

Hotéis boutique: uma revisão da literatura

Boutique Hotels: a review of the literature

Hoteles boutique: una revisión de la literatura

Fernando Oliveira Tavares

Professor no IS CET - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo

Mestre em Finanças pela Universidade Portucalense

Doutor em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro

ftavares@upt.pt

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9672-8770>

José António Fraiz Brea

Profesor Titular del Área de Comercialización e Investigación de Mercados y Director del Grupo de Investigación OC2 "Marketing y Turismo". Universidad de Vigo, Department of Business Organization and Marketing, España

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Santiago de Compostela, España

jafraiz@uvigo.es

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3190-6492>

Data de submissão: 03/04/2018 – Data de aceite: 31/05/2018

RESUMO: O objetivo deste artigo é fazer uma revisão da literatura sobre o tema dos hotéis boutique, perceber as características deste tipo de indústria, conhecer a literatura internacional sobre o assunto e perceber quais as variáveis e os fatores importantes para os clientes neste gênero de hotel. Neste artigo é efetuada a caracterização dos hotéis boutique. Caracterizam-se o seu ambiente, o tipo de clientes, a atmosfera deste setor hoteleiro, a qualidade dos serviços e o seu *design*. Conclui-se que os fatores determinantes desta indústria são a exclusividade, o caráter único da propriedade, o ambiente especial e restrito do alojamento, os elevados padrões de qualidade oferecidos, a cultura e disponibilidade do *staff* e a localização e arquitetura única.

PALAVRAS CHAVE: Hotel boutique; Hotel de luxo; Hotel de charme; Atributos dos hotéis boutique; Revisão de literatura.

ABSTRACT: The purpose of this paper is to review the literature on the subject of boutique hotels, seeking to understand the characteristics of this type of industry, investigate the international literature on the subject, and understand the variables and important factors for clients in this type of hotel. This article defines the concept of boutique hotel, its environment, type of clients, atmosphere, quality of the services, and design. It is concluded that the determining factors of this industry are exclusivity, the unique character of the property, the special and exclusive environment of the accommodation, the high

standards of quality offered, the educational background and availability of the staff, unique location, and architecture.

KEYWORDS: Boutique hotel; Luxury hotel; Charming hotel; Attributes of boutique hotels; Literature review.

RESUMEN: El objetivo de este artículo es hacer una revisión de la literatura sobre el tema de los hoteles boutique, percibir las características de este tipo de industria, conocer la literatura internacional sobre el asunto y percibir cuales son las variables y los factores importantes para los clientes de este género de hotel. En el artículo es efectuada la caracterización de los hoteles boutique. Se caracterizan su ambiente, el tipo de clientes, la atmósfera de este sector hotelero, la calidad de los servicios y su *design*. Se concluye que los factores determinantes de esta industria son la exclusividad, el carácter único de la propiedad, el ambiente especial y restringido del alojamiento, los elevados estándares de calidad ofrecidos, la cultura y disponibilidad del *staff*, la ubicación y arquitectura única.

PALABRAS CLAVE: Hotel boutique; Hotel de lujo; Hotel de encanto; Atributos de los hoteles boutique; Revisión de literatura.

INTRODUÇÃO

O segmento dos hotéis de luxo, no qual se incluem os hotéis boutique e os hotéis de charme, estão associados a turistas com elevada capacidade económica. Neste tipo de hotéis o nível do serviço prestado é mais personalizado, mais sofisticado, onde todo o ambiente é ornamentado, tornando-o elegante e exclusivo do próprio hotel.

Esta indústria caracteriza-se por possuir quartos luxuosos, com uma receção amigável e por prestarem serviços especializados. Naturalmente o cliente do hotel de luxo procura uma experiência especial e única. Os hotéis que compõem esta indústria apresentam um serviço perfeito, com o máximo conforto, numa atmosfera mais íntima. O *design* é algo importante neste tipo de hotel.

A elaboração deste trabalho prende-se com o facto de não haver um documento científico onde sejam apresentadas de forma sistematizada as características dos hotéis boutique e os fatores determinantes na escolha deste tipo de hotéis. Nesse sentido, é importante efetuar uma revisão da literatura e conhecer o que procura o cliente do hotel boutique.

Este artigo tem como objetivo fazer uma revisão da literatura sobre o tema dos hotéis boutique, perceber as características deste tipo de indústria, conhecer a literatura internacional sobre o assunto e perceber quais as variáveis e os fatores importantes para os hóspedes.

Este artigo pretende ser uma contribuição para a sistematização do conhecimento sobre as características dos hotéis boutique e para o conhecimento mais pormenorizado sobre as

preferências dos seus clientes. Para a prossecução destes objetivos, são apresentadas seguidamente a metodologia utilizada e posteriormente a revisão da literatura, que se apresenta dividida em quatro pontos. Num primeiro ponto é efetuada a caracterização dos hotéis de luxo por meio da revisão da literatura existente, como indústria sofisticada e exclusiva. Num segundo ponto, são apresentados estudos sobre os diferentes conceitos de hotel boutique. Num terceiro ponto são apresentados estudos que referem os fatores competitivos dos hotéis de luxo. Estes trabalhos apresentam os resultados de análises fatoriais efetuadas com base em inquéritos a hóspedes deste tipo de hotéis. No quarto ponto, são apresentadas as características do hotel boutique em nível internacional. No final deste artigo, é efetuada uma análise da revisão da literatura e apresentada a conclusão sobre o trabalho realizado.

METODOLOGIA

As investigações têm como objetivo dar respostas a questões por meio do uso de conceitos, técnicas, teorias e instrumentos que tenham sido anteriormente desenvolvidos por outros autores.

Este artigo tem como objeto metodológico a revisão e a análise da literatura sobre o tema dos hotéis boutique. Pretende conhecer a literatura internacional sobre esta indústria e perceber quais as variáveis e os fatores importantes para os hóspedes. Assim, foi efetuada a pesquisa de natureza primária, recorrendo à coleta da informação em bases de dados académicas, pois são motores de busca abrangentes e que agrupam um conjunto alargado de recursos de caráter académico e científico em tempo real. A estratégia

de pesquisa não define se os resultados são melhores ou piores, apenas define a forma como são recolhidos, observados e expostos.

