



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO NORTE – CAMPUS CANGUARETAMA
DIREÇÃO ACADÊMICA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE TURISMO

Amanda Lima de Oliveira

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS E
PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS DE
PEQUENO PORTE EM PIPA-RN**

CANGUARETAMA/RN

2026

Amanda Lima de Oliveira

**GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS E
PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS DE
PEQUENO PORTE EM PIPA-RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão de Turismo, do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande
do Norte (IFRN - Campus Canguaretama),
como requisito parcial para obtenção do título
de Tecnólogo em Gestão de Turismo.

Orientador: Ana Cirne Paes de Barros

CANGUARETAMA/RN

2026

FICHA CATALOGRÁFICA
Catalogação na Fonte
Biblioteca IFRN – *Campus Canguaretama*

O48g Oliveira, Amanda Lima de.
Gestão da experiência do cliente : diagnóstico das práticas e percepção dos gestores em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte em Pipa-RN / Amanda Lima de Oliveira. -- Canguaretama (RN), 2026.
39 f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, 2026.

Orientadora: Ana Cirne Paes de Barros.

1. Turismo 2. Hospedagem 3. Experiência do cliente. I. Título.

CDU: 338.48(813.2)

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário
Yuri Pontes Henrique CRB - 15/461

Amanda Lima de Oliveira

GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS E PERCEPÇÃO DOS GESTORES EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS DE PEQUENO PORTE EM PIPA-RN

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN - Campus Canguaretama), como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Turismo.

Canguaretama/RN, 11 de fevereiro de 2026

Documento assinado digitalmente



ANA CIRNE PAES DE BARROS
Data: 28/05/2026 17:11:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ana Cirne Paes de Barros

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
(IFRN – Campus Canguaretama)

Orientador(a) Presidente da Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente



PAULA NORMANDIA MOREIRA BRUMATTI
Data: 26/05/2026 20:34:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Paula Normandia Moreira Brumatti, Pós-doc

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
(IFRN – Campus Canguaretama)

Membro da Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente



VIVIANE COSTA FONSECA DE ALMEIDA MEDEIRO
Data: 28/05/2026 14:51:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Viviane Costa Fonseca de Almeida Medeiros

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
(IFRN – Campus Canguaretama)

Membro da Banca Examinadora

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

Robert Collier

Dedico este trabalho a Deus, que me deu direção, coragem e perseverança para concluí-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido forças para concluir esta etapa. À minha família, que mesmo de longe sei que torce pelo meu sucesso, deixo meu agradecimento e espero que se orgulhem desta conquista.

Agradeço também à minha orientadora, Ana Cirne Paes de Barros, por toda a paciência durante o desenvolvimento deste trabalho. Por fim, agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha trajetória, contribuindo para minha formação.

RESUMO

Em mercados altamente competitivos, a experiência do cliente (CX) consolida-se como fator de diferenciação, pois resulta das percepções construídas nas interações ao longo de toda a jornada do hóspede. Nesse contexto, o estudo teve como objetivo identificar as práticas de gestão da experiência do cliente adotadas por meios de hospedagem de pequeno porte na Praia da Pipa, Tibau do Sul (RN), e como seus gestores as percebem e as compreendem. Trata-se de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A população correspondeu às pousadas do destino, adotando-se como critério de pequeno porte o limite de até 30 unidades habitacionais. Identificaram-se 14 empreendimentos elegíveis, dos quais cinco aceitaram participar. Os dados foram coletados por entrevistas em profundidade, presenciais e semiestruturadas, gravadas, transcritas e submetidas à análise temática, organizada em eixos, com comparação entre os casos. Os resultados indicam que os gestores compreendem a experiência de forma abrangente, associando-a à jornada do hóspede e, em alguns casos, ao destino; contudo, as práticas relatadas mostram baixa formalização das estratégias, com predominância de rotinas e ajustes reativos, especialmente nos pontos de contato vinculados ao acolhimento. A avaliação da experiência concentra-se em feedbacks e avaliações digitais, enquanto desafios recorrentes incluem limitações operacionais e fatores externos do destino, ao passo que o pequeno porte é percebido como facilitador da personalização e da proximidade no atendimento.

Palavras-chave: Experiência do cliente. Gestão da experiência. Meios de hospedagem de pequeno porte.

ABSTRACT

In highly competitive markets, customer experience (CX) has become a key differentiating factor, as it results from perceptions formed through interactions across the guest journey. In this context, the study aimed to identify the customer experience management practices adopted by small-scale accommodation establishments in Praia da Pipa, Tibau do Sul (RN), and to examine how their managers perceive and understand them. This is a qualitative, exploratory-descriptive study. The population consisted of inns in the destination, with small scale defined as establishments with up to 30 accommodation units. Fourteen eligible businesses were identified, five of which agreed to participate. Data were collected through in-depth, in-person, semi-structured interviews, which were recorded, transcribed, and subjected to thematic analysis, organized into analytical axes and supported by cross-case comparison. The results indicate that managers understand the experience in a comprehensive way, associating it with the guest journey and, in some cases, with the destination; however, the reported practices show low formalization of strategies, with a predominance of routines and reactive adjustments, especially at touchpoints related to welcoming and reception. Experience assessment is mainly based on feedback and online reviews, while recurring challenges include operational constraints and external destination-related factors; at the same time, small scale is perceived as facilitating personalization and closeness in service delivery.

Key-words: Customer experience. Experience management. Small-scale lodging establishments.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
<i>1.2.1 Geral.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.2 Específicos</i>	<i>17</i>
2 HOSPITALIDADE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	18
3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	19
<i>3.1 Das ofertas econômicas.....</i>	<i>19</i>
<i>3.2 Aspectos Conceituais da Experiência do Cliente.....</i>	<i>19</i>
4 EXPERIÊNCIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM MEIOS DE HOSPEDAGEM	21
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	22
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
6.1 COMPREENSÃO SOBRE O CONCEITO DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	24
6.2 PONTOS DE CONTATO	26
6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
6.4 PRÁTICAS ADOTADAS	28
6.5 AVALIAÇÃO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES	29
7 CONCLUSÕES.....	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE A:	38
Instrumento de coleta de dados	39

1 INTRODUÇÃO

Em mercados altamente competitivos, a experiência do cliente (do inglês *customer experience*, normalmente conhecido como CX) destaca-se como fator determinante para o sucesso empresarial. Entendida como o conjunto de respostas e percepções do consumidor construídas a partir das interações com a empresa ao longo da jornada (Lemon;Verhoef, 2016) Empresas que criam vivências autênticas e memoráveis fortalecem a fidelidade e a percepção positiva da marca, promovendo vantagem competitiva (Lemon;Verhoef, 2016) Na perspectiva da economia da experiência, Pine e Gilmore (1999) argumentam que a oferta de serviços isoladamente não é suficiente para diferenciar empresas. É necessário criar experiências que despertem emoções e reforcem a conexão com o cliente.

