

Hotel Boutique: Apontamentos sobre Conceitos e Características

Boutique Hotel: Notes about Concepts and Characteristics

NATÁLIA SOPHIA COSTA DALL'AGNOL¹, MARCIA SHIZUE MASSUKADO NAKATANI²

DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>

RESUMO³

Este estudo, de caráter exploratório, teve como objetivo retratar conceitos de hotel boutique, pontuados por pesquisadores de diferentes países. Os hotéis boutique foram criados com o objetivo de valorar uma tendência crescente de diferenciação e busca por distinção. Este modelo, primeiramente marcava propriedades únicas, tipicamente operadas por empresários do ramo hoteleiro local, como forma de melhorar a sua competitividade em relação às grandes redes hoteleiras. Verificou-se, a partir da pesquisa bibliográfica e documental, que não há um padrão único e conciso para caracterizar o hotel boutique, contudo, instalações de pequeno porte com design diferenciado, alta tecnologia, atendimento personalizado e excelência na hospitalidade foram uma constante nas descrições, em que também é enfatizado o valor da experiência única.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo. Meio de Hospedagem. Hotel Boutique.

ABSTRACT

This exploratory study objective was to described concepts of boutique hotels by researchers from different countries. Boutique hotels were created to increase tendency of differentiation

¹ **Natália Sophia Costa Dall'Agnol** – Mestranda. Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: dallagnol03@gmail.com

² **Marcia Shizue Massukado Nakatani** – Doutora. Programa de Pós-Graduação em Turismo, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6733913313106990> E-mail: marcia.nakatani@gmail.com

³ **Processo Editorial:** Recebido: 24 MAI 2017. Avaliado: JUN-JUL. Revisões: AGO-SET. Aceite: 18 MAI 2018.

and search for distinction. This model evolved from unique properties typically operated by local hotel entrepreneurs as a way to improve their competitiveness in relation to large hotel chains. The documentary research shows that there is no single and concise standard to characterize a boutique hotel, yet small facilities with distinctive design, high technology, personalized service and excellence in hospitality were a constant in descriptions, in which the value of unique experience is also emphasized.

KEYWORDS

Tourism. Lodging Facilities. Boutique hotel.

INTRODUÇÃO

A prestação de serviços hoteleiros tem se reinventado constantemente, considerando, além da oferta de pernoite, um conjunto de elementos [tangíveis ou não] que compõem o que se denomina como a experiência do hóspede. Assim, um hotel pode se diferenciar e se posicionar de diversas formas, seja pelo seu design, pelo conceito adotado, pela linha arquitetônica de suas estruturas ou pela forma como seus equipamentos e ambientes se distribuem. A prestação de serviços, a adoção da tecnologia à disposição dos hóspedes e a produção / consumo da experiência única, também são exemplos de diferenciação adotados pelos meios de hospedagem.

Nesse contexto, cabe destacar que o desenvolvimento da hotelaria esteve fortemente ligado a hotéis independentes e de administração familiar, para os quais verifica-se a existência de um nicho de mercado tipicamente fidelizado e com uma identidade própria (Dias, 1990; Chon & Sparrowe, 2003). Tais hotéis, independentes e de administração familiar, buscam a renovação e diferenciação de seus empreendimentos no mercado, como forma de se manterem competitivo. Uma opção, nesse contexto, tem sido a adoção do hotel boutique como conceito, que surge, também, como aperfeiçoamento na área da hospitalidade. Os hotéis boutique, segundo Teo e Chang (2009), têm origem como reação contra o turismo de massa, predominante nos anos 1970, “caracterizado por um design padronizado presente nas grandes redes de hotéis, atrações mercantilizadas e práticas rígidas de viagens” (p. 83). Outro fator influenciador é a busca por viagens de luxo e exclusivas, causando um crescimento significativo no mercado de hospedagem de alto nível e apontando para novos modelos e formatos de oferta de pernoite.

Diante do exposto, este artigo busca verificar como o conceito de hotel boutique é estudado quer como uma eventual estratégia de renovação para a hotelaria independente ou como uma possibilidade de os empreendimentos personalizarem e até personificarem seus serviços, dedicando-se a mercados específicos. Desta forma, o objetivo principal é conceituar e caracterizar o hotel boutique baseado em pesquisadores que publicaram sobre o assunto nos Estados Unidos (Anhar, 2001; Vallen & Vallen, 2003; Wheeler, 2006), Reino Unido (Aggett, 2007; Lim & Endean, 2009), Portugal (Lalanda Prista, 2013; Rodrigues, 2015), Espanha (López, 2012), Romênia (Rabontu & Niculescu, 2009), África do Sul (Van Hartesvelt, 2006; McNeill, 2009;

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Rogerson, 2010), Argentina (Gallego, 2002; Storch, 2012), Nova Zelândia (Mcintosh & Siggs, 2005), Japão (Organização Nacional de Turismo Japonês, 2015; Ryokan, 2016) e no Brasil (Campos, 2005; Dias, 1990; Petrocchi, 2002; Proserpio, 2007; Tricárico, Oliveira & Rossini, 2013).

Trata-se de pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, levantada a partir de dados em livros, artigos, dissertações e teses, em base de dados nacionais e estrangeiras. O termo inicial de busca foi <hotel boutique>, em português, e <boutique hotel>, em inglês. De um total de cinquenta e sete documentos, foram selecionados doze que faziam referência direta ao conceito e entendimento de hotéis boutique, os quais conformaram o *corpus* desta pesquisa. Destaca-se que a seleção dos estudos para compreender e discutir a concepção dos hotéis boutique foi dificultada, porque o conceito e definição, quase inexistente na literatura acadêmica sobre hotelaria, quando abordado apresenta escassa fundamentação teórica. Dessa forma, optou-se por ampliar as buscas por dados em publicações *online* especializadas na temática, relatórios de empresas de pesquisa e anais de eventos disponibilizados *online*, incluindo-se, nestes, a pesquisa documental.