Para garantir autenticidade, transparência e comparabilidade dos estudos, é usado como método a revisão sistemática da literatura abordada por Denyer e Tranfield (2009). A metodologia da revisão sistemática da literatura teve por base a identificação, a seleção, a análise e a síntese das pesquisas existentes sobre o tema dos hotéis boutique e a sua exposição de uma forma clara, com o objetivo de refletir sobre o que é conhecido e não se sabe sobre o tema, de acordo com Denyer e Tranfield (2009). Esta revisão de literatura se efetuou de acordo com os autores, que referem que, para assegurar que a revisão seja abrangente, deve ser auditável e replicável, sendo por isso necessário que se processe da seguinte forma: (i) seja definida a questão de pesquisa; (ii) localização de estudo; (iii) seleção e avaliação de estudos; (iv) análise e síntese; (v) apresentação dos resultados.

Assim, neste sentido, foi efetuada a pesquisa de livros e artigos científicos, publicados até ao ano de 2016, de uma forma abrangente. Procedeu-se à pesquisa dos artigos e livros, tendo por base as palavras chave “hotel boutique” e tendo por objetivo clarificar o que já foi estudado até a data, extraindo-se assim os pilares que serão apresentados como resultados obtidos do presente estudo nos quadros resumo, seguindo-se posteriormente a conclusão.

REVISÃO DA LITERATURA

HOTÉIS DE LUXO

Nos hotéis de luxo, para Roubi e Litteljohn (2006), o nível de serviço prestado é mais personalizado e sofisticado, com espaços amplos tanto nas áreas individuais (quartos e suites) como também nas

áreas comuns (restaurantes e bares). Nestes hotéis, segundo os autores, o *design* e a decoração são bastante particulares, para atender às necessidades de cada um dos clientes, onde são incluídos ambientes ornamentados, exclusivos e elegantes.

Para Barrows e Powers (2009), nos hotéis de luxo a decoração e o mobiliário podem ser exclusivos do próprio hotel. Referem que este tipo de hotel oferece uma ampla gama de serviços e equipamentos, tais como serviço de *concierge* e várias operações de alimentação e bebidas, incluindo os restaurantes *gourmet* ou de requinte, instalações para banquetes e serviços de quartos, disponíveis durante 24 horas. No fundo, a hotelaria consiste numa mistura complexa de elementos tangíveis e intangíveis, ou seja, de bens (alimentação, bebidas, e alojamento) e serviços (atmosfera e imagem envolvente) (Knowles, 1998).

Em estratégias de diferenciação, a ênfase está na criação de valor por meio da singularidade. De acordo com Enz (2010), esta é a chave do sucesso da indústria hoteleira, pois os clientes estão dispostos a pagar mais pela singularidade de um serviço. Enz (2010) destaca que a estratégia de diferenciação requer que os gestores identifiquem os atributos dos produtos que o consumidor irá valorizar, o preço e a distribuição do bem ou do serviço que podem ser capitalizados na diferenciação e por último, mas também importante, que procedam à promoção de uma imagem diferenciada.

Segundo Middleton, Fyall, Morgan & Ranchhod (2009), as oportunidades para os gestores hoteleiros inovarem e testarem novos produtos e serviços são praticamente ilimitadas. Os hotéis podem variar *menus* e preços, alterar o processo do serviço de alimentação, oferecer novos equipamentos aos clientes de lazer e negócios ou alterar o mobiliário e a decoração dos quartos.

Quadro 1 - Externalidades positivas para os hotéis de luxo

<ul style="list-style-type: none"> - Luxo; - Localização central; - Proximidade a aeroporto; - Proximidade a zonas históricas cuidadas; - Proximidade a zonas balneares; - Aposta em bairros típicos e zonas históricas; - Centros de congressos de qualidade; - Imagem de marca da cidade; - Plano cultural e de eventos adequados; - Beleza da cidade onde estão inseridos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de transporte das unidades hoteleiras; - Centro de congressos de grande dimensão; - Eventos de grande dimensão; - Proximidade do aeroporto à cidade; - Qualidade do serviço prestado; - Beleza da cidade; - Segurança do país; - Baixo custo da cidade envolvente; - Estilo de construção.
---	--

Fonte: Everard (2010)

Para Wilkins, Merrilees & Herington (2007), existem três aspetos que compõem a qualidade do serviço nos hotéis de luxo, nomeadamente o produto físico, a experiência do serviço e a qualidade da alimentação e das bebidas. Das entrevistas efetuadas, os aspetos referidos pelos diretores hoteleiros referentes ao produto como fonte de vantagem competitiva foram:

- Localização do hotel – centro da cidade, acessibilidade. Um segmento depende muito da localização;
- Equipamento e serviços – salas de conferência, terraços, serviço personalizado e extrema atenção ao cliente, colchões, almofadas, restaurantes de assinatura, quartos espaçosos, SPA, ginásio, piscina, salas de reunião, *business center*, *conference*

office equipado, internet, *wi-fi* gratuito, serviço de *concierge*, *check-in* personalizado até o quarto, hotel moderno, quartos ultramodernos, restaurante panorâmico, sala de convenções, serviço personalizado de luz natural nas salas de conferências, serviço de compra de bilhetes e *rent-a-car*;

- Atratividade física do hotel – decoração e mobiliário, salas de reuniões, edifício histórico do próprio hotel, que tem uma história para contar, atratividade física do hotel.

Num estudo efetuado para a cidade de Lisboa, Everard (2010) apresenta as externalidades positivas (Quadro 1) e negativas (Quadro 2) para os hotéis de luxo, obtidas por meio de entrevista.

Quadro 2 - Externalidades negativas para os hotéis de luxo

<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estacionamento; - Hotéis antigos são difíceis de adaptar a novos eventos; - Dimensão muitas vezes não se coaduna com a dimensão dos próprios eventos; - <i>Branding</i> dos próprios eventos não se adequa às suas instalações; - Zonas envolventes (históricas) pouco cuidadas; <ul style="list-style-type: none"> - Salas com pilares que são limitativos; - Falta de centro de congressos com maior dimensão; - Falta de formação específica dos técnicos e equipas de unidades hoteleiras que lidam diretamente com os intervenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um volume de eventos de grandes dimensões. - Falta de investimento em megaeventos; - Falta de qualidade dos serviços paralelos; - Falta de investimento na qualidade dos serviços; <ul style="list-style-type: none"> - Falta de beleza na cidade; - Falta de segurança na cidade; - Falta de qualidade dos serviços do aeroporto; - Falta de qualidade de serviços de restauração; <ul style="list-style-type: none"> - Preço elevado da restauração; - Falta de formação específica das pessoas que trabalham em hotéis desta natureza.
---	---

Fonte: Everard (2010)

DIFERENTES CONCEITOS DE HOTEL BOUTIQUE

Para Angeli, Torres e Maranhão (2012) um hotel pode se diferenciar, entre outras formas, pelo seu *design*, pela sua linha de arquitetura e pela forma com que o empreendimento, os seus equipamentos e ambientes se distribuem no espaço. São formas de diferenciação a dimensão, a localização, o perfil do consumidor, o tipo de gestão, o facto de serem nacionais ou internacionais, ou de serem independentes ou operados em rede.

