 quartos, são muitos trabalhadores. Mas a personalização do serviço requer isso mesmo, um staff-to-ratio elevado.

12. De forma a contribuir para a oferta de luxo deste hotel, são efetuadas parcerias com outras empresas? Se sim, pode dar exemplos de parcerias e explicar de que forma contribuem para o posicionamento de luxo do hotel?

Todas as parcerias são importantes e a divulgação das marcas também é uma forma de venda e de marketing. Posso dar dois exemplos de parcerias importantes: trabalhamos com uma marca de luxo que eram os antigos joalheiros da Coroa (Leitão e Irmão), que fazem a personalização de alguns brindes de joalharia para os nossos hóspedes e em troca nós fazemos a divulgação da marca deles junto dos nossos hóspedes. Além desta parceria, já que todo o nosso serviço é personalizado e o nosso produto tão único, fizemos uma parceria com a Companhia Portuguesa do Chá, que é uma das mais conceituadas casas de luxo de chá, que cria sabores únicos. Foram criados dois sabores exclusivos para o nosso hotel, um dos chás chama-se “Verride” e o outro é o “SUBA” (o nosso Restaurante). Exatamente porque cada experiência que o nosso hóspede tem é única, também o sabor deve ser único. E estas parcerias ajudam-nos realmente a personalizar o serviço aos nossos clientes.

13. O facto de o edifício do hotel ser um palácio é uma vantagem para o seu posicionamento de luxo?

Sim. Até porque a reabilitação foi muito bem feita, até ganhámos prémios de reabilitação urbana.

14. Tendo em conta a história e património ricos do hotel, utilizam isso como estratégia de marketing? Os clientes interessam-se pelo *storytelling* do hotel?

Sim. Eles próprios ao entrarem no palácio e verem a imponência do mesmo, querem saber mais. Nós levamos o cliente a conhecer o hotel e toda a nossa história e isso é algo que faz muita diferença na experiência do cliente.

a. Considera que conseguem criar uma conexão emocional com o cliente, partilhando a história do hotel?

Sim, evidentemente que sim.

15. Relativamente ao tema de estudo sobre o luxo na hotelaria, gostaria de acrescentar mais alguma ideia ou comentário?

Não, obrigada.

APÊNDICE 5: JÉSSICA FIDALGO – RESPONSÁVEL DE GRUPOS E EVENTOS

1. O que entende por luxo na hotelaria? Quais são as características da oferta mais importantes de um hotel de luxo (tangíveis e intangíveis)?

Na minha opinião, hoje em dia, o luxo é muito mais ao nível intangível do que tangível. Há sempre aspetos tangíveis que são importantes como o conforto da cama, dos lençóis, todos os amenities que os hotéis devem ter para ser considerados hotéis de cinco estrelas, mas o luxo atualmente tem mais que ver com as experiências e a personalização do serviço para o cliente, do que propriamente aquilo que lhe oferecemos a nível material. O luxo está relacionado com as experiências únicas e memoráveis que proporcionamos aos clientes, de forma a que ele se sinta em casa, com todas as comodidades que pretende. Mas resumidamente, o luxo passa por fazer o cliente sentir-se especial e único.

2. Classifique as seguintes características da oferta em termos de importância na perspetiva do luxo na hotelaria: Irrelevante; Pouco Importante; Muito Importante; Indispensável

- **Exclusividade** - *indispensável*
- **Arte** – *muito importante*
- **Raridade** - *indispensável*
- **Preço elevado** - *indispensável*
- **Qualidade** - *indispensável*
- **Personalização do serviço** - *indispensável*
- **Estética (arquitetura & design)** – *muito importante*
- **Conexão emocional com clientes** - *indispensável*
- **História do hotel** – *muito importante*

3. Considera o Verride Palácio de Santa Catarina um hotel de luxo? O que o caracteriza como tal?

Sim, considero o Verride um hotel de luxo. Em primeiro lugar, porque se identifica com todas as características mencionadas na questão anterior, sobre a raridade, qualidade, exclusividade, história do hotel. Além disso, o serviço prestado é único porque tentamos fazer que os clientes se sintam em casa mesmo estando longe de casa. Queremos que os clientes se sintam bem connosco, aliás, uma da nossa maior preocupação é a atenção

que todos os colaboradores dão ao cliente para que nada falhe e se sinta mesmo parte da família.