A partir das pesquisas supracitadas, que abordaram o tema, realizou-se levantamento dos conceitos ali presentes, depois sintetizados em quadro com as principais características dos hotéis boutique. As pesquisas que foram realizadas entre novembro de 2015 a abril de 2016, colocando em discussão a ideia de hotel boutique como uma opção de renovação ou de surgimento de um novo tipo de hotelaria, mais intimista e personalizada. Acredita-se, com isso, contribuir para ampliar a compreensão desses empreendimentos, comparativamente aos hotéis de rede, além de colaborar, apresentando as possibilidades de novos modelos ou de renovação da hotelaria no Brasil.

HOTEL BOUTIQUE: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Desde as últimas décadas do século XX, a hotelaria apresenta profundas transformações que foram assumidas por uma geração de investidores, diretores e empresários de meios de hospedagens, ao perceberem a necessidade de criar e desenvolver instalações para atender as demandas de um novo turista. Influenciados pelo crescimento da atividade turística e pela evolução da tecnologia, o principal enfoque desse processo foi capitaneado pelo conceito de individualização de atendimento e prestação de serviços (Horner & Swarbrooke, 2005). Segundo Gallego (2002), surge um novo público para o mercado hoteleiro, em que a presença de design, cultura e tecnologia são considerados quesitos básicos para a escolha do meio de hospedagem.

Assim, o conceito é permeado pela criação de espaços que expressem as situações de descanso, ou seja, o pernoite - essência da hotelaria -, o relaxamento, o trabalho, o entretenimento, a gastronomia, o lazer e, também, como destaca Gallego (2002), as trocas de produtos e serviços, sejam eles materiais ou simbólicos, entre aqueles que oferecem [os anfitriões] e aqueles que recebem [os hóspedes]. É nesse contexto de mudanças no perfil do turista e, também, na visão do hoteleiro, que emergem as discussões sobre os hotéis boutiques. Para Judd (2006), os hotéis boutique representam um turismo pós-fordista; pois ao contrário do turismo fordista, que

trabalha com margens pequenas de lucro e um grande volume, o turismo pós-fordista enfoca as experiências únicas e diversificadas, valorizando cada diferencial dos produtos turísticos.

Ainda com relação ao surgimento dos hotéis boutiques, Aggett (2007) descreve que este hotel tem sua origem na evolução de alguns estabelecimentos conhecidos como *bed and breakfast*. Já Rabontu e Niculescu (2009) consideram que a denominação escolhida esteve baseada nas boutiques francesas: lojas que estavam sempre em uma localização privilegiada, num espaço físico pequeno, porém com oferta de peças exclusivas, raras e de alto valor. O surgimento e a adoção do conceito também se relacionam às percepções dos clientes sobre o que esperam de um hotel, ou seja, a experiência, e não apenas uma cama para dormir (De Klumbis & Munsters, 2004; Mcintosh, Siggs, 2005; Van Hartesvelt, 2006; Liam & Endeani, 2008). Assim, motivações e fatores como a busca pela experiência ou da ideia da aventura de viagem, o aumento do rendimento disponível e o desejo de um serviço mais personalizado acabaram por contribuir para o aumento da procura por hotéis boutiques (Adner, 2003).

Em geral, percebe-se que o ambiente que propiciou o surgimento dos hotéis boutique está intimamente ligado ao comportamento do consumidor, assim posicionam-se como uma experiência para aquele turista que busca um lugar íntimo, mas com tecnologia, serviços muito personalizados, alta gastronomia, além da possibilidade de interação com o hóspede, por meio das emoções geradas pelos espaços com diversos signos (Judd, 2006; De Klumbis & Munsters, 2004; Mcintosh & Siggs, 2005; Van Hartesvelt, 2006; Liam & Endean, 2008; Tricárico; Rossini & Tomelin, 2016).

Teo e Chang (2009, p.83) afirmam que os hotéis, no passado, tinham papéis secundários na formação da experiência de viagem, ou seja, presavam muito pelo aspecto do pernoite. Contudo, as experiências em hotéis também podem delinear o que os turistas conseguem entender sobre a localidade, o país e sua cultura. Assim, destaca-se que o hotel boutique, devido à sua característica em definir o seu hóspede como um indivíduo único e possuidor de vasto conhecimento, incorporam também um turismo cultural, ao enfatizar a personalidade, a experiência extraordinária e a individualidade de seus hóspedes (Teo & Chang, 2009).

CONCEPÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE HOTÉIS BOUTIQUE PELO MUNDO

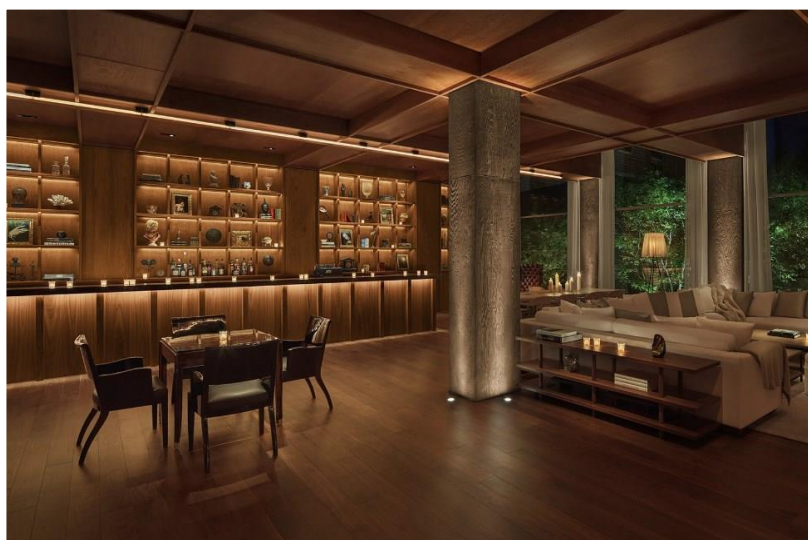
A inexistência de uma definição amplamente aceita pelos estudiosos do tema norteou a busca pela forma como os hotéis boutique são concebidos e caracterizados no contexto internacional. Apesar de o termo ser deveras contestado na literatura, entende-se que analisar o que os pesquisadores de diferentes países compreendem e interpretam sobre um hotel boutique em seus estudos, pode elucidar sobre o seu significado. Adicionalmente a estes estudos, buscou-se entidades, associações e organismos governamentais que utilizassem a nomenclatura para classificar os meios de hospedagens. Os dados coletados foram então organizados e são apresentados por países, de forma a compreender espacialmente o conceito e seu uso.

