

## GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS NA HOTELARIA

*CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: CONTEMPORARY PERSPECTIVES IN HOSPITALITY*

*GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS EN HOSTELERÍA*

**Thais Bandinelli Vargas Lopes de Oliveira<sup>1</sup>, Ana Paula Lisboa Sohn<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil

**Data de submissão:** 13/06/2022 – **Data de aceite:** 15/12/2022

### Palavras-chave:

Gestão da experiência do cliente;  
Experiência do hóspede;  
Hotelaria;  
Economia da experiência;  
Revisão sistemática.

### Resumo:

A gestão da experiência do cliente tem sido estratégia-chave de empresas hoteleiras tidas como líderes em seus segmentos. Para entender esse fenômeno, propõe-se uma revisão sistemática visando a identificar as práticas, os benefícios e as tendências da gestão da experiência do cliente na hotelaria. Realizada na base de dados Scopus, a pesquisa contemplou uma amostra de 241 artigos (recorte temporal de 2011-2021). Os 20 artigos mais citados da amostra tiveram seu conteúdo acessado para análise e achados bibliométricos da amostra total complementaram a discussão. Os resultados assinalam como principal benefício a manutenção da vantagem competitiva e a diferenciação do negócio. Melhores práticas estão associadas ao capital humano, uso de tecnologia e design de serviço. Tendências apontam a evolução do conceito de experiência, maior atenção à experiência do colaborador, busca por benefícios mútuos e o uso da tecnologia para incentivar engajamento e cocriação. Além da agenda de pesquisa, este estudo avança ao sinalizar a crescente importância da gestão da experiência na hotelaria, que seu sucesso depende de esforços conjuntos, sendo preciso agir ativamente frente à constante transformação dos serviços, da economia e do comportamento do consumidor, a fim de manter a empresa hoteleira competitiva e alinhada às expectativas do seu hóspede.

**Thais:** Mestranda do Programa de Pós-graduação em Turismo e Hotelaria (PPGTH) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: [tbvloliveira@gmail.com](mailto:tbvloliveira@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1856-1968>.

**Ana Paula:** Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Professora titular do Programa de Pós-graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: [ana-sohn@univali.br](mailto:ana-sohn@univali.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7319-8869>.

## Keywords:

Customer experience management;  
Guest experience;  
Hospitality;  
Experience economy;  
Systematic review.

## Palabras clave:

Gestión de la experiencia del cliente;  
Experiencia del huésped;  
Hostelería;  
Economía de la experiencia;  
Revisión sistemática.

## Abstract:

Customer experience management has been a key strategy for hotel companies considered leaders in their segments. To understand this phenomenon, we propose a systematic review aimed at identifying the practices, benefits and trends of customer experience management in the hotel industry. Conducted in the Scopus database, the research included a sample of 241 articles (time frame 2011-2021). The twenty most cited articles in the sample were accessed for analysis, and bibliometric findings from the total sample complemented the discussion. The results indicate that the main benefits are the maintenance of competitive advantage and business differentiation. Best practices are associated with human capital, use of technology, and service design. Trends point to the evolution of the concept of experience, greater attention to the employee experience, the search for mutual benefits, and the use of technology to encourage engagement and co-creation. In addition to the research agenda, this study advances by signaling the growing importance of experience management in hospitality, that its success depends on joint efforts, and that it is necessary to act actively in the face of the constant transformation of services, the economy, and consumer behavior in order to keep the hotel company competitive and aligned with the expectations of its guest.

## Resumen

La gestión de la experiencia del cliente ha sido una estrategia clave para las empresas hoteleras consideradas líderes en sus segmentos. Para entender este fenómeno, proponemos una revisión sistemática destinada a identificar las prácticas, beneficios y tendencias de la gestión de la experiencia del cliente en la industria hotelera. Realizada en la base de datos Scopus, la investigación incluyó una muestra de 241 artículos (marco temporal de 2011-2021). Se accedió al contenido de los veinte artículos más citados de la muestra para su análisis y se complementó la discusión con los hallazgos bibliométricos de la muestra total. Los resultados señalan como principal beneficio el mantenimiento de la ventaja competitiva y la diferenciación empresarial. Las mejores prácticas se asocian al capital humano, el uso de la tecnología y el diseño de servicios. Las tendencias apuntan a la evolución del concepto de experiencia, una mayor atención a la experiencia del empleado, la búsqueda de beneficios mutuos y el uso de la tecnología para fomentar el compromiso y la cocreación. Además de la agenda de investigación, este estudio avanza señalando la creciente importancia de la gestión de la experiencia en la hostelería, que su éxito depende de esfuerzos conjuntos, y que es necesario actuar activamente ante la constante transformación de los servicios, la economía y el comportamiento del consumidor, para mantener la empresa hotelera competitiva y alineada con las expectativas de su huésped.