O hotel boutique surgiu nos Estados Unidos na década de 1980 e a sua popularidade tem crescido (Wheeler, 2006). No entender de

Christersdotter (2005), este tipo de hotel está presente em todos os segmentos de preços e são diferentes na aparência e na conceção dos meios de hospedagem tradicionais.

Anhar (2001) entende que o sucesso dos hotéis boutique começa com os acontecimentos fundamentais da hotelaria, assim como: a sua localização, a qualidade do produto, a identificação da procura do mercado, o ter uma abordagem ao *marketing* bem definida e ações eficazes de distribuição e cobertura de reservas. Para este autor, o conceito de hotel boutique varia no mercado hoteleiro norte-americano, no entanto, algumas características como estilo, distinção, recetividade e intimidade são consideradas palavras-chave na arquitetura e no *design* desses hotéis. Para

Wheeler (2006), este tipo de hotel é elegante e tem localizações urbanas excelentes. Anhar (2001) refere que os hotéis boutique são comercializados de forma semelhante a muitos outros produtos, nos quais a experiência e a imagem são vendidas com mais ênfase, até o próprio produto. Wheeler (2006) escreve que além da questão da estética, percebe-se nos hotéis boutique a preocupação com serviços diferenciados, com o atendimento personalizado e os produtos exclusivos, o que resulta numa experiência importante para o cliente, esperando gerar sua fidelização.

Jones, Day e Quadri-Felitti (2013) referem que o hotel boutique é normalmente pequeno e proporciona um ambiente moderno e uma ligação pessoal entre hóspedes e equipa de trabalho. Vallen e Vallen (2003) concluem que os hotéis boutique requerem grandes investimentos de capital e para que se possa obter um retorno razoável, é preciso que os preços das diárias sejam próximos aos de hotéis de quatro e cinco estrelas. Christersdotter (2005) refere que, em determinados hotéis boutique, não existe serviço de quarto e existem poucos atrativos na parte de alimentos e bebidas.

Na Nova Zelândia, Mcintosh & Siggs (2005) identificam cinco dimensões que diferenciam o setor das ofertas tradicionais no país: a) o caráter único da propriedade; b) o toque pessoal; c) o ambiente acolhedor do alojamento; d) a alta qualidade dos padrões oferecidos; e) a natureza do valor agregado da localização e do conhecimento e cultura dos anfitriões. Estes autores referem que alguns hotéis boutique usam prédios históricos e com aspetos históricos, como estando na base da experiência que fornecem aos hóspedes. A qualidade dos edifícios e a preocupação com os detalhes são características que na Nova Zelândia os diferenciam dos estabelecimentos mais tradicionais. Para Mcintosh & Siggs (2005), as características mais detetadas são que os hotéis boutique são individuais, centrados no *design* e baseados em operações de pequeno porte. Estes hotéis envolvem geralmente uma experiência de alojamento exclusiva, com ênfase na singularidade da estrutura física, elevados padrões de qualidade de serviço e no cuidado individual dado aos hóspedes.

Num estudo efetuado para a Roménia, Rabontu & Niculescu (2009) definem hotel boutique como um hotel pequeno, com quartos luxuosos, mobilados para receber turistas por

curtos períodos. É uma nova forma de olhar a hospitalidade: uma receção amigável e serviços especializados. Há autores que distinguem hotéis *design* de hotéis boutique. Assim, os primeiros caracterizam-se por serem hotéis com *design* contemporâneo e os segundos tratam-se de hotéis com *design* clássico.

Na Roménia os hotéis boutique têm um *design* exclusivo, são menores em tamanho e podem oferecer serviços personalizados e privacidade e discrição aos clientes, o que é algo que os grandes hotéis não podem garantir aos seus hóspedes. Na Roménia, nos hotéis boutique os empresários representam cerca de 80% dos clientes. É um tipo de hospedagem que oferece serviços de luxo e ganha notoriedade por meio do *design* e da intimidade que proporciona.

Rogerson (2010) corrobora que na África do Sul os hotéis se situavam nas áreas urbanas das grandes cidades e seguem padrões internacionais desse modelo de hospedagem, com uma estrutura física relativamente pequena e ênfase na excelência dos serviços, na individualidade, na exclusividade e na privacidade que só são possíveis por meio do desenvolvimento de pequenos estabelecimentos.

Para Proserpio (2007), a tendência no Brasil é o hotel boutique atuar num mercado menor, pelo qual as grandes redes hoteleiras não se interessam, em que cada hotel tem a sua própria característica e estilo de decoração diferente para cada apartamento.

Angeli, Torres e Maranhão (2012) verificaram que alguns fatores promovem o crescimento contínuo dos hotéis boutique, como: a) a internet, que torna mais simples o acesso à informação por parte dos clientes e o novo conceito de hospedagem; b) um grande número de redes de hotéis entrando neste tipo de mercado; c) estilo e contemporaneidade, com uma conceção única de hospedagem, repleta de amenidades; d) a reabilitação e a reutilização de prédios urbanos antigos.

Segundo Almeida, Ferreira, Motta e Moyses (2007), o cliente é o foco da hotelaria. Conforme os clientes e os potenciais clientes mudam, quer no aspeto social, cultural, ou *status*, os hotéis necessitam se adaptar a essas novas exigências.

Os hotéis procuram o seu posicionamento no mercado por meio da segmentação, do posicionamento, da diferenciação e do preço. A

segmentação da procura e o posicionamento de mercado justificam a existência dos diferentes tipos de hotéis, com diferenças significativas, a fim de cada um se distinguir dos seus concorrentes. As percepções captadas por um cliente de um hotel têm características intangíveis, pois embora ele transite num espaço tangível, quando termina o consumo, o que resta são lembranças.