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Estados Unidos - O hotel boutique surge nos Estados Unidos nos anos de 1980 e desde então, registra um aumento vertiginoso de popularidade. O crescimento dos hotéis boutique no país é traçado nas investigações de Adner (2003) e de Rowe (2003), ao destacarem a importância do design e da estética determinando características diferenciadas nos estabelecimentos hoteleiros. Já os estudos de Anhar (2001), Vallen e Vallen (2003), Asensio (2004), Wheeler (2006) e Russell (2008) analisaram as características dos hotéis boutique no país, conforme apresentado a seguir. O hotel boutique, a partir desses autores, é considerado como um empreendimento que tenha até 100 quartos ou habitações. Esses hotéis podem ser encontrados no meio urbano, no litoral ou em área rural, em vinhedos, sítios arqueológicos ou áreas de proteção ambiental. Os hotéis boutique, geralmente, são frequentados por artistas, estilistas, políticos ou também por pessoas que sensíveis a arte e a cultura (Russell, 2008).

Segundo Anhar (2001), os hotéis boutique compartilham algumas características que são comuns à hotelaria de uma forma geral, como: localização do empreendimento, identificação da demanda de mercado, abordagem de marketing bem definida, ações eficazes de distribuição e cobertura de reservas. Assim, para o autor, o que faz os hotéis boutiques se diferenciarem de um hotel de rede, por exemplo, é a atenção aos detalhes e às qualidades distintas do seu hóspede. Para o mesmo autor, o conceito de hotel boutique varia no mercado hoteleiro norte-americano, porém, características como estilo, distinção, receptividade e intimidade são consideradas palavras-chave na arquitetura e design desses hotéis, que buscam atrair um segmento de clientes a procura de um local diferenciado e especial para se hospedar.

Figura 1 - Public New York, Estados Unidos.



Fonte: TripAdvisor, 2017.

Segundo Vallen e Vallen (2003), os hotéis boutique são únicos, geralmente pequenos, com no máximo 40 apartamentos. São hotéis elegantes, localizados em áreas privilegiadas da cidade ou da região. De outra forma, Asensio (2004) traduz o hotel boutique como semelhante ao conceito de hotel de charme, mas com uma ênfase maior nos elementos de arte, individualidade e

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

interatividade. Wheeler (2006) destaca que o termo hotel boutique é originário da América do Norte, para descrever ambientes de hotéis que são íntimos, luxuosos e peculiares. Assim, o conceito de hotel boutique é baseado na ideia de uma loja boutique em que são oferecidos serviços especializados, produtos de alta qualidade, estrutura física pequena e preços elevados, incluindo aqui o entendimento de que o hotel boutique deve oferecer o máximo de serviços hoteleiros dentro de um pequeno espaço físico.

No contexto norte-americano, Wheeler (2006) apresenta outras considerações, afirmando que um hotel boutique pode ser analisado de forma quantitativa e qualitativa, ou seja, ter no máximo 200 apartamentos e estar inserido dentro de áreas urbanas – o que os torna culturalmente relevantes para a sociedade. Além disso, complementa que um hotel boutique é utilizado pela elite, não apenas ao que se diz respeito ao nível de serviços, mas também em relação ao nível de consumo da experiência e cultura. O hotel boutique geralmente é frequentado por pessoas que valorizam o design e o estilo, e estão dispostas a pagar um alto valor por estes itens (Wheller, 2006). Existem também, conforme destaca Russell (2008), hotéis boutiques que utilizam as características e o charme do velho mundo em uma estrutura física renovada ou reformada, criando uma propriedade elegante e luxuosa.

Reino Unido - No Reino Unido, a pesquisa de Lim e Endean (2009) oferece uma das poucas declarações sobre a questão da localização de hotéis boutiques, ao argumentarem que a maioria dos hotéis de luxo – característica atribuída aos hotéis boutique - estão localizados em centros urbanos ou na cidade. Semelhante aos estudos norte-americanos, as pesquisas inglesas consideram que o hotel boutique é uma nova categoria de estabelecimento hoteleiro que tem sido descrito como casas urbanas ou pequenas propriedades cheias de estilo e ligadas à moda, desenvolvidas sob o conceito de boutique de roupas dos anos 1960, tendo como base a comercialização de produtos e mercadorias exclusivas.

Figura 2 - Taj 51 Buckingham Gate (Reino Unido)



Fonte: TripAdvisor, 2017.

A este respeito, o hotel boutique é um produto com foco no estilo de vida de seu consumidor, com design e características arquitetônicas únicas (Christersdotter, 2005). O design contemporâneo e frequentemente uma característica desse novo modelo de hospedagem, embora não seja a única, incluindo ainda pequenez e a moda (Lea, 2002). Segundo Aggett (2007), os consumidores entendem o hotel boutique como algo que vai além da simples hospedagem, envolve vários outros itens, como personalização, qualidade e vivência de uma experiência única. Assim, seus principais atributos seriam: (a) localização; (b) qualidade; (c) exclusividade; (d) serviços prestados; e (e) níveis personalizados de oferta de serviços. O autor destaca que o segmento de hotel boutique vem superando até mesmo o negócio de hospedagem convencional, no Reino Unido, por utilizarem estruturas antigas remodeladas ou reformadas, onde os espaços internos são menores, mas ofertam serviços exclusivos e personalizados.

Lim e Endean (2009) acreditam que delimitar uma definição precisa para hotel boutique resultaria em "beneficiar organismos de comércio e associações ao rever seus sistemas de classificação e também proporcionar maior clareza para os setores que compõem a indústria hoteleira" (p.39). Visto que esse segmento representa uma mudança nítida de normas, num setor em que a classificação era feita com base no tamanho, tabela de preços, localização, rede hoteleira ou propriedade independente. Assim, uma melhor identificação dos hotéis boutiques pode se basear em outras características como, por exemplo, atmosfera familiar, serviço altamente personalizado, estilo distinto com muitas comodidades.