- a. Considera que essas características de luxo do Verride Palácio de Santa Catarina são intemporais ou têm de ser repensadas ao longo do tempo de forma a corresponder às expectativas do segmento de luxo?**

Acho que o segmento de luxo tem evoluído ao longo do tempo e todos nós devemos ter a capacidade de nos adaptar. Ainda assim, acho que certos aspetos do hotel como a arquitetura, a arte, o nível de serviço e fazer com que o cliente se sinta especial são aspetos do luxo que são intemporais.

- 4. A privacidade e a exclusividade têm sido referidas como particularidades essenciais da oferta do luxo na hotelaria. Considera que o preço elevado é apenas uma vantagem que um hotel de luxo consegue obter ou é também uma estratégia para assegurar a exclusividade do hotel?**

Penso que o preço elevado não é uma vantagem, mas sim uma necessidade para conseguir limitar um certo segmento. Este tipo de produto não pode estar ao alcance de todas as pessoas, se estivesse deixava de ter a sua privacidade, exclusividade e unicidade. Daí a necessidade de aumentar o preço, pois o que o este hotel oferece não é o mesmo que outros hotéis de 5 estrelas oferecem. Nós oferecemos experiências únicas e, portanto, o preço tem de acompanhar a oferta.

- 5. Caraterizaria o Verride Palácio de Santa Catarina como raro/único? Em que aspeto(s)? O que diferencia este hotel da restante oferta de luxo em Lisboa?**

Sim, é de facto um hotel único. Em primeiro lugar, é um edifício do século XVIII e ainda há espaços que permanecem praticamente inalterados, mesmo na renovação do palácio: a escadaria em caracol, os tetos das suites reais, o chão da sala Criatura; é de facto um produto muito único. Até o facto de os hóspedes dormirem num palácio, não é qualquer hotel que pode oferecer isso. Ao mesmo tempo, a renovação e decoração do hotel conferem-lhe um toque moderno, e esse contraste é muito encantador e torna este sítio muito especial e único.

6. Considera que o facto do Verride Palácio de Santa Catarina ser um produto único/raro lhe confere exclusividade?

Sim, penso que há uma ligação direta entre essas características. O que nos torna exclusivos, para além do que foi referido antes, é o número de quartos reduzido (apenas 19). Como somos um hotel pequeno e um palácio histórico com uma localização privilegiada no meio da capital, é natural que os nossos hóspedes sintam que este produto é único e por sua vez, que associem a uma maior exclusividade. E também, é natural que se sintam mais especiais num hotel de 19 quartos, do que num hotel de 300.

7. Um hotel deste segmento necessita de manter constantemente a qualidade e excelência do serviço, correto? Que detalhes (tangíveis ou intangíveis) no Verride Palácio de Santa Catarina fazem a diferença para entregar a experiência perfeita?

Sim, a qualidade do serviço deve ser assegurada 24h por dia / 365 dias por ano, é isso que nos torna distintos. Acerca dos detalhes, temos os nossos produtos como os amenities, a roupa de cama (que são de uma marca portuguesa e de excelente qualidade), os ingredientes para a confeção das refeições, e referir ainda, o serviço personalizado, atencioso, dedicado, tentar antecipar as necessidades dos clientes e corresponder às suas expectativas.

8. A estética que uma marca de luxo apresenta deve comunicar a qualidade que lhe está subjacente (Sternbauer, 2021). Concorda que a estética (arquitetura, design, ambiente) contribui para a qualidade/excelência do produto hoteleiro Verride Palácio de Santa Catarina? Se sim, em que aspeto(s)?

Sim. O nosso hotel não foi um hotel construído de raiz, foi adaptado para se tornar num hotel. A sua estética é realmente diferenciadora em relação a outras unidades hoteleiras e contribui para o nível de excelência que oferecemos. É tudo pensado, para que a estadia, a nível de todos os serviços que oferecemos, seja única, de qualidade extraordinária e memorável.

9. Diversos autores concordam que no segmento de luxo, deve haver um *staff-to-ratio* elevado para que exista uma melhor qualidade e personalização do serviço. Qual posição do Verride Palácio de Santa Catarina sobre este assunto, mais

concretamente, sobre a importância (ou não) da personalização do serviço ao cliente?