Segundo Swarbrooke & Horner (2002), o cliente do hotel de luxo procura uma experiência especial, única, *status* e um alto nível de serviço personalizado. No entender dos mesmos autores, o cliente do motel económico é motivado pelo desejo de uma experiência funcional. No entender de Almeida et al. (2007), os pontos relativos ao produto que merecem atenção criteriosa são:

- A localização;
- As instalações;
- O ambiente ou atmosfera;
- Os colaboradores;
- O preço.

Para Almeida et al. (2007), é através dos pontos anteriormente enumerados que ocorre a experiência do consumo. Estes autores entendem que, quanto mais segmentado for o setor, maior a necessidade de atributos para os hotéis, e dividem os atributos em cinco dimensões:

- Arquitetura;
- Ambientação;
- Oferta dos serviços;
- Perfil dos colaboradores;
- Perfil de gestão.

No entender de Almeida et al. (2007), para conhecer este segmento denominado de exclusivo é necessário estudar dois fatores importantes neste mercado. Por um lado o conceito de luxo que está ligado ao sentido de superioridade, ostentação e experiências raras, por outro lado o *design* que busca tornar o produto esteticamente agradável, atraente, sedutor e funcional. No entender dos autores, no que diz respeito ao luxo, houve uma mudança do conceito de ostentação e fausto para o conceito de estilo de vida, prazer e distinção. A hotelaria acompanhou esta mudança de conceito.

Para Almeida et al. (2007), as características dos hotéis de luxo são: instalações amplas, bem cuidadas e conservadas, que utilizam materiais naturais, uma ambientação que se coaduna com a proposta de hotel, tanto nas áreas comuns como nos apartamentos, serviço atencioso, gastronomia primorosa e disponibilidade de novas tecnologias.

Para Almeida et al. (2007), os hotéis exclusivos representam uma tendência que reflete a dinâmica da evolução da sociedade de uma forma global, relacionando os aspetos económicos, comportamentais, culturais e tecnológicos. Neste tipo de hotel, as características de consumo são a exclusividade e a raridade. No entender dos autores, a palavra mais adequada para o hotel exclusivo é “personalidade”.

Um hotel de luxo pode ser igual a outro hotel de luxo. Um hotel exclusivo é único. O conceito de hotel exclusivo não permite ser como os demais hotéis. Assim, neste tipo de hotel, o *design* é o orientador para a conceção arquitetónica e para a ambientação.

Um hotel exclusivo deve possuir interação e sinergia entre os seus conceitos chave. Um hotel exclusivo é resultado da ligação de vários atributos que se relacionam e se completam. Num hotel, para que se respeitem os critérios de originalidade e exclusividade, o seu projeto deve ser desenvolvido por arquitetos com reconhecimento público do seu mérito e que sejam considerados referências na arquitetura (Tavares, Pacheco, Borges, 2016). O estilo arquitetónico deve ser diferenciado, apresentando um *design* inovador e arrojado, que valorize os espaços e permita uma atmosfera adequada ao tipo de uso. O arquiteto deve comprometer-se em não replicar ou adaptar o projeto noutra local. A ambientação traduz a atmosfera do hotel. Deve agradar aos sentidos (sensorial) e deve estar tangível nos itens de decoração, iluminação, paisagem, acabamentos, entre outros. O perfil dos colaboradores neste tipo de hotel deve estar em sintonia com o público-alvo, privilegiando assim a seleção de colaboradores com habilidades e disposições para serviços de alto nível.

Silva e Mota (2010) observam que surgem hotéis e pousadas que optam por ser genericamente menores e independentes, seguindo os seus próprios valores e atribuem charme ao tratamento exclusivo a um público-alvo específico. Estes

empreendimentos de pequeno e médio porte, os hotéis de charme, são conhecidos em nível internacional como hotéis boutique.

Para Silva e Mota (2010), os hotéis de charme buscam valorizar a sua beleza natural e o seu patrimônio cultural. Levam em atenção a importância dos serviços de qualidade e um atendimento perfeito. Estes hotéis procuram atrair clientes para fora dos centros urbanos, onde se encontram paz e satisfação, onde se alia o charme à responsabilidade ambiental e assim promovendo novos destinos turísticos. O atendimento de qualidade é um dos serviços do hotel de charme. Os hotéis de charme procuram um equilíbrio perfeito do serviço, do conforto, da comida e da paisagem por meio dos princípios dos cinco C's: cortesia, charme, caráter, calma e cozinha.

Segundo Silva e Mota (2010), para se candidatar a ser hotel associado a roteiro de charme, o hotel deverá não só possuir charme, mas também se localizar longe dos centros urbanos, situar-se numa área privilegiada, possuir um atendimento personalizado, ter preocupação ambiental e social e estar no mínimo dois anos sob a mesma administração. Definem charme genericamente como a união entre bom gosto, atenção a detalhes, paixão de servir, conforto compatível com as expectativas dos hóspedes, localização privilegiada, com a construção adequada ao meio ambiente e à região. Os hotéis de charme utilizam estratégias ligadas à diferenciação, ao *marketing* relacional, fornecendo aos compradores qualidade total, assegurando que todos na empresa procuram atender ao cliente da melhor forma possível.

FATORES COMPETITIVOS DOS HOTÉIS DE LUXO

Para Laws (1995), os elementos principais que compõem a atratividade de um destino turístico são: as atrações naturais e a arquitetura tradicional. As atrações naturais incluem o clima, a ecologia e a cultura. Segundo Laws (1995), os elementos secundários que compõem a atratividade são as melhorias efetuadas especialmente para os turistas. Como exemplos, hotéis, restaurantes, transportes e entretenimento. O setor hoteleiro está ancorado num ambiente global e dinâmico cuja competição é cada vez mais agressiva.

A fim de criar valor adicional para os clientes, os proprietários e os funcionários dos hotéis fazem da competitividade o tema central da gestão

estratégica das empresas hoteleiras. Para criar valor para os *stakolders*, os hotéis devem alcançar uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, adaptando-se ao ambiente incerto da indústria, compreendendo as novas necessidades dos clientes e respondendo à entrada de novos concorrentes no mercado (Kim e Oh, 2004). Alcançar uma vantagem competitiva tem sido reconhecido como o objetivo mais importante de uma empresa (Porter, 2008), e os gestores e os hoteleiros têm refletido sobre o porquê de algumas organizações conseguirem assegurar uma vantagem competitiva e outras não (Kim e Oh, 2004).

Tsai et al. (2009) entendem que é fundamental que os gestores e diretores hoteleiros compreendam quais os fatores competitivos que estão associados ao setor hoteleiro os quais os ajudam a encontrar formas de melhorar e solidificar a posição da organização.