No setor do turismo, essa lógica é ainda mais relevante, pois a essência da atividade turística está intrinsecamente ligada à vivência e à emoção. Na hotelaria, a experiência do cliente abrange toda a jornada do hóspede, desde o primeiro contato até o pós-estadia, exigindo o monitoramento estratégico de cada ponto de interação para promover encantamento (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021). Apesar da relevância crescente da experiência do cliente no setor, a literatura ainda carece de estudos que abordam as estratégias adotadas por empreendimentos de pequeno porte. Nesse sentido, pequenos meios de hospedagem como os encontrados em destinos turísticos como a Praia da Pipa (Tibau do Sul/RN), localidade reconhecida por atrair turistas em busca de experiências personalizadas, constituem um cenário propício para essa análise.

Diante desse cenário, este trabalho propõe investigar quais são as práticas de gestão da experiência do cliente adotadas ou não por pequenos empreendimentos hoteleiros em Pipa-RN, e como os gestores percebem e as compreendem revelando suas lacunas.

1.1 Justificativa

A motivação para esta pesquisa emerge da vivência profissional do pesquisador no setor hoteleiro, onde atuou tanto em hotéis de grande porte quanto em pequenas pousadas. Nessas experiências, constatou que os empreendimentos de menor porte, frequentemente administrados por famílias, ainda apresentam dificuldades em articular os elementos que estruturam a experiência, sobretudo os ligados à aos estímulos sensoriais, o que pode enfraquecer a resposta emocional e a memorabilidade da estadia. Tais limitações, comumente observadas em destinos como a Praia da Pipa (RN), levaram o pesquisador a investigar como a experiência do cliente é compreendida e gerida nesses empreendimentos.

A presente pesquisa é crucial por sua contribuição para o avanço dos estudos sobre experiência do cliente no contexto hoteleiro. Trata-se de um tema atual, que dialoga com os campos da economia, do marketing turístico, da hospitalidade e da gestão hoteleira, sendo capaz de subsidiar investigações futuras em diferentes segmentos do turismo e em outras localidades. Ao propor um diagnóstico das práticas adotadas pelos meios de hospedagem, este estudo oferece subsídios empíricos e teóricos para pesquisadores e profissionais interessados na qualificação e inovação da oferta turística. Além disso, visa identificar lacunas nas estratégias de gestão da experiência implementadas por empreendimentos hoteleiros de pequeno porte, fornecendo dados que podem orientar o aprimoramento de processos e a criação de programas de treinamento voltados à melhoria da jornada do cliente.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificar quais as práticas de gestão da experiência do cliente em meios de hospedagem de pequeno porte de Pipa-RN, e como os gestores as percebem e as compreendem.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as práticas de gestão de experiência do cliente sob a percepção dos gestores dos empreendimentos investigados;
- b) Identificar como os gestores compreendem a experiência do cliente;
- c) Compreender as principais barreiras enfrentadas nesses empreendimentos para a implantação dessas práticas.

2 HOSPITALIDADE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

A hospitalidade, cuja origem etimológica remonta ao latim *hospitalitas*, refere-se ao feito de acolher, hospedar, recepcionar com gentileza e amabilidade (Plentz, 2007, p. 58). Em uma expectativa conceitual, Camargo (2004) compreende a hospitalidade como um ato humano em diferentes contextos como o doméstico, público ou profissional, voltado ao acolhimento temporário de pessoas fora de sua residência, oferecendo-lhes recepção, alimentação e entretenimento. Essa definição aproxima-se da ideia de Grinover (2006), que descreve a hospitalidade como uma relação entre dois ou mais atores, na qual se concretiza o processo de receber e ser recebido, seja por meio de instituições familiares, públicas ou privadas.

As contribuições teóricas, embora provenientes de diferentes autores, convergem ao compreender a hospitalidade como uma prática essencialmente interacional, constituída na dinâmica de troca entre anfitrião e hóspede. Para Lashley (2015), essas relações tratam-se de uma atitude constante nas relações humanas, marcada pela ausência de interesse em retribuição. Assim, ao articular dimensões simbólicas e práticas, a hospitalidade afirma-se como um valor cultural essencial à convivência.

No que tange seu contexto histórico Grinover (2007) observa que, a partir do século XX, a hospitalidade passou por um processo de transformação, deixando de ser compreendida apenas como um valor social ou cultural e assumindo também um caráter de cunho comercial. A partir dessa perspectiva, é possível compreender que tal mudança foi impulsionada pelo crescimento das empresas do setor turístico e pela ampliação do acesso ao turismo por segmentos sociais que antes estavam à margem desse consumo.

No âmbito organizacional, especialmente nos meios de hospedagem de pequeno porte, a hospitalidade adquire contornos mais estruturados. Wada e Camargo (2006) destacam que a experiência de acolhimento é central para manter o interesse do cliente e proporcionar uma sensação de pertencimento ao ambiente. Essa perspectiva revela que a hospitalidade, nesse cenário, não se limita a um valor simbólico, quando articulada à construção de vivências autênticas e memoráveis, pode se converter em um fator de fidelização (Lemon; Verhoef, 2016).

3 EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

3.1 Das ofertas econômicas

Introduzido no final da década de 1990 por Pine e Gilmore (1999), o conceito de economia da experiência defende que empresas precisam ir além da venda de produtos ou serviços, passando a encenar experiências memoráveis como forma de se diferenciar em meio à massificação do mercado.

Não obstante, essa discussão tem raízes anteriores e já na década de 1980. Holbrook e Hirschman (1982) argumentavam que o consumo ultrapassa a utilidade do produto ou serviço, envolvendo percepções, emoções e avaliações formadas ao longo do contato com organizações e marcas. A partir desse entendimento, enquanto bens e serviços são elementos externos e padronizados, as experiências são intrinsecamente personalizadas e feitas sob medida para cada indivíduo (Martinelli, 2013).

Nesse cenário, percebe-se uma reconfiguração dos valores que orientam o consumo na era contemporânea. Rolf Jensen (1999) denominou essa nova era de “sociedade dos sonhos”, enfatizando a busca por significado e emoção no consumo. Em convergência com essa visão, muitos consumidores passaram a valorizar ofertas que proporcionem sensações e vivências singulares em vez de apenas utilidades funcionais tradicionais (Silva; Barreto, 2019, apud Oliveira; Sohn, 2023).

Seguindo essa perspectiva, Pine e Gilmore (1998) propõem que as ofertas de mercado podem ser organizadas em uma progressão de valor que parte de *commodities*, passa por bens e serviços e culmina nas experiências. Estas, por sua vez, constituem um tipo de oferta cujo valor está associado principalmente à forma como a entrega é encenada e vivenciada pelo consumidor. Dessa forma, ao reconhecer as experiências como estágio superior da proposta de valor, faz-se necessário estabelecer uma delimitação conceitual do que se compreende por experiência no âmbito das interações entre consumidor e organização.