Portugal - As Pousadas de Portugal foram criadas a partir de 1940 (Rodrigues, 2015). A denominação está associada a um alojamento de qualidade e com serviços personalizados. A primeira pousada criada destinava-se a receber turistas em edifícios antigos, parte do patrimônio histórico do local e com gastronomia regional. Na década de 1950 as pousadas expandiram-se para castelos, mosteiros, conventos e fortalezas, com o intuito de preservar tais monumentos (Lalanda Prista, 2013). Atualmente, são quarenta e três unidades em território português, detida majoritariamente pelo estado Português e gerida por um grupo privado, o Pestana Pousadas (Rodrigues, 2015).

O principal objetivo sempre esteve associado a conservar o patrimônio arquitetônico, adaptando-o às modernas exigências de conforto e bem estar. Em praticamente todas as pousadas há um restaurante de alta gastronomia regional e carta de vinhos com produtos portugueses exclusivos. Segundo Rodrigues (2015), as Pousadas de Portugal são pequenos hotéis de luxo com alto nível de qualidade e serviços, atendendo turistas que buscam o lazer, aliado a cultura e a alta gastronomia portuguesa. Conforme foi caracterizado sobre hotéis boutique no Reino Unido e nos Estados Unidos, pode-se enquadrar as Pousadas de Portugal como hotéis boutiques, por associadas ao patrimônio cultural e por oferecem serviços exclusivos, personalizados e individualizados.

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Figura 3 - Pestana Palácio do Freixo, Portugal.



Fonte: TripAdvisor, 2017.

Espanha - Os Paradores são um conjunto de hotéis de luxo, localizados em todo País, e que a partir de 2015 expandiu-se para Portugal. Seus edifícios ficam em prédios de interesse histórico, artístico e cultural. São administrados pela Paradores da Espanha S/A, uma empresa estatal, com sociedade anônima cujo capital é, em sua totalidade, de propriedade da Administração Geral do Estado (López, 2012). Os paradores são hotéis de pequeno porte, com serviços de qualidade, alta gastronomia local, arquitetura e design, típicos de cada região da Espanha, características estas que permitem enquadrá-los como hotel boutique, conforme modelo de outros países.

Figura 4 - Parador de Cuenca (Espanha)



Fonte: TripAdvisor, 2017.

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Romênia – Nela, os hotéis boutiques ainda são pouco apreciados pelo público, já que os romenos relacionam o luxo ao tamanho do empreendimento (Rabontu & Niculescu, 2009). O público dos hotéis boutiques é, em torno de 80%, composto por empresários estrangeiros. Os estabelecimentos caracterizam-se por sua estrutura física pequena, com quartos luxuosos, mobiliados para receber principalmente turistas por curtos períodos.

Figura 5 - Epoque Boutique Hotel (Romênia),



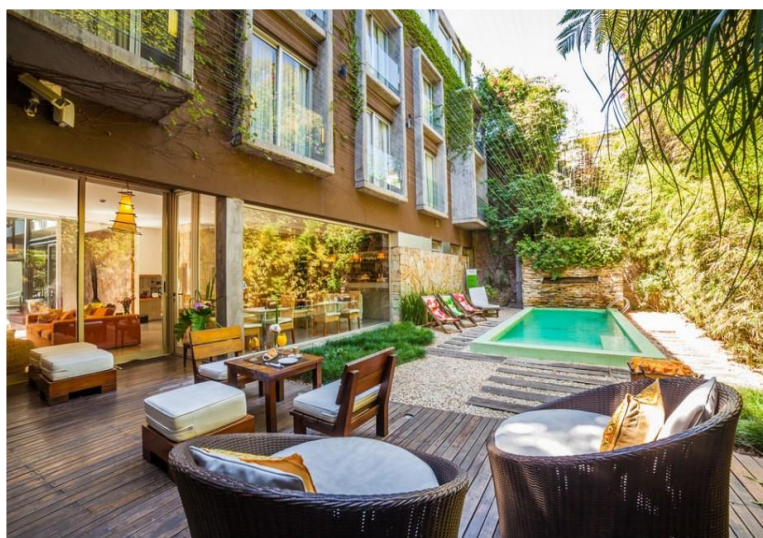
Fonte: TripAdvisor, 2017.

O hotel boutique é um termo que abrange novos significados, indicando uma maneira diferente de olhar e considerar a hospitalidade, ou seja, como sinônimo de recepção acolhedora com serviços personalizados (Rabontu & Niculescu, 2009). Esses mesmos pesquisadores estabelecem que na Romênia o hotel boutique compreende estabelecimentos com design de estilo clássico ou até mesmo antigo, diferentemente dos denominados Hotéis Design, que prezam pelo estilo contemporâneo.

África do Sul - A hoteleira na África do Sul vem evoluindo de forma significativa e os hotéis boutiques vieram com a concepção semelhante ao descrito no caso da Inglaterra (Rogerson, 2010), com destaque para pequenos hotéis com design, luxo e serviços personalizados. O público dos hotéis boutique da África do Sul, na sua grande maioria, são europeus. A chegada dos hotéis boutique na África do Sul ocorreu a partir de 1994, com hotéis de pequeno porte com ênfase na prestação de serviços de excelência, individualizado, exclusivo e íntimo. Estes hotéis estão localizados, em sua grande maioria, na região do Cabo Ocidental (Rogerson, 2010).

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Figura 6 – La Residence Boutique Hotel, África do Sul



Fonte: TripAdvisor, 2017.

O sistema de classificação de meios de hospedagem da África do Sul é a TGSCA, que ainda não inclui classificação para hotéis boutiques. Contudo e de forma a considerar a nomenclatura como presente no contexto hoteleiro, Van Hartesvelt (2006) afirma que “um hotel boutique é algo como arte, difícil de definir, mas que você sabe quando está nele” (p.32). A definição de um hotel boutique também não aparece nos estudos que tratam do tema na África do Sul, porém algumas características são discutidas como essenciais nestes alojamentos: estilo singular, padrão elevado de serviços, atenção individualizada e design consciente (McNeill, 2009, p.219). Como os seus pares internacionais, os investidores de hotéis boutiques na África do Sul têm procurado distinguir este novo produto turístico com base em suas qualidades de experiência, com forte ênfase no design, ambiente diferenciado e oferta de serviços personalizados (Rogerson, 2010).