Wheeler (2006) refere que o hotel boutique é impulsionado por duas componentes: por um lado um ambiente que permite a reutilização adaptativa de pequenos locais e edifícios antigos. Por outro lado, o hotel boutique parece existir em locais onde não existe uma massa crítica de consumidores de hotéis, com uma imagem consistente, permitindo aos hotéis boutique tirar proveito da especialização.

Uma explicação, segundo Wheeler (2006), para a crescente popularidade dos hotéis boutique que ocorre nos Estados Unidos pode ser o interesse do consumidor no estilo e no *design* deste tipo de hotéis. Hoje as pessoas parecem estar dispostas a pagar mais dinheiro por uma estadia num hotel que ofereça sensações de lugar único. Estes hotéis são considerados destinos atuais e reais, em vez de um lugar para ficar enquanto se procuram outros destinos.

Para Wheeler (2006), os pequenos espaços de um hotel boutique são uma reminiscência dos pequenos hotéis que se encontram um pouco por toda a Europa. Para o autor, tem havido influência de outras culturas sobre a americana no desenvolvimento deste tipo de hotéis. Os americanos procuram cada vez mais hotéis que oferecem uma experiência única, mais distinta e de partilha com a família. Pode haver menos ênfase na confiabilidade do hotel e mais ênfase na qualidade geral da experiência e na estética.

Segundo Wheeler (2006), outra explicação para o crescimento deste tipo de hotel é a pouca

oferta em muitas cidades de terrenos para construir grandes hotéis. Assim, a fim de satisfazer a procura de novos hotéis, desenvolveu-se a reabilitação de edifícios mais velhos, e edifícios históricos para este tipo de hotéis. Este tipo de edifício, como anteriormente referido, tem potencial para oferecer sensações de locais únicos, misturando *design* interior contemporâneo com um ambiente histórico. Isso produz uma qualidade única para a qual os consumidores são cada vez mais atraídos (algo que as cadeias de marca e hotéis independentes são muitas vezes incapazes de oferecer). Os hotéis boutique oferecem um ambiente único, pequeno e intimista, os quais são difíceis de replicar.

Para os investidores, que tentam perceber o valor relativo dos hotéis boutique, um ponto crítico é ser sensível a cada mercado, com uma identidade única. O desempenho de um hotel boutique num mercado de sucesso potencial do mesmo hotel noutra mercado é difícil de se conseguir. O valor potencial de um hotel boutique parece transcender os resultados de uma análise básica de mercado, requerendo uma compreensão mais profunda do conteúdo e caráter da cidade (Moreira, Tavares, Pereira, 2014).

Choochote (2014) estudou os fatores que afetam a seleção dos hotéis boutique pelos turistas em Pucket Province, na Tailândia. Observou que 50,3% dos entrevistados eram turistas europeus e que a maior parte eram de origem francesa, 27,5% eram turistas tailandeses, principalmente de Banguoque, 55,5% dos turistas eram do sexo feminino e 44,5% do sexo masculino, 52,8% dos entrevistados tinham entre os 31 e os 40 anos de idade e 62,3% dos entrevistados eram solteiros.

Choochote (2014) observou quatro fatores na seleção de hotéis boutique pelos turistas: a) fator de economia e de mercado; b) fator de localização; c) fator de serviços; e d) fator instalações.

No fator de economia e de mercado, 63,0% dos turistas referiram que o desconto promocional foi importante para selecionar o hotel boutique, 54,0% referiram que foi o preço dos quartos que era razoável e 36,8% dos entrevistados referiram a publicidade e a promoção efetuada regularmente pelo hotel.

No fator de localização, 25,5% dos entrevistados referiram as características únicas e excepcionais do projeto, 30,0% referiram o fácil acesso e 33,5%

escolheram o hotel pela sua localização junto a atrações turísticas. No fator serviços, 57,7% dos entrevistados referiram que a limpeza é importante na seleção de um hotel boutique, 51,3% referiram os serviços personalizados e a gestão deste tipo de hotel e 77,5% dos entrevistados escolheram o hotel porque existe um carro de serviço. No fator instalações, os resultados mostram que 73,0% comentou a docilidade e a personalização dos quartos, que são importantes na seleção de um hotel boutique, 30,5% dos entrevistados referiram o serviço de jantar e 23,8% dos entrevistados escolheram o hotel boutique porque tinham serviço de internet.

Choochote (2014) conclui que, para o hotel boutique em Phunket na Tailândia, o número de turistas era cerca de metade tailandeses e o restante era de estrangeiros e os seus comportamentos de consumo não eram muito diferentes. Não existiam padrões de queixas para diferentes culturas que têm diferentes necessidades e expectativas. O luxo dos hotéis e o estilo de vida proporcionado pelas empresas hoteleiras são pontos importantes de diferenciação num mercado cada vez mais competitivo. A autora refere que parece haver uma crescente procura e oferta destes hotéis de luxo, caracterizados pela pequena dimensão e distinção das instalações e expresso na conversão de edifícios antigos. O património (edifício) é um elemento chave do negócio, embora possa ser fundido com o *design* moderno, contribuindo essas empresas para a reabilitação, a conversão e a sustentabilidade urbana.

Nos hotéis boutique a experiência dos turistas com o alojamento é essencial para determinar a satisfação do cliente e os benefícios pessoais que derivam para os hóspedes da sua estadia. Os aspetos emotivos da experiência adquirida pelos hóspedes revelaram cinco dimensões e vivências-chave que são consideradas importantes para o sucesso de uma acomodação num hotel boutique: caráter único, personalizado, familiar, qualidade e valor agregado.

Khosravi, Yussof, Bahauddin e Mohamed (2012) concluem que os principais fatores que estão na base das preferências dos hóspedes na escolha de um hotel boutique consistem na individualização e nos serviços pessoais, na disponibilidade de ajuda rápida de um *staff* amigo dos hóspedes, num ambiente acolhedor e numa arquitetura única.