3.2 Aspectos Conceituais da Experiência do Cliente

O conceito de experiência do cliente, do inglês, *customer experience* (CX) diz respeito ao conjunto de percepções, sentimentos e reações do consumidor ao longo de todo o processo de interações que o cliente mantém com uma marca, durante a sua jornada de compra e uso (Meyer; Schwager, 2007). Schmitt (2002) define a experiência como um acontecimento pessoal que emerge em resposta a estímulos e permanece na memória como referência significativa ao longo do tempo.

De forma complementar, Pine e Gilmore (1999) sustentam que a experiência é produzida quando a empresa organiza deliberadamente seus serviços como um palco de encenação e utiliza produtos como suporte, favorecendo o engajamento do consumidor e a construção de vivências memoráveis.

Nesse contexto, Schmitt (2002) propõe que a experiência do cliente pode ser estruturada em cinco dimensões principais: a dimensão sensorial, relacionada aos estímulos percebidos pelos sentidos; a dimensão afetiva, associada às emoções e sentimentos despertados; a dimensão cognitiva, vinculada aos processos mentais e criativos envolvidos; a dimensão comportamental, que diz respeito a ações, práticas e estilos de vida; e a dimensão social, referente às interações e relações estabelecidas durante a vivência da experiência.

Em consonância com essa ideia, Mossberg (2007) argumenta que a experiência do cliente não se reduz a um único fator. Ao contrário, ela é formada pela integração de diversos elementos que, articulados entre si, geram o envolvimento do consumidor nos âmbitos emocional, físico, intelectual e espiritual. Nos meios de hospedagem a experiência se forma nas situações de serviço em que o cliente participa ativamente e interpreta os estímulos ao longo do encontro, produzindo memórias que permanecem mesmo após o término do consumo (Johnston; Clark, 2001).

Na hotelaria, em particular, a capacidade de gerar experiências memoráveis desponta como um fator de vantagem competitiva. Kariru et al. (2017) ressaltam que, quando um meio de hospedagem combina seus recursos e estratégias de modo a criar experiências marcantes e suscitar envolvimento emocional nos hóspedes, aumenta-se a probabilidade de conquistar vantagem competitiva e estimular a fidelização por meio de recompra.

Diante disso, Segundo Mاتيolla (2015), proporcionar uma experiência genuína exige ir além de simplesmente entregar ao cliente aquilo que ele declara desejar, envolvendo também criar condições para que ele se sinta satisfeito por possuir o produto ou serviço. No contexto dos meios de hospedagem, essa orientação implica reconhecer que a satisfação do hóspede pode ser influenciada por condições que excedem a entrega imediata do serviço, o que demanda atenção aos diferentes momentos em que o contato com o empreendimento ocorre.

4 EXPERIÊNCIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

Apesar do discurso recorrente de centralidade no cliente, diversas empresas ainda apresentam limitações para oferecer propostas de valor que ultrapassem a lógica do simples atendimento e da satisfação funcional, deixando de promover algo adicional na relação com o consumidor (Tischler et al., 2018).

Nesse sentido, ainda que aspectos como cama confortável e café da manhã satisfatório sejam entendidos como requisitos básicos, a preferência do hóspede tende a se direcionar a empreendimentos que conseguem converter tais atributos funcionais em vivências diferenciadas. Dessa forma, a experiência assume papel central na explicação de por que alguns consumidores se mostram dispostos a pagar um valor mais elevado (Oliveira; Sohn, 2023).

De modo complementar, na perspectiva de Ariffin et al. (2013), a vantagem competitiva na hotelaria está fortemente associada ao desempenho do *front office*¹, uma vez que o comportamento da equipe e a qualidade do atendimento dependem não apenas de eficiência operacional, mas também de práticas que evidenciem hospitalidade, atenção e postura proativa diante das necessidades do hóspede.

A partir dessa lógica de diferenciação, Kariru et al. (2017) apontam que, quando o meio de hospedagem combina seus ativos e estratégias de forma a produzir experiências memoráveis e suscitar envolvimento emocional nos hóspedes, aumenta-se a probabilidade de construção de vantagem competitiva e de incentivo ao comportamento de recompra.

Quando o meio de hospedagem estrutura suas estratégias com base na centralidade do hóspede e na adoção de uma cultura orientada ao cliente, tende a obter benefícios como elevação dos níveis de satisfação, fortalecimento da lealdade, melhoria da reputação e incremento das receitas (Inversini; De Carlo; Masiero, 2020). Com isso, estabelecer uma cultura organizacional centrada no hóspede pode se configurar-se como um fator determinante. Segundo Desatnick (1995), a cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de crenças, valores e filosofias que orientam a vida interna da empresa, não se limitando a um plano simbólico, mas condicionando práticas, decisões e comportamentos cotidianos, influenciando a forma como a organização se relaciona com seus públicos e, especialmente, como conduz as interações com seus clientes.

¹ Front office refere-se ao setor de atendimento direto ao cliente nos meios de hospedagem, englobando principalmente recepção e setor de reservas.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de estudo de múltiplos casos com natureza qualitativa e abordagem exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002), estudos exploratórios são adequados quando se busca maior aproximação com um tema ainda pouco sistematizado, permitindo compreensão inicial mais aprofundada do fenômeno investigado. Assim, a pesquisa buscou compreender quais as práticas de experiência do cliente nos meios de hospedagem de pequeno porte de Pipa-RN, e como os gestores percebem e compreendem tal conceito, revelando lacunas e oportunidades.

A população da pesquisa corresponde às pousadas localizadas na Praia da Pipa, no município de Tibau do Sul (RN). A seleção dos empreendimentos foi realizada com base em critérios previamente definidos. Tomou-se como referência a cartilha do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), especialmente quanto ao critério de até 30 unidades habitacionais para caracterização de pousadas de pequeno porte. Em seguida, realizou-se um filtro a partir das pousadas constantes no Inventário Turístico de Tibau do Sul.

Após a aplicação dos critérios, foram identificadas 14 (quatorze) pousadas situadas no entorno do centro de Pipa, tomando como referência a área próxima à Avenida dos Golfinhos. Todas as pousadas selecionadas foram contatadas e 5 (cinco) confirmaram interesse e disponibilidade para participar, compondo a amostra final. Os participantes foram gestores das pousadas, mantendo-se o anonimato dos entrevistados e dos empreendimentos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, individuais e presenciais, conduzidas com gestores de 5 (cinco) pousadas participantes. As entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2026, com duração média entre 20 e 30 minutos.

Utilizou-se um roteiro semiestruturado, composto por 13 (treze) perguntas abertas (Apêndice A), o que permitiu explorar as respostas de forma flexível e aprofundar aspectos relevantes conforme o andamento das falas. Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização dos participantes, após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando-se confidencialidade, uso exclusivamente acadêmico das informações e possibilidade de desistência a qualquer momento. Como estratégia de recrutamento, realizou-se contato inicial via WhatsApp, com envio de carta-convite, complementado por tentativa presencial diretamente nos empreendimentos.