Argentina - Os hotéis boutiques começaram a surgir em Buenos Aires e em regiões vinícolas e turísticas no interior do país [Mendoza, Bariloche, San Juan e Córdoba], a partir de 2005, quando a moeda argentina ficou atrativa para o turismo internacional (Storch, 2012). Nos últimos dez anos, os hotéis boutiques vivenciaram momentos de ascensão, transformando-se num fenômeno da moda e consolidando-se como um setor importante e pujante da hotelaria local (BBH, 2011). São hotéis temáticos, personalizados e individualizados, sofisticados e com muitos objetos de design, além de oferecerem, na sua grande maioria, alta gastronomia (Gallego, 2002).

Geralmente são hotéis com estrutura física pequena, mas que oferecem serviços e tecnologia como piscina, spa, *wi-fi* ilimitado, entre outros espaços e serviços exclusivos. Em comum com os resultados da pesquisa internacional realizada na caracterização de hotéis boutique nos países já apresentados, são também diferenciados por suas qualidades experienciais, pelo clima de

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

intimidade, pelos serviços de excelência e altos níveis de atendimento personalizado, pela decoração, design e ambiente.

Figura 7 - Mine Boutique Hotel (Argentina)



Fonte: TripAdvisor, 2017.

Nova Zelândia - Mcintosh e Siggs (2005) destacam, neste país, cinco dimensões chave relacionadas à vivência e experiência do hóspede, vistas como importantes para um hotel boutique: caráter único, ser personalizado, ser acolhedor, ter qualidade e ter valor agregado. Tais qualidades experienciais oferecidas pelo hotel boutique são percebidos como diferentes do previsto por outros tipos de hotéis. Os hotéis boutique oferecem além de serviços exclusivos e de alta qualidade, a privacidade como sendo um dos elementos principais, quesito não tão valorizado nos hotéis tradicionais. Assim, as autoras defendem que a hospedagem é uma extensão da experiência no turismo, mesmo que ela não apareça como fator determinante da motivação de viagem (Mcintosh & Siggs, 2005).

Figura 8 - Riverview Terrace Luxury Residence (Nova Zelândia)

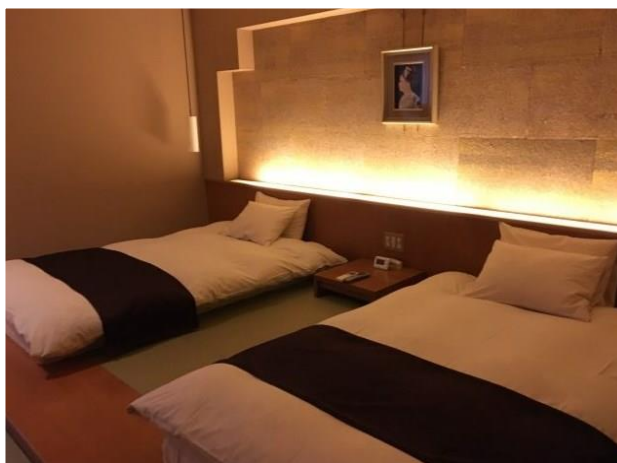


Fonte: TripAdvisor, 2017.

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Japão - Os *ryokans*, ou hospedarias, são estabelecimentos hoteleiros localizados em várias regiões do Japão, segundo a Organização Nacional de Turismo Japonês (2015). Atualmente há em torno de cinco mil *ryokans* no país, onde são oferecidos serviços especializados para cada tipo de público, como águas termais e ofurô, para banhos ao ar livre. A principal característica destes estabelecimentos, segundo site Ryokan (2016), é a de possuírem quartos em estilo tradicional, com o chão forrado por tatame e em que se dorme em futons. Há *ryokans* luxuosos e seus quartos mantêm a decoração original do país porém oferecem um espaço físico maior e as refeições são servidas no próprio apartamento. Além disto, os *ryokans* luxuosos ficam inseridos em monumentos do patrimônio nacional, com mais de mil anos de história, relacionando arquitetura e história do local.

Figura 9 - Senkyoro Roykan, Japão.



Fonte: TripAdvisor, 2017.

Em comum com as características dos hotéis boutiques pontuadas pelos pesquisadores citados neste artigo, os *ryokans* de luxo são estabelecimentos localizados em destinos urbanos, com arquitetura e decoração original do país, atendimento personalizado e gastronomia local. Pode-se observar ainda que os hotéis boutique, as pousadas de Portugal e os *ryokans* possuem alguns itens em comum: atendimento personalizado, alta gastronomia local e estão localizados em destinos turísticos de prestígio.

OS HOTÉIS BOUTIQUE NO CONTEXTO BRASIL

Com a entrada das grandes cadeias hoteleiras internacionais a partir de 1970, a hotelaria no Brasil viu-se concentrada em redes, porém, com o aumento do turismo internacional abriu-se concomitantemente espaço para hotéis independentes. Alguns destes hotéis especializaram-se em públicos específicos, com estratégias diferenciadoras, oferecendo serviços exclusivos e personalizados. São, de acordo com Proserpio (2007), os hotéis boutiques que enfatizam seu pequeno porte e as características locais como a arquitetura, o serviço, o atendimento e a decoração para enriquecer e diferenciar seu produto.

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Segundo Campos (2005), a ideia dos hotéis boutiques era a de atrair o chamado segmento dos Quatro M: *movie, music, model e money*. Para os hotéis, o denominador comum é o estilo de vida das pessoas desse segmento, que se caracteriza como contrário à rigidez dos hotéis convencionais e, por consequência, a sua excessiva padronização. Nesse ponto, Proserpio (2007) comenta que os hotéis boutique tendem a fugir dessa padronização, oferecendo justamente o contrário: a personalização ou individualização dos serviços, visando atender demandas específicas. Podemos encontrar hotéis boutiques instalados em antigas moradias com estilo europeu adaptadas para hotelaria ou em modernos prédios com estilos de decoração *clean* (Campos, 2005). Assim, no conceito original, o design é item essencial, os funcionários têm a aparência de manequins, falam diversos idiomas e conhecem antecipadamente os costumes e desejos dos hóspedes (Campos, 2005).