Estes serviços contrastam com os prestados pelos hotéis tradicionais. Este aspeto pode alertar para o facto da oferta padrão de os hotéis tradicionais não serem atraentes para aqueles consumidores que procuram formas alternativas de alojamento. No estudo de Khosravi et al. (2012), a singularidade dos hotéis boutique como lugares acolhedores com arquitetura específica e um *design* interior especial é reconhecida como estratégia de diferenciação. Este fator permite aos

hotéis boutique competir com as cadeias de hotéis de marca e, conseqüentemente, recomenda-se que a sua unicidade deva tornar-se a principal força motriz na base da decisão da opção por parte do consumidor por uma boa acomodação boutique. Encontrar os atributos do hotel boutique serve de suporte ao crescimento ao setor. Os resultados da análise fatorial aos atributos excepcionais estudados do hotel boutique podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 - Resultados da Análise Fatorial aos atributos do hotel boutique

Fatores	
Serviços Especiais	- Individualização e serviços pessoais; - Funcionários simpáticos; - Ambiente familiar.
Instalações do Hotel	- Instalações <i>High Tech</i> no quarto; - Estar num lugar pequeno e acolhedor; - Alimentação e bebidas (restaurante, bar, etc.); - Entretenimento (vida noturna, bar, sala de estar, etc.); - Variedade de atividades oferecidas (passeios especiais, etc.).
Preço e Localização	- Preço do hotel; - Proximidade ao centro histórico (baixa) da cidade.
<i>Design</i> e Imagem do Hotel	- Dimensão do hotel; - Estética; - Arquitetura única do hotel (fachada, entrada); - Excepcionalidade do <i>design</i> de interiores do hotel; - Reputação; - Qualidade.

Fonte: Khosravi, Yussof, Bahauddin, Mohamed (2012)

CARACTERÍSTICAS DO HOTEL BOUTIQUE EM NÍVEL INTERNACIONAL

Internacionalmente os hotéis boutique são identificados com o interesse do desenvolvimento da hospitalidade na indústria do lazer (Horner, Swarbrooke, 2005). O surgimento do hotel boutique é reconhecido como uma resposta inovadora para a padronização e comoditização dos hotéis ocorrida nos anos 70 e 80 (Rutes, Penner, Adams, 2001; Rogerson, 2010). Este período testemunhou o nascimento e a expansão do conceito de “box hotel”, que era distinguido pela uniformidade (Klumbis, Munsters, 2005). Os empreendimentos hoteleiros foram baseados no mercado de massas, caracterizados por empresas hoteleiras transnacionais, concebidas de forma idêntica, mercantilizadas, com atrações e práticas rígidas de viagem. Segundo Klumbis e Munsters

(2005), a padronização sistemática do produto hotel precipitou um contramovimento para a criação e crescimento de um novo *design* e estilo de vida que se designou por hotéis boutique.

No entender de Judd (2006), os hotéis boutique representam um exemplo de turismo pós-fordista. Diz-se que, ao contrário do turismo fordista, que trabalha com margens de lucro pequenas e grande número de turistas, o turismo pós-fordista caracteriza-se por experiências únicas e variedade, o que acrescenta mais valor à cadeia de turismo. Para Teo e Chang (2009), ficar em hotéis boutique é em grande parte a grande experiência da viagem. Teo e Chang (2009) afirmam que os turistas dos hotéis boutique são definidos como indivíduos com discernimento e distinção. Os hotéis boutique são propriedades de luxo que incorporam uma subcultura de turismo que enfatiza a personalidade, a experiência e a individualidade, cuja origem é atribuída às inovações hoteleiras.

Lee e Chhabra (2015) entendem que o hotel boutique é algo como a arte, difícil de definir, com singularidade de estilo, com elevados padrões de serviço, centrado no visitante. McIntosh e Siggs (2005) identificam cinco dimensões que definem os hotéis boutique: o carácter único do imóvel, o toque pessoal, o ambiente acolhedor do alojamento, a alta qualidade dos padrões oferecidos, e da natureza sobre o valor acrescentado da localização física e conhecimento e cultura dos anfitriões. De igual modo Horner e Swarbrooke (2005) destacam cinco características distintas num hotel boutique:

- É um pequeno hotel com uma atmosfera mais íntima;
- Dá ênfase aos acessórios de grife e acessórios eletrónicos;
- Cada hotel é visto como tendo uma identidade individual, apesar da presença suave de marca em algumas circunstâncias;
- Ênfase em estilos modernos, projetados por arquitetos conhecidos, para desenvolver novos conceitos;
- Serviços personalizados, embora nem todos os hotéis tenham serviços de bar e restaurante.

De uma forma geral, é aceito que os hotéis boutique são reconhecidos pelo *design* e pela exclusividade, como possuindo uma estratégia de diferenciação, que lhes permitiu competir com cadeias de hotéis de marca. A sua conceção e a sua singularidade, expressas em termos de arquitetura, construção e peças de mobiliário, são reconhecidas como a principal força motriz de crescimento deste setor.

Aggett (2007) entende que os ingredientes de sucesso nos hotéis boutique no Reino Unido se devem à preferência dos visitantes pelo tratamento personalizado, aos elevados níveis do serviço e à localização privilegiada destes hotéis, e à atenção cordial e individual.

Rogerson (2010), num estudo efetuado na África do Sul, verificou que os hotéis boutique são estabelecimentos menores que a média dos outros tipos de hotéis, de alta qualidade, que oferecem serviços personalizados. Do inquérito que realizou, os clientes definem-no como um

pequeno hotel exclusivo e intimista, que oferece todas as qualidades de um grande hotel. É visto como uma casa longe de casa, com uma nova experiência para os convidados ou uma forma de repouso prolongado, que é acolhedora e confortável, mas também sofisticada. O fator crítico deste negócio é a excelência do serviço, pois se trata de um serviço personalizado. Um hotel boutique bem gerido tem necessidade de dar especial atenção à hospitalidade. Os vários funcionários são selecionados tendo atenção ao fator crítico de excelência de serviço, o atendimento personalizado, em que diversas vezes são desenvolvidos relacionamentos interpessoais. Os funcionários são contratados para trabalhar em horários flexíveis e, por vezes, longos. São contratados funcionários com características específicas, que não trabalharam muitas vezes no ramo de atividade, mas que por meio da formação contínua obtêm elevados padrões de nível de desempenho.