Após a realização das entrevistas, os áudios foram transcritos manualmente e, em seguida, revisados por nova escuta, a fim de garantir fidelidade ao conteúdo registrado. O material (áudios e

transcrições) foi armazenado em notebook pessoal, com acesso integral restrito à pesquisadora, preservando-se o anonimato dos participantes por meio de codificação (E1–E5).

O modelo de organização da análise foi estruturado a partir do roteiro de entrevista, adotando-se a divisão das questões em blocos temáticos, definida por afinidade e coerência com os objetivos da pesquisa. Essa organização teve a finalidade de facilitar a sistematização do material empírico e permitir a comparação das percepções dos gestores entre os diferentes eixos abordados.

O primeiro bloco reuniu três questões relacionadas ao entendimento do conceito de experiência. O segundo bloco contemplou três questões voltadas aos pontos de contato. O terceiro bloco, composto por duas questões, abordou aspectos da cultura organizacional. O quarto bloco incluiu duas questões referentes às práticas adotadas. Por fim, o quinto bloco agregou três questões relacionadas à avaliação, e os desafios percebidos.

A partir dessa estrutura, a análise foi conduzida de modo a interpretar as respostas dentro de cada bloco e, posteriormente, identificar convergências e diferenças entre os casos, preservando a unidade temática e a consistência do percurso analítico.

A análise foi conduzida por eixo temático, interpretando-se as respostas de cada entrevistado e, posteriormente, realizando-se a comparação entre os casos, com o objetivo de identificar convergências, divergências e particularidades nas percepções dos gestores. A redação analítica foi sustentada por citações diretas, mediante a seleção de trechos representativos das falas, e por citações indiretas, quando necessário, mantendo-se a codificação dos participantes (E1–E5).

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Compreensão sobre o conceito de experiência do cliente

Na primeira pergunta investigou-se o significado atribuído a experiência do cliente para cada entrevistado. E2 e E5 a compreendem de forma holística, associando-a a um processo construído ao longo de toda a estadia. Essa compreensão indica a importância de pensar a experiência a partir de diferentes pontos de contato, não se restringindo ao momento de consumação do produto ou serviço, mas abrangendo as etapas pré, durante e pós-estada. De forma convergente, E3 aponta a relevância de compreender a experiência para além dos limites do empreendimento, relacionando-a ao próprio destino Pipa. A seguir, apresentam-se algumas falas:

Bom, a experiência do cliente aqui para a gente é algo, bem digamos assim, completo, a gente pensa no trajeto de onde ele está vindo para cá [...] então a gente se importa com ele, antes de chegar aqui e ele indo embora daqui. A gente entende essa importância global, que engloba todas as atitudes do cliente aqui com a gente. (E2)

Para mim essa parte ela é muito crítica assim porque a experiência do cliente ela tem que ser perfeita do início ao fim desde o primeiro contato para iniciar sua reserva até o último dia da sua saída [...] tanto aqui na hospedagem, quanto na cidade e tudo, a gente quer que ele saia com aquela vontade de retornar o mais breve possível. (E5)

Se tratando que a gente tá em uma cidade praiana né, agregar a experiência dele ao destino [...] então fazer com que ele tenha uma experiência boa com a cidade em si não só conosco [...] uma dedicação completa para eles. (E3)

As falas de E4 e E1 associam a experiência à criação de memórias positivas e ao uso do feedback como mecanismo de avaliação e aprimoramento da experiência. O gestor E4 afirma que “Eu tento deixar a melhor experiência possível para eles [...] eu facilito o que posso para que eles saiam daqui com memórias boas”. Já E1 acrescenta que:

Quando eles vão embora, por exemplo uma informação que é muito importante para mim é um feedback [...] tanto de como foi a estadia quanto do que estava faltando ou do que a gente poderia melhorar, porque às vezes o feedback nas plataformas é muito formal. (E1)

De modo geral, observa-se que os entrevistados compreendem a experiência do cliente como um fato que ultrapassa a dimensão funcional da hospedagem, mas como algo que abrange a jornada do hóspede e seus diferentes pontos de contato ao longo da estada.

Na segunda pergunta, ao serem questionados se a experiência do hóspede iria além de um lugar para se hospedar, todos os entrevistados afirmaram que sim. O E1 destacou a relevância do atendimento personalizado como elemento central para diferenciar a estada. O E4, por sua vez,

ressaltou a cordialidade e a simpatia no atendimento como estratégia para assegurar uma experiência positiva em todos os momentos. Por fim, o E5 apontou elementos associados à ambiência e aos serviços, como a qualidade do café da manhã e a harmonia do espaço, indicando que a experiência também é influenciada pela coerência e pelo conforto percebidos ao longo da estadia.

Ao serem perguntados sobre os benefícios da implementação da experiência do cliente para os meios de hospedagem, E2 e E3 destacaram a importância das experiências externas ao meio de hospedagem, por meio de indicações de passeios e locais a serem visitados, evidenciando o papel da pousada como mediador da vivência no destino. Os entrevistados E1 e E5 associaram o tema diretamente à fidelização, ao retorno do hóspede e à diferenciação competitiva. Em suas falas, destaca-se:

O retorno do cliente eles escolhem vir justamente por isso, e por ser uma pousada pequena ter esse atendimento mais próximo [...] eu acho que uma coisa que mais tá funcionando é isso, o trato pessoa com pessoa mais personalizado. (E1)

[...] Eu tenho sempre em mente que a melhor propaganda é um cliente satisfeito, então se o cliente saiu satisfeito daqui eles retornam, eles indicam. Então é um benefício para a pousada porque ele vai ter um cliente aliado a ele, um cliente fiel. (E5)

Já o entrevistado E4 enfatiza como benefício o retorno em avaliações e feedbacks positivos, compreendendo que tais resultados decorrem do investimento em elementos da hospitalidade como cordialidade, simpatia e acolhimento. Na percepção do gestor esses elementos influenciam a forma como o hóspede avalia a experiência e sua disposição para registrar avaliações positivas no meio de hospedagem. Nesse entendimento, a experiência é percebida como um recurso capaz de fortalecer a reputação do empreendimento e consolidar sua imagem perante futuros clientes.

No entanto, E2 e E3 evidenciaram maior dificuldade em apontar benefícios para a pousada, restringindo suas respostas direcionadas aos hóspedes, bem como as dimensões da hospitalidade. E2, por exemplo, descreve a hospedagem como “refúgio” e espaço de descanso, valorizando o atendimento humano e o acolhimento na rotina do cliente “Bom, porque a hospedagem ela é, eu posso dizer que ele é o refúgio do cliente [...] É o atendimento humano que ele vai ter aqui. Então, isso sinceramente é uma das partes mais importantes”. De forma semelhante, E3 destaca a construção de uma experiência baseada em atendimento caloroso e orientação sobre o destino turístico: “[...] A gente conseguindo englobar uma experiência que é um atendimento caloroso, uma boa assessoria para ele do destino turístico” (E3).