No Brasil, segundo Angeli, Torres e Maranhão (2012), pelo menos uma construtora, a Estanzapla, tomou para si a construção desse tipo de empreendimento e convencionou chamá-lo de hotel boutique. A empresa criou esta linha de produto e investiu no segmento de hotéis executivos estrategicamente localizados na cidade de São Paulo. Porém, a maioria dos hotéis boutique no Brasil são hotéis independentes e administrados por empresários do próprio setor hoteleiro. Segundo Petrocchi (2002, *apud* Tricárico & Vargas, 2017), o termo hotel boutique, provavelmente, foi criado pelo empresário americano Ian Scharager, a partir da ideia de que são hotéis que integram diversos signos de emoção através do espaço: poucos apartamentos, decoração preciosa e projeto arquitetônico assinado por um arquiteto de renome. No País, como nos outros pesquisados, não há uma classificação para este tipo de meio de hospedagem junto à Associação Brasileira da Indústria Hoteleira [ABIH] ou pelo Ministério do Turismo. Assim, vários meios de hospedagens podem se auto denominar como hotel boutique.

Pesquisa no website TripAdvisor, colocando a expressão hotel boutique, encontrou 19.536 hotéis intitulados como hotéis boutique, o que aponta que futuramente será necessário a criação de uma categoria hoteleira juntamente aos órgãos responsáveis, para um adequado uso da denominação em questão.

Figuras 10, 11, 12 e 13 – Pestana (RJ), Emiliano (SP), Noma (PR) e Ponta dos Ganchos (SC).



Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.



Fonte: TripAdvisor, 2017.

SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM HOTEL BOUTIQUE

Identificado os pesquisadores, em seus países de origem, que estudam o tema, percebeu-se que não há uma definição única para hotel boutique, mas, sim, a apresentação de características que podem defini-lo. Importante destacar, também, que inexistem qualquer classificação nestes países que inclua os hotéis boutiques ou os categorize. Agget (2007) destaca a dificuldade em determinar as características do hotel boutique devido exatamente à falta de definição deste tipo de meio de hospedagem. Assim e como forma de orientar seu entendimento conceitual, apresenta-se uma síntese do referencial teórico sobre hotéis boutique (Quadro 1), que inclui as características, os conceitos e as diferenciações que podem identificá-lo.

Com as características e conceitos sintetizados no Quadro 1 pode-se considerar que os hotéis boutiques possuem como grande diferencial a prestação de serviços de alta qualidade em gastronomia e hospitalidade, estão localizados em áreas de nobres, possuem decoração com mobiliário incomum, concebidos para oferecer uma atmosfera íntima e uma experiência única a seus hóspedes. Considerando a estrutura física de um hotel boutique, sua principal diferenciação é a quantidade de apartamentos, não menos de 30 e nem acima de 200 unidades habitacionais. Contudo, cabe observar este padrão de tamanho não é elemento de destaque para definição como hotel boutique, mas sim, a oferta de serviços e a possibilidade de vivência de emoções exclusivas a cada hóspede.

Quadro 1- Características do Hotel Boutique

Tamanho	De 30 a 200 apartamentos, pois o tamanho do apartamento não é critério de avaliação e sim a tecnologia embutida dentro desses espaços.
Categoria	Difícilmente um hotel boutique terá abaixo de, pelo menos, 4 estrelas.
Gastronomia	Chef renomado, alta gastronomia, cardápio exclusivo de vinhos e drinks, colaboradores com alta formação profissional e ambiente sofisticado.
Espaços de eventos	Não dispõem de grandes áreas para eventos, pois podem comprometer o conceito da “casa fora de casa” e da sensação de privacidade.

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Estilo	Sua decoração pode ser clássica, moderna ou contemporânea. Sua estrutura física pode ser antiga (com remodelações) ou até mesmo nova.
Localização	Estão localizados em regiões de fluxo turístico tanto para lazer como para negócios, notadamente em áreas urbanas.
Suvenir	Oferecem uma vitrine ou um espaço físico como se fosse uma loja boutique com suvenires de luxo, obras de artistas renomados e até mesmo bebidas indicadas pelo <i>sommelier</i> da casa para compra.
Lobby	O espaço do lobby é bem menor do que de um hotel de rede, tornando este ambiente mais íntimo.
Colaboradores	O quadro de colaboradores é mais reduzido do que um hotel de rede devido a seu tamanho e estilo de serviços contudo com uso intensivo da tecnologia.
Público	Adultos entre 35 e 65 anos, com renda mensal em torno de R\$ 35 mil reais, que gostam de exclusividade e discrição e são apreciadores de obra de arte, boas músicas e alta gastronomia.
Marca	Exclusivo, alto nível de qualidade, serviços super personalizados e privacidade.

Fonte: Original das autoras, 2016.

Um hotel boutique poderia ser classificado nas categorias 4 ou 5 estrelas [classificação SBClass, 2010], visto a presença de serviços que contemplem tal enquadramento, porém, o seu maior diferencial são os serviços personalizados, em que o gerente e/ou proprietário faz o contato direto com os hóspedes, sendo este um item não incluído como item de avaliação do SBClass. A alta gastronomia está totalmente vinculada aos hotéis boutiques, visto a comida requintada ser característica desses empreendimentos. Em geral a sua cozinha é gerida por um *chef* renomado, juntamente com corpo de funcionários elevado tanto em quantidade [em média 27 pessoas], quanto em salários [média de R\$ 2.500,00 mensais].

Os hotéis boutiques não dispõem de grandes espaços para eventos, e quando de sua realização, estão relacionados à arte, design, moda, gastronomia e tendências, como lançamentos de produtos para o público de classe média alta [notadamente o mesmo que pode consumir seus serviços]. É quase uma constante que os hotéis boutiques estejam localizados em áreas urbanas, em cidades de prestígio cultural e destinos atraentes, isto devido ao seu conceito de estrutura pequena, porém com serviços exclusivos e ambientes mais íntimos, como o lobby, que em geral são pequenos e decorados com móveis e obras de artistas reconhecidos, tanto nacionais quanto estrangeiros. As obras de arte e a música são constantes nos ambientes desses hotéis, sua decoração sempre está condizente com a arquitetura, podendo ser clássica ou moderna (Adner, 2013).