O Verride Palácio de Santa Catarina tem uma equipa razoavelmente grande, comparando ao número de quartos para venda, sendo que essa equipa está 24 horas disponível para atender às necessidades do cliente, desde a receção, ao restaurante, serviço de room service. É muito importante que o cliente tenha todas as comodidades. Por exemplo, o nosso pequeno almoço não tem horário definido, tanto servimos às 10h como às 14h ou 16h, podendo ser entregue no quarto através do serviço de room service, que não tem taxa de serviço associado. O room service quer de pequeno almoço, quer de outra refeição, é um serviço oferta, porque queremos que o cliente se sinta em casa e não se sinta condicionado com horários que possivelmente também não teria na sua casa. Em termos da personalização do serviço, temos o exemplo dos welcome VIP à chegada, com uma mensagem de boas-vindas personalizada e com o nome do cliente, a relembrar as reservas pedidas ao nosso serviço de concierge e com a assinatura da nossa Diretora Geral. A própria Diretora Geral também está bastante presente, de forma a cumprimentar os clientes, tentar conversar com eles e obter feedback, ao mesmo tempo que faz com que os clientes se sintam especiais. Outro exemplo é o nosso serviço de turndown, que normalmente tentamos que vá ao encontro do gosto do cliente, sendo que nunca se repete de dia para dia.

10. O facto de o edifício do hotel ser um palácio é uma vantagem para o seu posicionamento de luxo?

Sim. É sempre uma experiência mais especial dormir num palácio do que num hotel usual, mas para além disso, esse aspeto confere mais unicidade e exclusividade ao hotel e aproxima-se mais do que o segmento de luxo procura.

11. É importante a divulgação do *storytelling* do hotel junto dos clientes ou potenciais clientes?

Claro que sim. E nesse sentido somos uns sortudos, porque realmente este hotel tem mesmo uma história para contar e é importante partilhar essa história com os clientes, para que eles tenham uma maior perceção de quão único é o nosso hotel e quão única será a experiência deles ao ficarem aqui.

- a. **Considera que a história do palácio contribui para certos elementos distintivos da oferta tais como a ligação emocional com consumidores, ou outros.?**

Sim. Logo no momento do check-in, quando é feito o rooming, há esse cuidado de contar a história do palácio e mostrarmos os espaços, contando a sua história ou algumas curiosidades, o que permite que o hóspede conheça mais acerca do sítio onde está e crie um laço mais especial. Até mesmo o próprio cliente sentir que também faz parte da história do hotel, uma história com mais de 200 anos.

- 12. Uma das características de luxo atuais é teoricamente a capacidade de criação de uma ligação emocional com o cliente. O Verride Palácio de Santa Catarina concorda com essa abordagem e tenta implementá-la?**

A nossa percepção de luxo é aquilo que queremos transmitir ao cliente é que ele se sinta em casa. A própria palavra “casa” tem uma carga emocional que ajuda a criar uma ligação com o cliente e nós tentamos criar essa ligação muito através da experiência proporcionada e as sensações que decorrem dessa experiência. Por exemplo, na recepção preocupam-se com o cliente, o que ele fez durante o dia, se precisa de alguma sugestão, se gostou dos lugares que visitou, entre outros. Em relação aos eventos tento perceber o que é que o cliente procura, visto que não vai ficar hospedado e, normalmente os eventos são apenas umas horas. Existe o trabalho prévio de tentar perceber o que o cliente quer e como podemos superar as suas expectativas. Isto passa muitas vezes por fazer visitas com o cliente, contar-lhe a história do palácio, as curiosidades sobre as peças de arte, enfim, fazer com que ele perceba a unicidade do nosso produto, e conquistá-lo através da conexão emocional. No final de cada visita, normalmente costumamos dar um miminho ao cliente (geralmente umas bolachas confeccionadas na nossa pastelaria) para que mais facilmente seja criada essa ligação e mais uma vez, ele se sinta especial, sendo hóspede ou não.

- 13. Relativamente ao tema de estudo sobre o luxo na hotelaria, gostaria de acrescentar mais alguma ideia ou comentário?**

Penso que já foi tudo dito, gostaria apenas de salientar que no segmento do luxo, o mais importante é conseguir com que o cliente se sinta especial e único.