6.2 Pontos de contato

Ao serem perguntados sobre quais pontos de contato merecem maior atenção para assegurar uma experiência positiva, os entrevistados indicaram dois momentos centrais, o pré-estadia e a chegada. No pré-estadia, a prioridade é alinhar expectativas e gerar confiança por meio de comunicação transparente e responsiva (E1), sustentada por um atendimento pautado em cuidado genuíno e personalização (E2). Nesse processo, *WhatsApp* e *Instagram* são vistos como meios que facilitam contato, agilidade e organização (E4) e (E5), mas não substituem o principal, o acolhimento presencial e o check-in, considerados determinantes para confirmar a qualidade prometida (E5).

Quando questionados se os pontos de contato presenciais diferem dos virtuais no impacto sobre a experiência do hóspede, todos afirmam que sim. O virtual é entendido como mais relevante no momento de pré-chegada, por influenciar expectativas, confiança e decisão (fotos, avaliações e comunicação inicial), embora E2 tenha argumentado que é um contato mais “frio” e desafiador para transmitir personalização. Já o presencial é considerado mais forte na dimensão emocional, pois favorece acolhimento, empatia e o vínculo humano sendo ressaltados aspectos como atendimento caloroso e cordialidade, apontado como central para a qualidade da estadia (E1, E3, E4 e E5).

A sexta pergunta abordou a importância do atendimento de *front office* na construção da experiência do cliente. As respostas evidenciam a recepção como um dos principais pontos de contato, por concentrar interações decisivas e recorrentes, sobretudo nos momentos de chegada e saída, quando as expectativas são confirmadas ou frustradas. Nesse sentido, E1, E2 e E5 atribuem à recepção um papel central ao associarem esse setor à percepção de maior confiança e orientação por parte do hóspede, indicando que sua função ultrapassa os procedimentos de *check-in* e se relaciona diretamente ao acolhimento ao longo de toda a estadia. Essa compreensão é corroborada por E3, ao enfatizar que simpatia e eficiência no atendimento presencial exercem papel determinante na experiência percebida. Complementarmente, E4 amplia a análise ao ressaltar a necessidade de reconhecer diferentes perfis e adequar a condução das interações, reforçando o caráter estratégico do *front office* não apenas como setor operacional, mas também como mediador relacional da experiência.

6.3 Cultura organizacional

Ao perguntar sobre como eles percebem o papel dos colaboradores no processo de criação e influência da experiência, os entrevistados atribuem aos colaboradores o papel central na construção da experiência, percebendo a importância da integração entre os setores, evidenciadas principalmente nas falas de E1 e E2:

Eu acho que a gente é um time, todos. Se no café as camareiras não brindam o serviço como um sorriso, por exemplo, não é a mesma coisa [...] cada um é uma parte super importante na hospedagem e o mesmo fica refletido nas avaliações no final. (E1)

Porque não adianta ele ter apenas uma boa recepção, ser bem recepcionado e durante as necessidades de limpeza do quarto ou até mesmo um preparo do alimento aqui no café da manhã ter algo incompleto. [...] Precisa ser global. (E2)

Contudo, apesar de demonstrarem uma compreensão mais sistêmica ao evidenciarem que a experiência depende da coerência entre os diferentes setores, a maioria das falas relacionam a experiência sobretudo a atributos subjetivos como, simpatia, cordialidade e disposição. A ênfase predominante nessa dimensão relacional pode indicar que os gestores compreendem a experiência como algo construído nas interações cotidianas, e não como um resultado direto de práticas e diretrizes organizacionais previamente estruturadas.

Na pergunta sobre se a equipe da pousada recebia algum tipo de orientação para melhorar a experiência dos hóspedes, foi evidenciado que essas orientações ocorrem predominantemente, de forma informal e no cotidiano. Baseia-se em conversas e feedbacks situacionais, mais do que em treinamentos de fato estruturados. Nesse sentido E1 descreve esse processo a partir de devolutivas pós-estadia e do reforço de atitudes de acolhimento e pequenas gentilezas no ato do atendimento. De forma similar, E2 enfatiza uma orientação diária, voltada a ajustar condutas conforme preferências de cada cliente. Já E3 apresenta a abordagem mais exigente quando traz em sua fala que:

[...] Para mim é inadmissível que você fique três dias na pousada e não te chamarem pelo nome, não perguntar o que você fez para onde você já foi, o que você gosta mais, qual teu tipo de gastronomia preferida para poder fazer indicações baseadas no teu perfil, para eu não te indicar só o que eu gosto [...] então os funcionários têm a obrigatoriedade de saber o perfil do cliente e personalizar a experiência. (E3)

No entanto, não é explicitado os meios pelos quais essas orientações são comunicadas e incorporadas, o que restringe a identificação de como a personalização é operacionalizada na prática. Em sequência, E4 enfatiza orientações de caráter operacional, priorizando simpatia e agilidade no atendimento bem como a minimização do tempo de espera do hóspede. Já o E5, por sua vez, indica que não há uma orientação formal ou sistemática, pois a equipe já traz experiência prévia no

atendimento, assim a condução ocorre principalmente por meio de correções pontuais, quando algum colaborador apresenta desempenho abaixo do esperado.

6.4 Práticas adotadas

Ao tratar das práticas e estratégias para melhorar a experiência do hóspede, as respostas sugerem uma compreensão ainda incipiente do tema, frequentemente restrita à ideia de “bom atendimento” e à eficiência na prestação do serviço. Nesse sentido, E1 e E5 afirmam não possuir estratégias formalizadas, contudo, ao descreverem ações baseadas em “detalhes” do cotidiano e em correções após feedbacks, sinalizam uma gestão intuitiva e predominantemente reativa, dependente da iniciativa individual da equipe e, portanto, mais suscetível à variação na entrega de uma boa experiência

Em contrapartida, E2 demonstra maior intencionalidade ao estruturar ações ao longo da jornada do hóspede como demonstrado na fala:

Constantemente seria do início ao fim, do início seria um check-in rápido a gente solicitar as informações para fazer um pré *check in*, para que se ele chegue cansado já vá direto para o quarto. Seja uma cama melhor, seja um quarto com uma iluminação melhor, banheiro mais equipado, seja a experiência dele na piscina [...] tudo isso nós pensamos constantemente para melhorar a experiência dele. (E2)

Ainda assim, tais iniciativas priorizam sobretudo a redução de entraves operacionais e a melhoria do conforto funcional, aspectos mais associados à eficiência do serviço do que, propriamente, à construção da experiência. Por sua vez, E3 e E4 vinculam a melhoria da experiência à proatividade e à adaptação às expectativas, recorrendo a momentos estratégicos, como o café da manhã, para orientar e personalizar a vivência, no entanto, essa personalização se apresenta majoritariamente como uma competência situacional do atendimento, em vez de uma prática sistematicamente planejada.