Rogerson (2010) entende que o luxo neste setor hoteleiro se refletiu em normas muitas vezes únicas de decoração e *design*. Rogerson (2010) refere que das suas entrevistas ressalta também a ideia de que o hotel boutique deve ser pequeno e pessoal, com uma decoração temática e os quadros decorados individualmente, por um *design* de interiores que dê grande atenção aos detalhes. No geral, o autor refere que as suas entrevistas mostram a necessidade de que os hóspedes destes quartos se devem sentir mais em casa do que num normal quarto de hotel. Neste sentido, cada hotel boutique tem um charme especial. As externalidades positivas de localização numa ilha ou numa lagoa são únicas (Tavares, Pereira, Moreira, 2010). A decoração e a aparência dão unicidade a um hotel, mas quando a atmosfera envolvente tenha em seu redor colinas, água e com bonitos jardins num ambiente tranquilo e relaxante, o hóspede sente-se satisfeito (Tavares, Pereira, Moreira, 2012).

ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES SOBRE HOTÉIS BOUTIQUE

Este trabalho teve como objetivo fazer uma revisão da literatura sobre o tema dos hotéis boutique, perceber as características deste tipo de indústria, conhecer a literatura internacional sobre o tema e perceber quais as variáveis e os fatores importantes para os hóspedes. Assim, em jeito de recapitulação, faz-se uma revisão sobre

os três itens enumerados nos objetivos e que se apresentam em seguida:

a) Características dos hotéis boutique

Algumas dessas características são apresentadas no Quadro 4. O sucesso de um hotel de luxo começa com a sua localização, mas o que lhe dá corpo é a qualidade do seu produto, o seu estilo, a sua distinção e a sua intimidade.

b) Conhecer a literatura internacional sobre o tema

São vários os estudos internacionais apresentados sobre o tema. No geral os hotéis

de luxo, boutique ou de charme, apresentam as características referidas no ponto anterior desta conclusão. Em nível internacional, os hotéis boutique são identificados com o interesse de desenvolvimento da hospitalidade da indústria de lazer e reconhecidos como uma resposta inovadora para a padronização e comoditização hoteleira dos anos 70 e 80 (Horner, Swarbrooke, 2005; Rutes, Penner, Adams, 2001; Rogerson, 2010).

Os hotéis boutique representam um exemplo de turismo pós-fordista (Judd, 2006). Os turistas destes hotéis são definidos como indivíduos com discernimento e distinção (Teo, Chang, 2009).

Quadro 4 - Características dos hotéis boutique

Autor (ano)	Caraterísticas dos hotéis boutique
Roubi e Litteljohn (2006)	O nível de serviço prestado é mais personalizado e sofisticado e os ambientes são ornamentados, exclusivos e elegantes.
Barrows e Powers (2009)	A decoração e o mobiliário podem ser exclusivos do próprio hotel.
Wilkins, Merrilees & Herington (2007)	Existem três aspetos que compõem a qualidade do serviço nos hotéis de luxo, nomeadamente o produto físico, a experiência do serviço e a qualidade da alimentação e das bebidas.
Anhar (2001)	O sucesso dos hotéis boutique começa com os acontecimentos fundamentais da hotelaria, assim como: a sua localização, a qualidade do produto, a identificação da procura do mercado, o ter uma abordagem ao <i>marketing</i> bem definida e ações eficazes de distribuição e cobertura de reservas.
Wheeler (2006)	O hotel boutique é elegante e tem localizações urbanas excelentes, existindo a preocupação com serviços diferenciados, com o atendimento personalizado e com produtos exclusivos, o que resulta numa experiência importante para o cliente, que se espera gerar a sua fidelização. Os hotéis boutique oferecem um ambiente único, pequeno e intimista, que são difíceis de replicar.
Jones, Day e Quadri-Felitti (2013)	O hotel boutique é normalmente pequeno e proporciona um ambiente moderno e uma ligação pessoal entre hóspedes e equipe de trabalho.
Mcintosh & Siggs (2005)	Os hotéis boutique são individuais, centrados no <i>design</i> e baseados em operações de pequeno porte, na singularidade da estrutura física, nos elevados padrões de qualidade de serviço e no cuidado individual dado aos hóspedes.
Rabontu & Niculescu (2009)	Hotel pequeno, com quartos luxuosos, mobilados para receber turistas por curtos períodos, uma receção amigável e serviços especializados.
Rogerson (2010)	Estrutura física relativamente pequena e ênfase na excelência dos serviços, na individualidade na exclusividade e na privacidade que só são possíveis por meio do desenvolvimento de pequenos estabelecimentos.
Swarbrooke & Horner (2002)	O cliente do hotel de luxo procura uma experiência especial, única, <i>status</i> e um alto nível de serviço personalizado.
Silva e Mota (2010)	Os hotéis de charme buscam valorizar a sua beleza natural e o seu património cultural. Levam em atenção a importância dos serviços de qualidade e um atendimento perfeito. Os hotéis de charme procuram um equilíbrio perfeito do serviço, do conforto, da comida e da paisagem por meio dos princípios dos cinco C's: cortesia, charme, caráter, calma e cozinha.

Horner e Swarbrooke (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - É um pequeno hotel com uma atmosfera mais íntima; - Dá ênfase aos acessórios de grife e aos acessórios eletrônicos; - Cada hotel é visto como tendo uma identidade individual, apesar da presença suave de marca em algumas circunstâncias; - Ênfase em estilos modernos, projetados por arquitetos conhecidos, para desenvolver novos conceitos; - Serviços personalizados, embora nem todos os hotéis tenham serviços de bar e restaurante.
----------------------------	---

Fonte: Elaboração própria

c) Perceber quais as variáveis e os fatores importantes para os hóspedes

Algumas das variáveis e fatores importantes para os hóspedes dos hotéis boutique são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Fatores determinantes na procura de hotéis de luxo

Autores	Fatores determinantes
Mcintosh & Siggs (2005)	O caráter único da propriedade; O toque pessoal; O ambiente acolhedor do alojamento; A alta qualidade dos padrões oferecidos; A natureza do valor agregado da localização e do conhecimento e cultura dos anfitriões.
Choochote (2014)	Fator de economia e de mercado; Fator de localização; Fator de serviços; Fator instalações.
Khosravi, Yussof, Bahauddin, Mohamed (2012)	Individualização e serviços pessoais; Disponibilidade de ajuda rápida de um <i>staff</i> amigo dos hóspedes; Ambiente acolhedor; Arquitetura única.

Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÕES DO ESTUDO

Uma conclusão óbvia, relativamente ao que foi apresentado ao longo deste artigo, é que se trata de uma indústria cujo serviço prestado é personalizado e sofisticado. No fundo, uma indústria que consiste numa mistura complexa de elementos tangíveis e intangíveis, ou seja, de bens e serviços.