A loja ou vitrine boutique faz parte deste tipo de hotel, onde os suvenires são de luxo, incluindo alto valor agregado e geralmente para consumo próprio, ou seja, conforme Horodyski (2014) destaca, é um “produto consumido pelo turista como lembrança do destino visitado” (p.85). Um elemento importante é a interatividade entre hóspedes e colaboradores, ou de hóspedes com a propriedade (Rogerson, 2010). Desta interatividade surge um elemento contextual que visa aumentar a experiência do hóspede, como, por exemplo, ao chegar no hotel, o *conciERGE* o

receber pelo nome. A interatividade, por outro lado, precisa ser espontânea e levar o hóspede a sentir-se bem acolhido.

Os colaboradores dos hotéis boutiques devem, de fato, lembrar-se dos hóspedes, pois aquele que retorna deve sentir que ele também fez diferença para o local (Lashley, 2004). Os colaboradores desses hotéis são orientados para serem atenciosos, prestativos e treinados para atender aos desejos e necessidades de seus clientes, sem serem invasivos. Nos hotéis boutiques o número de pessoas trabalhando é menor do que um hotel de luxo, ou seja, a quantidade de funcionários está atrelada ao espaço físico do hotel, porém a atenção aos hóspedes é a mesma (Storch, 2012). Talvez este seja um dos pontos principais para que a excelência nos serviços seja tão enfatizada nos hotéis boutiques.

Considerando o que já foi abordado e sintetizado sobre o conceito e características de um hotel boutique, pode-se dizer que os clientes deste tipo de hotel valorizam acima de tudo, o aconchego e o atendimento individualizado e superespecializado, sem dispensar os itens necessários a satisfação das necessidades modernas [TV, ar condicionado, telefone, frigobar, internet, etc.]. Estes hóspedes são, em geral, apreciadores de obra de arte e de música. Assim, estão incluídos em uma realidade em que não importa o valor a ser pago, desde que recebam um atendimento exclusivo e que os propicie emoções enquanto viajantes experientes (Neault, 2011).

Independentemente do perfil do hóspede, de negócios ou lazer, a sua exigência em relação aos serviços é cada vez maior, principalmente no tocante à tecnologia móvel. Tempo, privacidade, exclusividade, personalização, detalhe, surpresa em relação às expectativas, cultura turística e experiência única e autêntica poderão ser sinônimos que contemplam mais fielmente o perfil do hóspede de hotéis boutiques, termos a partir dos quais se podem recompor ideias preconcebidas e reconfigurar produtos e serviços, isto tudo é possível verificar nos estudos de Neault (2011) sobre o perfil do turista de luxo.

O perfil deste turista de luxo [que é muitas vezes o hóspede do hotel boutique] privilegia o valor do tempo. Neault (2011), coloca que o turista quer que o seu tempo valha a pena, para alcançar uma experiência inesquecível. Assim, a privacidade e a exclusividade proporcionam ao turista sentir-se especial e único e, a personalização exige o conhecimento dos clientes por parte dos colaboradores. A experiência única e autêntica tende assim a caracterizar o produto e os serviços hoteleiros, bem como surpreender o turista para além daquilo que este pode descobrir e conhecer online, com especial destaque para o envolvimento com o destino e a cultura do local.

Percebe-se que o conceito de exclusividade e alto nível da qualidade dos serviços, são itens básicos para este tipo de hotel. Assim, e analisando a visão dos autores referenciados na pesquisa bibliográfica e a síntese apresentada no Quadro 1, considera-se que esse tipo de empreendimento hoteleiro se refere a um pernoite exclusivo, com ênfase na singularidade estilística, elevados padrões de serviços e atenção individual aos hóspedes. Busca-se um elemento criativo e individual a respeito da propriedade e dos serviços oferecidos, ou seja,

padrões pré-estabelecidos pela hotelaria não se encaixam neste tipo de hotel, onde a vivência de emoções torne a experiência singular

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As concepções analisadas indicam diferentes percepções e objeções sobre a ideia de hotel boutique, uma tipologia que adotada e em expansão em vários países, muitas vezes em confronto com a atuação das grandes redes hoteleiras e sua respectiva padronização de serviços. Observou-se a inexistência de uma definição geral de hotel boutique a partir das realidades investigadas, porém, foi também constatado que existem características que o definem e que são comuns em diferentes países. Destacam-se como principais características, até certo ponto *sine qua non* a um estabelecimento que se denomine ou seja classificado como um hotel boutique, a presença do conceito de exclusividade, da excelência na qualidade dos serviços, da privacidade e diferenciação por meio dos detalhes (Tricário & Capra, 2015).

Complementarmente, considerou-se que para compreender os hotéis boutiques como modelo de empreendimento hoteleiro, há necessidade de observância quanto à localização e às peculiaridades do lugar [destino], visto que um hotel boutique em uma localidade pode não ser compreendido da mesma forma que em outros mercados e que, a ideia de exclusividade também pode ser aplicada à esses elementos. Nesse sentido, mais uma vez se reitera o papel da personificação dos serviços hoteleiros como forma de construção e análise das emoções empregadas como forma de atração e fidelização dos hóspedes. Tem-se como atributo a conjunção de criação de significados e signos semânticos, onde os hóspedes destes hotéis procuram além de uma experiência abstrata, ou seja, também uma experiência.

A seleção de estudos referenciados e de fontes acadêmicas mostrou-se como um grande desafio, por entender ser a forma de orientar a análise e discussão do conceito de hotéis boutiques. Contudo, as características de hotéis boutiques e suas definições são pouco tratadas na literatura especializada sobre hotelaria, e quando abordadas apresentam insuficiência de fundamentação teórica. Dessa forma, entende-se que esta investigação buscou compreender de forma ampla, e não definitiva, o que são hotéis boutique a partir de apontamentos da literatura sobre seus diferentes conceitos e características. Entender a produção de sentidos e, em decorrência, a construção de conhecimentos apresenta-se como um desafio para uma possibilidade de entender o turismo e seus principais pilares [neste caso, a hotelaria] como circunscrito a realidades dinâmicas e distintas e, portanto, rico em significados.