A décima pergunta buscou compreender como as pousadas usam os sentidos para tornar a estadia mais agradável. As respostas mostram que o uso dos sentidos é incorporado principalmente como ambientação para tornar a estadia mais agradável, com predominância do visual e do olfato. No eixo visual, E1 aponta como iniciativa central o uso de plantas e vegetação para compor o ambiente, perspectiva também reforçada por E5 ao destacar o jardim e a arborização como elementos que chamam atenção. Já E3 indica maior investimento no visual por meio de espaços temáticos e “cantinhos [...] mais instagramáveis”, planejados para ampliar a atratividade e estimular registros.

No eixo olfativo, E2 evidencia uma proposta mais associada à identidade ao mencionar “fragrâncias desenvolvidas só para nós”, enquanto E4 relaciona o aroma dos quartos a ações de acolhimento em ocasiões especiais, como o uso de velas aromáticas. Já o eixo auditivo aparece de forma menos consistente entre as pousadas, E5 afirma trabalhar esse componente ao manter música ambiente leve, pensada para favorecer o bem-estar, enquanto E1 reconhece a ausência de música no café da manhã como um ponto a ser aprimorado.

De modo geral, as falas sugerem que os entrevistados reconhecem o sensorial como parte da experiência, mas o tratam majoritariamente como medidas pontuais de conforto e acolhimento, apoiadas na estética do ambiente, e não como um sistema articulado de gestão da experiência ao longo de toda a jornada do hóspede. Isso se expressa na concentração em poucos sentidos e em iniciativas descritas como escolhas pontuais de ambientação sem explicitação de critérios de planejamento ou de avaliação do efeito dessas ações na percepção do hóspede.

6.5 Avaliação, desafios e oportunidades

Quando perguntado como a pousada busca compreender e avaliar a experiência do hóspede, as falas indicaram que essas avaliações ocorrem, predominantemente, via *feedback* registrado nas plataformas digitais de hospedagem, bem como à escuta direta durante a estada e no momento de *check-out*. Em comum, os entrevistados reconhecem as avaliações online são entendidas como referência frequente para mensurar satisfação e orientar melhorias, especialmente pela centralidade desses canais na comercialização, como aponta E2:

[...] as plataformas hoje de hospedagem correspondem a noventa por cento das nossas vendas, elas têm um mecanismo de coleta desses *feedbacks* e os clientes nos têm dado constantemente [...] por dia a gente recebe em média cinco *feedbacks* e nos ajuda verdadeiramente para guiar pra onde nós precisamos melhorar e tudo mais. (E2)

Além das plataformas digitais de hospedagem, como Booking.com e Expedia, e de canais de avaliação mais amplos, como o Google, os entrevistados também destacam a coleta presencial de percepções, realizada nas interações cotidianas com os hóspedes e, principalmente, no *check-out*. Essa prática evidencia a busca por um retorno imediato com potencial de maior detalhamento sobre a vivência do hóspede obtido no contato direto, como sinaliza E5 ao afirmar que “a gente no final do *check-out* sempre pergunta pessoalmente, como é que foi a estadia, se foi tudo bom, tudo ok, eles sempre dão um *feedback*”

Quanto à responsabilidade pela análise, as falas indicam que ela tende a ficar sob a condução do próprio gestor ou de colaboradores em contato direto, especialmente a recepção, sem descrição de rotinas formais de tratamento dos dados. Esse arranjo tende a permitir encaminhamentos mais imediatos e correções pontuais, porém pode tornar a avaliação dependente da percepção individual e dificultar a consolidação dos *feedbacks* em registros consistentes e comparáveis ao longo do tempo.

Quando perguntado sobre quais os principais desafios que a pousada enfrenta para proporcionar uma experiência de qualidade para os hóspedes, observou-se diversidade nas respostas. Ainda assim, E1, E3 e E5 coincidem ao apontarem os fatores externos como um limitador da experiência. E1 aponta que:

[...] uma coisa que a gente precisa melhorar é os provedores sempre queremos colocar alguma coisa nova no café ou algo assim e as demandas são muito grandes na pipa e nem sempre consigo ter todo esse serviço que a gente consegue brindar entende? acho que esse é o grande desafio, os fornecedores. [...] (E1)

A fala de E1 evidencia que a qualidade da experiência ofertada não é determinada apenas pela execução do serviço no interior da pousada, mas também por essa robustez da cadeia de suprimentos que sustenta a operação, podendo gerar inconsistências que fragilizam a percepção de qualidade. Em períodos de alta demanda, a escassez ou instabilidade no fornecimento tende a ampliar esse risco, tornando a experiência mais vulnerável a falhas que não dependem exclusivamente do desempenho da equipe. enquanto isso E3 evidencia o segundo dificultador externo ao trazer que:

Mão de obra qualificada [...] cursos para qualificar as pessoas aqui, independente de serem meus funcionários ou não [...] é tudo muito difícil na Pipa de ter acesso, aqui não tem [...] O transporte é ruim, não tem incentivo nenhum da prefeitura nesse sentido de proporcionar melhoria para a população, treinamento, esse tipo de coisa. (E3)

Embora E3 destaque condicionantes do destino que dificultam a qualificação profissional, a fala se concentra nos limites externos e não menciona estratégias de capacitação implementadas internamente pela pousada. Dessa forma, permanece pouco evidente, a partir do depoimento, como o empreendimento busca reduzir esse desafio no cotidiano da gestão. Já E5 argumenta que:

[...] pipa a cidade te deixa muito a desejar em algumas coisas, né? Isso às vezes pode não ser aqui dentro, mas fazer parte do roteiro deles, né? Porque é pipa, tipo, muita gente reclama em relação a circulação de carros, de motos, de tudo né? Algumas estruturas que deixam realmente a desejar. (E5)

A fala de E5 reforça que a avaliação do hóspede não se limita ao espaço da pousada, pois a experiência turística é construída como um conjunto integrado, assim, problemas urbanos de circulação, infraestrutura e organização do território podem ser incorporados ao julgamento do visitante, afetando a percepção global da viagem e, indiretamente, do próprio meio de hospedagem.

Já o E2 sinaliza a limitação de melhorias para a infraestrutura da própria pousada, apontando a falta de recursos financeiros como dificultador, a qualidade da experiência fica condicionada à capacidade de investimento e à definição de prioridades de melhoria. Enquanto E5 menciona o temperamento de alguns hóspedes “eu acho que é quando os hóspedes chegam querendo brigar né já querendo confusão aí você não consegue agradar de maneira alguma”, sugerindo que episódios de conflito podem estar associados a frustrações prévias e a expectativas não atendidas, que desloca o desafio para a condução do atendimento e o controle do conflito.