Há autores que distinguem hotéis *design* de hotéis boutique, sendo que os primeiros se caracterizam por serem de *design* contemporâneo e os segundos por serem de *design* clássico. O cliente deste tipo de hotel procura o luxo, a experiência única, o *status* e um serviço personalizado.

Conclui-se no seguimento dos itens apresentados neste artigo e fazendo uma comparação com o Quadro 5, que as variáveis de decisão e de escolha dos hóspedes estão relacionadas com o facto de serem hotéis únicos, com um ambiente acolhedor e personalizado e com elevado padrão de qualidade. O fator que se salienta na escolha é a hospitalidade. Num

hotel boutique, os aspetos relacionados com a limpeza, com o conforto, com o acolhimento, com a qualidade, com o ambiente são um fator importante na escolha.

Normalmente são hotéis bem localizados, com uma arquitetura única, onde existe uma permanente e rápida disponibilidade do *staff* que é amigo dos hóspedes, o que torna a atmosfera num ambiente acolhedor. Dado que não existem em Portugal estudos académicos que analisem os fatores determinantes na escolha de hotéis de luxo, propõe-se investigação futura sobre o tema, em que por meio de inquérito e seu tratamento estatístico se conclua quanto aos fatores determinantes de um hotel boutique.

BIBLIOGRAFIA

- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UKs boutique hotel sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 169–177.
- Almeida, C. A., Ferreira, G. F., Motta, A., & Moyses, J. M. (2007). Conceituação de hotéis

- exclusivos. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 2(4), 03-04.
- Angeli, R. B., de Gil Torres, R., & de Albuquerque Maranhão, R. F. (2012). Os muitos olhares sobre o conceito de hotel boutique. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(3), 305-321.
- Anhar, L. (2001). The definition of boutique hotels. *Hospitalitynet.org*.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to Management in the Hospitality Industry* (9 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Choochote, K. (2014). Factors affecting the selection of Boutique Hotel of tourist in Phuket Province. *International Journal of Business and Management Study*, 1(3), 137-140.
- Christersdotter, M. (2005). Transformers: Hip Hotels and the Cultural Economics of Aura-production. *Magic, culture and the new economy*, 73-86.
- Denyer, D. & Tranfield, T. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage Publications Ltd.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases* (2 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Everard, J. (2010). O segmento de mercado MICE nos hotéis de luxo em Lisboa. Dissertação de Mestrado em Turismo, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Horner, S. & Swarbrooke, J. (2005). *Leisure marketing a global perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, D. L., Day, J., & Quadri-Felitti, D. (2013). Emerging definitions of boutique and lifestyle hotels: A Delphi study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(7), 715-731.
- Judd, D. R. (2006). Commentary: tracing the commodity chain of global tourism. *Tourism Geographies*, 8(4), 323-336.
- Khosravi, S., Yussof, I., Bahauddin, A., & Mohamed, B. (2012). Potentials of Boutique Hotel: The Case of Penang Island, Malaysia. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 4(8), 71-78.
- Kim, B. Y., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65-71.
- Klumbis, D. F & Munsters, W. (2005). Developments in the hotel industry: design meets historic properties. In M. Sigala & D. Leslie (Eds.), *International cultural tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Knowles, T. (1998). *Hospitality Management: An Introduction* (2 ed.). Harlow: Longman.
- Laws, E. (1995). *Tourist destination management: issues, analysis and policies*. Routledge.
- Lee, W. & Chhabra, D. (2015). Heritage hotels and historic lodging: perspectives on experiential marketing and sustainable culture. *Journal of Heritage Tourism*, 10(2), 103-110, DOI: 10.1080/1743873X.2015.1051211
- Mcintosh, A. J., & Siggs, A. (2005). An exploration of the experiential nature of boutique accommodation. *Journal of Travel Research*, 44(1), 74-81.
- Middleton, V. T. C., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism* (4 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Moreira, A. C.; Tavares, F. O. & Pereira, E. T. (2014). The Portuguese Residential Real Estate Market. An Evaluation of the Last Decade. *Panoeconomicus*, 61, (6), 739-757, doi: 10.2298/PAN1406739T.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Proserpio, R. (2007). *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. Editora Aleph.
- Rabontu, C., & Niculescu, G. (2009). Boutique Hotels-New Appearances in Hotel Industry in Romania. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 9(2), 209-214.
- Rogerson, J. M. (2010). The boutique hotel industry in South Africa: definition, scope, and organization. In *Urban Forum* 21(4), 425-439. Springer Netherlands.
- Roubi, S., & Litteljohn, D. (2006). The accommodation subsector. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The Business of Tourism Management* (pp. 377-396). Harlow: Pearson Education Limited.
- Rutes, W. A., Penner, R. H., & Adams, L. (2001). *Hotel design: planning and development*. WW Norton & Company.
- Silva, D. R. F., & Mota, K. C. N. (2010). O segmento da hotelaria de charme como estratégia mercadológica no Ceará. I Encontro Semintur Jr, Universidade de Caxias do Sul, Brasil
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2002). *O comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo: Aleph.
- Tavares, F. O.; Pereira, E.T. & Moreira, A. C., (2010). Avaliação imobiliária sob a perspectiva das externalidades: uma revisão da literatura. *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, 6(3), 96-113, doi:10.4270/ruc.2010324.
- Tavares, F. O.; Pereira, E. T. & Moreira, A. C. (2012). Avaliação Imobiliária: Dois Casos da Importância das Vistas como Externalidades. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(4), 02-13.
- Tavares, F.; Pacheco, L. & Borges, J. (2016). Fatores indicadores do preço de um quarto de hotel: uma aplicação a uma amostra de hotéis portugueses. *Revista Espacios*. 37(26), 1-11, ISSN 0798 1015.
- Teo, P., & Chang, T. C. (2009). Singapore's postcolonial landscape: boutique hotels as agents. In T. Winter, P. Teo, & T. C. Chang (Eds.), *Asia on tour: exploring the rise of Asian tourism*(pp. 81-96). Abingdon: Routledge.

- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- Vallen, G. & Vallen, J. (2003). Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Wheeler, D. F. (2006). *Understanding the value of Boutique Hotels* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Wilkins, H., Merrilees, B., & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 840-853.
-

Contribuição de cada autor na elaboração do artigo

TAVARES: Realizou a pesquisa bibliográfica sobre os hotéis boutique, efetuou a redação do texto e das conclusões.

BREA: Coordenou a pesquisa, realizou a análise, revisão e discussão do texto.