REFERÊNCIAS

- Adner, R. (2003). **Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States**. New York: Insead.
- Aggett, M. (2007). What has influenced growth in the UKs boutique hotel sector?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 19(2), 169-177. [Link](#)

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Angeli, R. B., Gil Torres, R. & Albuquerque Maranhão, R. F. (2012). Os muitos olhares sobre o conceito de hotel boutique. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, 6(3), 305-321. [Link](#)

Anhar, L. (2001). The definition of boutique hotels. **Hospitality Net**. [Link](#)

Asensio, F. (2004). **Cool hotels America**. New York: Ed. Te Neues.

Campos, J. R. V. (2005). **Introdução ao universo da hospitalidade**. Campinas: Papyrus.

Chon, K. S. & Sparrowe, R. T. (2003). **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Christersdotter, M. (2005) Transformers: Hip hotels and the cultural economics of aura-production. In Lofgren, O. & R. William (Org.). **Magic, culture and the new economy**, 73-86. Oxford: Berg Publishes.

Connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 19(7), 754-772. [Link](#)

De Klumbis, D. F. & Munsters, W. (2004). **Developments in the hotel industry: design meets historic properties**. [Link](#)

Gallego, J. F. (2002). **Hostelería y productividad**. Madrid: ASEHS.

Horner, S. & Swarbrooke, J. (2005). **Leisure Marketing: a global perspective**. Oxford: Elsevier.

Horodyski, G. S. (2014) **O consumo na experiência turística: o caso dos souvenirs no destino Curitiba, PR**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. [Link](#)

Instituição das Pousadas do Japão (2016). [Link](#)

Judd, D. R. (2006). Commentary: tracing the commodity chain of global tourism. **Tourism Geographies**, 8(4), 323-336. [Link](#)

Lalanda Prista, M. (2013) Entendimentos e usos de lugar na produção social das pousadas de Portugal. **Revista de Ciências Sociais - Sociedade e Cultura**, 16(1), 47-58. [Link](#)

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

Lea, K. (2002). Boutique hotel: fad or phenomenon? **Locum Destination Review**, 7, 34-39. [Link](#)

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, 10(3), pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

- Liam, W. M. & Edean, M. (2008) Elucidating the aesthetic and operational characteristics of UK boutique hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 21(1), 38-51. [Link](#)
- López, P. C. (2010). Patrimonio y turismo: La intervención arquitectónica en el patrimonio cultural a través del programa de Paradores de Turismo. **Actas... XVIII Congreso del CEHA**, Santiago de Compostela, Espanha. [Link](#)
- Mcintosh, A. J. & Siggs, A. (2005) An exploration of the experiential nature of boutique accommodation. **Journal of Travel Research**, 44(1), 74–81. [Link](#)
- McNeill, D. (2009). The airport hotel as business space. **Geografiska Annaler: Series B, Human Geography**, 91(3), 219-228. [Link](#)
- Neault, C. (2011). Le tourisme de luxe, c'est chic! **Reseau de Veille Tourisme**, Québec. [Link](#)
- Organização Nacional do Turismo no Japão (2016). [Link](#)
- Proserpio, R. (2007). **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph.
- Rabontu, C. I. & Niculescu, G. (2009). Boutique hotels: new appearances in hotel industry in Romania. **Annals of the University of Petrosani**, 9(2), 209-214. [Link](#).
- Rodrigues, A. C. L. (2015). **Pousadas de Portugal: a repositioning and differentiation strategy**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Portugal. [Link](#)
- Rogerson, J. M. (2010). The boutique hotel industry in South Africa: definition, scope, and organization. **Urban Forum**, 21(4), 425-439. [Link](#)
- Rowe, D. (2003). Sport and repudiation of the global. **International Review for the Sociology of Sport**, 38(3), 281-294. [Link](#)
- Russell, J. (2008). Boutique & lifestyle Hotels. **USA Today**. [Link](#)
- Storch, G. M. (2012). **Hotelería boutique: nuevas tendencias em alojamiento**. [Link](#)
- Teo, P. & Chang, T. C. (2009). Singapore's post-colonial landscape: boutique hotels as agents. In Winter, T., Teo, P. & Chang, T. C. (Org.), **Asian tour: exploring the rise of Asian tourism**. Abingdon: Routledge.
- Tricárico, L.T.; Olivera, J. P. De; Rossini, D.M. & Miranda, P. S. (2013). Inovações em hotéis: emoção, sustentabilidade e automação como signo da arquitetura contemporânea In: **Inovação e qualidade na hotelaria**. p. 59-72. Faro, Portugal: UAlg.
- Tricárico, L. T. & Capra, R. C. (2015). Justificativa do prazer e da emoção da hotelaria atual segundo Maslow. **Turismo y Desarrollo**, 8(18). [Link](#)

Dall'Agnol, N.S.C. & Nakatani, M.S.M. (2018). Hotel boutique: apontamentos sobre os diferentes conceitos e características. **Revista Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, **10(3)**, pp. 558-577, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i3p558>.

Tricárico, L. T., Rossini, D. M. & Tomelin, C. A. (2016). O significado do espaço como emoção: o hotel como signo. Hotel Semíramis, um caso. **Razón y Palabra**, **20(95)**, 566-590. [Link](#)

Tricárico, L. T. & Santanna de Vargas, M. (2017). Emoção como signo dos espaços em meios de hospedagem. **Caderno Virtual de Turismo**, **17(1)**, 46-57. [Link](#)

Vallen, G. K. & Vallen, J. J. (2003). **Check-in, checkout: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Porto Alegre: Bookman.

Van Hartesvelt, M. (2006). Building a better boutique hotel. **Lodging Hospitality**, **62(14)**, 32-44. [Link](#)

Wheeler, D. F. (2006). **Understanding the value of Boutique Hotels**. (Dissertação de Mestrado). Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA. EUA. [Link](#)