A última pergunta buscou compreender se os meios de hospedagem de pequeno porte apresentam algum diferencial em relação à experiência oferecida. De forma conjunta todos os entrevistados apontaram que esse diferencial se concentra na personalização e na maior facilidade de estabelecer contato com os hóspedes, o que favorece o acompanhamento da estada e a adaptação do atendimento às particularidades de cada cliente. Algumas das falas a seguir que evidenciam essa compreensão:

O atendimento personalizado, tipo a gente saber quem são os hospedes, no momento que eu respondo as avaliações, eu gosto de lembrar que coisa distinguiu esse hóspede [...] se veio a família todo algo que distingue essa pessoa. (E1)

Com certeza, quanto menor a hospedagem, quanto menos clientes mais personalizado você consegue dar o atendimento. Um hotel de trezentos quartos não tem como conhecer os clientes como eu conheço aqui [...]tem cliente que eles vêm todos os anos então, justamente por causa desse atendimento, um atendimento pessoal. (E2)

Eu acho que quanto maior o hotel mais dificuldade, aqui temos 27 quartos, mas a gente consegue contato com as pessoas. É mais benefício pois tem mais proximidade, quanto maior mais difícil. (E4)

Os depoimentos dos entrevistados indicaram que o diferencial do pequeno porte está na personalização e na proximidade com o hóspede, e não na estrutura física, apontado que o menor número de quartos e de clientes favorece conhecer as preferências e as necessidades de cada indivíduo. Em contraste a isso é associado que empreendimentos maiores e com maior quantidade de hóspedes, dificulta o acompanhamento individual e a realização de ações personalizadas associadas ao acolhimento.

7 CONCLUSÕES

A experiência do cliente tem se consolidado como elemento central para a competitividade na hotelaria, especialmente em destinos turísticos, nos quais a diferenciação vai além da estrutura e se relaciona à forma como a prestação do serviço é percebida e avaliada ao longo da estadia. Nesse sentido, esta pesquisa teve como foco os meios de hospedagem de pequeno porte em Pipa-RN, buscando compreender quais práticas de gestão da experiência do cliente são adotadas ou não por esses empreendimentos, bem como os gestores as percebem e as compreendem revelando suas lacunas

A partir disso, definiu-se como objetivo geral identificar quais são as práticas de gestão da experiência do cliente em meios de hospedagem de pequeno porte de Pipa-RN e como os gestores as percebem e as compreendem. Para alcançar esse propósito, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de cinco pousadas, de modo a compreender, a partir das falas dos gestores, tanto o significado atribuído à experiência quanto as ações mobilizadas no cotidiano da gestão.

Os resultados permitem afirmar que o objetivo geral foi alcançado no que se refere à compreensão e à percepção dos gestores sobre a experiência do cliente, uma vez que seus relatos se mostraram suficientemente para evidenciar como definem e atribuem sentido à experiência do hóspede. Contudo, no que diz respeito à identificação das práticas, os achados indicam um atendimento apenas parcial. Observou-se a adoção de algumas iniciativas pelos empreendimentos, como a utilização de estímulos sensoriais, especialmente olfativos e visuais, voltados à harmonia dos espaços, a busca por maior agilidade no atendimento e a incorporação de elementos da hospitalidade no acolhimento, expressos por meio da simpatia, cordialidade e personalização do atendimento. Entretanto, essas práticas mostram-se, em sua maioria, sustentadas por decisões intuitivas e por ações pontuais, apresentando baixo nível de formalização estratégica. Assim, observa-se uma presença da experiência no discurso e nas intenções, mas com fragilidades na estruturação gerencial dessas ações como um sistema contínuo e planejado.

No que concerne ao primeiro objetivo específico identificar como os gestores compreendem a experiência do cliente, conclui-se que foi atendido. Os depoimentos evidenciaram que a experiência é percebida de forma integrada, relacionada ao conjunto de interações que envolve momentos anteriores, durante e posteriores à estadia. Além disso, os gestores associam a experiência não apenas ao serviço em si, mas também ao destino turístico e às memórias produzidas, indicando uma percepção ampliada do fenômeno.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se que os achados derivam de depoimentos de gestores vinculados a um número restrito de empreendimentos, o que não permite generalizações e

reduz a possibilidade de uma visão abrangente do contexto investigado. Soma-se a isso o fato de que a análise se apoia na perspectiva gerencial, o que pode enfatizar percepções de gestão, sem necessariamente capturar a experiência tal como vivida pelo hóspede.

Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e incorporem métodos complementares, incluindo a perspectiva dos hóspedes, de modo a comparar percepções e identificar convergências e divergências entre o que é proposto na gestão e o que é efetivamente experienciado. Estudos que combinem entrevistas, observação direta e análise de avaliações online também podem contribuir para aprofundar a compreensão do fenômeno.

REFERÊNCIAS

- ARFFIN, A. A. M.; NAMEGHI, E. N.; ZAKARIA, N. I. **The effect of hospitableness and servicescape on guest satisfaction in the hotel industry.** *Canadian Journal of Administrative Sciences, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, v. 30, n. 2, p. 127–137, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1246>
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade.** Coleção ABC do Turismo. ed. 2. São Paulo, 2004
- DESATNICK, Robert L.; DENZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente.** Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.; supervisão de Waldo E. C. de Farias. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FAM – Faculdade de Americana. **Sugestão de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), área da saúde, ambiente virtual.** Americana: FAM, 2023. Disponível em: <https://vemprafam.com.br/wp-content/uploads/2023/02/8.2-Sugestao-de-Termo-TCLE-Area-Saude-Ambiente-virtual.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.
- GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. **How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer.** *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 395–410, 2007. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307000886>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://sgcd.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_-anto.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.
- GROK. Ferramenta de inteligência artificial para revisão de escrita. xAI, 2025. Disponível em: <https://x.ai/grok>. Acesso em: 7 jul. 2025.
- GRINOVER, Lúcio. **A hospitalidade, a cidade e o turismo.** São Paulo: Aleph, 2007. ISBN 978-8576570271. Disponível em: <https://www.estantevirtual.com.br/busca/a-hospitalidade-a-cidade-e-o-turismo>. Acesso em: 4 dez. 2025.
- GRINOVER, Lúcio. A hospitalidade urbana: acessibilidade, legibilidade e identidade. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n. 2, p. 29-50, 2006. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/191/206>. Acesso em: 4 dez. 2025
- HOOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN). **Modelos de documentos do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), IFRN**. Natal: Instituto Federal do Rio Grande do Norte, 2025. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/institucional/pesquisa-pos-graduacao-e-inovacao/comite-de-etica-em-pesquisa-com-seres-humanos/modelos-de-documentos-do-cep/>. Acesso em: 8 nov. 2025.

INVERSINI, Alessandro; DE CARLO, Manuela; MASIERO, Lorenzo. **The effects of customer-centricity in hospitality**. *International Journal of Hospitality Management*, v. 86, art. 102436, 2020. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102436. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102436>. Acesso em: 4 nov. 2025.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Service operations management**. London: Prentice Hall, 2001.

KARIRU, Erick M.; MUGAMBI, Murage G.; OMBIRI, Gilgil S. **Enhancing competitiveness through guests' experiences in small accommodation establishments in Kenya**. [S.l.], 2017. Disponível em: http://repository.mut.ac.ke:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/4680/Kariru_Enhancing%20Competitiveness%20Through%20Guests%E2%80%99%20Experiences.pdf. Acesso em: 4 nov. 2025.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. São Paulo: Editora Sextante, 2021.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. **Understanding customer experience throughout the customer journey**. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

LASHLEY, C. Hospitalidade e hospitabilidade. **Revista Hospitabilidade**, São Paulo, v. 7, Edição Especial, p. 70-92, maio 2015. ISSN: 1807-975X. Disponível em: <https://www.rev Hospitabilidade.org/hospitalidade/article/view/566>. Acesso em: 13 jun. 2025.

MARTINELLI, Inacio Faulhaber Martins. **A economia da experiência no contexto dos festivais de música**. 2013. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/645/3/IMartinelli.pdf> Acesso em: 8 nov. 2025

MEYER, Christopher; SCHWAGER, Andre. *Understanding customer experience*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 2, p. 116–126, 2007.

MINGHETTI, Valeria. **Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system**. *Information Technology & Tourism*, v. 6, n. 2, p. 141–152, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220542839_Building_Customer_Value_in_the_Hospitality_Industry_Towards_the_Definition_of_a_Customer-Centric_Information_System. Acesso em: 4 nov. 2025.

MOSSBERG, Lena. **A marketing approach to the tourist experience**. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v. 7, n. 1, p. 59–74, 2007. DOI: 10.1080/15022250701231915. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15022250701231915>. Acesso em: 4 nov. 2025.

NADER, Danielle. **Experiência do cliente se torna fator estratégico em 2024**. *Contábeis*, 14 fev. 2024. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/63669/experiencia-do-cliente-se-torna-fator-estrategico-em-2024/>. Acesso em: 2 jul. 2025.

OLIVEIRA, Alessandra Silva de et al. **A jornada do cliente: um modelo que promova a experiência e a geração de valor como fator de vantagem competitiva para a GOL Linhas Aéreas**. 2020. 123 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) – Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/460>. Acesso em: 4 nov. 2025.

OPENAI. **ChatGPT**: modelo de linguagem baseado em inteligência artificial. Disponível em: <https://chat.openai.com/>. Acesso em: 4 fev. 2026

OLIVEIRA, Thais Bandinelli Vargas Lopes de; SOHN, Ana Paula Lisboa. **Gestão da experiência do cliente: perspectivas contemporâneas na hotelaria**. *Turismo, Visão e Ação*, Balneário Camboriú, v. 25, n. 2, p. 359–381, maio/ago. 2023. DOI: <https://doi.org/10.14210/rtva.v25n2.p359-381>. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/18671>. Acesso em: 4 nov. 2025

PIGNATON, Nathalia Araújo. **Proposta de mapeamento da jornada do cliente para otimização da experiência de atendimento em uma startup de serviços**. 2022. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Cariacica, Cariacica, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/1656>. Acesso em: 3 jul. 2025.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: work is theatre & every business a stage**. Boston: Harvard Business Press, 1999.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy: updated edition**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **Welcome to the experience economy**. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 4, p. 97–105, 1998. Disponível em: <https://enlillebid.dk/mmd/wp-content/uploads/2012/03/Welcome-to-the-Experience-Economy-Pine-and-Gilmore.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2025.

PLENTZ, Renata Soares. **Dialética da hospitalidade: caminhos para a humanização**. 2007. 208 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/213/Dissertacao%20Renata%20S%20Plentz.pdf?isAllowed=y&sequence=1>. Acesso em: 24 ago. 2025.

SANTOS FILHO, Pedro Carlos dos. **Compreender o comportamento de compra durante o processo de aquisição de um imóvel entre os consumidores das gerações X e Y tendo como referência o customer journey**. 2020. 79 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2020. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/73705/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Pedro%20Carlos%20dos%20Santos%20Filho.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2025.

SCHMITT, Bernd H. **Marketing experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.

SILVA, Edson Coutinho da; MINCIOTTI, Sílvio Augusto. **Experiência do cliente: um framework para gestão e entrega de valor aos clientes**. *Revista Alcance*, Blumenau, v. 29, n. 2, p. 192–207, mai./ago. 2022. DOI: 10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p192-207. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/17196>. Acesso em: 4 nov. 2026.

TAVEIRA, Marcelo da Silva (coord.). **Inventário da oferta turística do município de Tibau do Sul, RN** [recurso eletrônico]. Currais Novos, RN: UFRN/FELCS, 2023. 666 p.: il. color. ISBN 978-65-00-77703-1.

TISCHELER, Adriane Martins et al. **Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente**. *Revista de Administração da URI*, Frederico Westphalen, v. 10, n. 17, p. 1–18, 2012. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/947>. Acesso em: 4 nov. 2025.

WADA, E. K.; CAMARGO, L. O. L. Os desafios da hotelaria. **GV-Executivo**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 53–57, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/34371>. Acesso em: 8 dez. 2025

APÊNDICE A:

Instrumento de coleta de dados

Bloco1: Compreensão sobre o conceito de experiência do cliente

Quando você pensa em experiência do cliente, o que esse conceito significa para você?

Você acredita que a experiência do cliente vai além de apenas oferecer um lugar para se hospedar? caso sim, justifique seu pensamento

Quais os benefícios da implementação da experiência do cliente para um meio de hospedagem?

Bloco 2: Pontos de contato

Na sua percepção, quais pontos de contato com o hóspede merecem maior atenção para garantir uma experiência positiva?

Os pontos de contato presenciais se diferenciam dos pontos de contato virtuais na forma como impactam a experiência do hóspede?

Qual a importância do atendimento do *front office* na construção da experiência?

Bloco 3: Cultura organizacional

Como você percebe o papel dos colaboradores no processo de criar ou influenciar a experiência dos hóspedes?

A equipe da pousada recebe algum tipo de orientação para melhorar a experiência ao hóspede? Caso sim, qual?

Bloco 4: Práticas adotadas

A pousada adota alguma prática ou estratégia para melhorar a experiência dos hóspedes durante a estadia? Se sim, poderia detalhar quais práticas ou estratégias são adotadas

A pousada pensa em como usar os sentidos, como cheiros ou sons, para tornar a estadia mais agradável para os hóspedes? Caso sim, quais iniciativas que a pousada adota?

Bloco 5: Avaliação, desafios

Como a pousada busca compreender e avaliar como foi a experiência do hóspede durante a estadia? Caso haja pesquisa, quem é responsável pela sua análise?

Quais as principais dificuldades e desafios que a pousada enfrenta para proporcionar uma experiência de qualidade aos hóspedes?

Em sua percepção, os meios de hospedagem de pequeno porte têm algum diferencial em relação a experiência do cliente? seja um benefício ou dificultador por ser de pequeno porte?