## INTRODUÇÃO

Um dos desafios mais críticos da indústria hoteleira é relacionado à gestão das experiências desejadas pelos hóspedes (Cetin & Walls, 2016). Para que uma empresa prestadora de serviços, como é o caso de um meio de hospedagem, consiga se manter competitiva atualmente, é preciso redefinir suas estratégias, mudando o foco de serviços para experiências – as quais têm sido vistas como propostas de valor distintas e mais eficazes do que as formas tradicionais de diferenciação no setor de turismo e hospitalidade (Cetin & Walls, 2016). Entretanto, conceituar experiência do cliente é uma tarefa não tão simples: ela é uma combinação de elementos que, juntos, envolvem o consumidor de maneira emocional, psicológica, intelectual e espiritual (Mossberg, 2007). Ao proporcionar experiências memoráveis criadas por meio da combinação de estratégias e ativos do meio de hospedagem e envolver os hóspedes emocionalmente, é possível gerar uma vantagem competitiva e despertar um comportamento de recompra (Kariru *et al.*, 2017).

Tendo sido reconhecida como um fator importante que afeta comportamentos positivos dos clientes, como lealdade e recomendação (Cetin & Walls, 2016), a experiência do cliente (EC) tem recebido maior atenção das empresas do setor de serviços, principalmente em função do impacto relevante e percebido das experiências positivas de seus consumidores. Com os avanços tecnológicos e tudo que a era digital tem permitido realizar, o cliente tem esperado por personalização de serviços em cada ponto de contato dele com o negócio.

Uma pesquisa da Gartner (2014 apud Kandampully *et al.*, 2018) aponta que a experiência do cliente era vista, por cerca de 89 por cento das empresas participantes do estudo, como sendo a base competitiva dos seus negócios. Destaca-se que a gestão da experiência do cliente (GEC) já tem, há algum tempo, aparecido como estratégia-chave de muitas empresas do ramo da hospitalidade, notoriamente naquelas que se preocupam com o nível de excelência de seus serviços e são tidas como empresas líderes em seu segmento. Marriot, Hilton, Starwood e Disney são exemplos de empresas de área de hospitalidade que se sobressaem na criação de experiências para seus clientes (Kandampully *et al.*, 2018).

Também é preciso falar sobre a economia da experiência e como ela tem impactado o setor de serviços. Pine e Gilmore (1998) alertavam desde o século passado que, com o aumento das expectativas dos consumidores e uma grande oferta de produtos e serviços, empresas só se destacariam se oferecessem experiências memoráveis. Nos últimos anos, com a economia da experiência cada vez mais emergente, é notável o movimento de parte do setor de hospitalidade para atender de forma mais personalizada aos gostos e necessidades de seus hóspedes, adicionando mais valor à sua oferta (Bharwani & Mathews, 2016).

Entender a EC e garantir que ela será gerida de forma efetiva em cada ponto de interação do hóspede com o meio de hospedagem tornou-se um objetivo para as empresas que desejam ser líderes de seus mercados (Kandampully *et al.*, 2018). Uma pesquisa da Forrester Research (2014) citada pelo estudo de Kandampully *et al.* (2018), revelou que a maioria das iniciativas em experiência do cliente estudadas falhou e que poucas companhias atingiam um estágio de maturidade na GEC.

Com o advento da economia da experiência e a comoditização dos serviços, a experiência do cliente tem sido cada vez mais vital para a indústria hoteleira e seu estudo se faz necessário para que a adaptação necessária no setor flua (Mody *et al.*, 2019), buscando-se meios de interpretar a deman-

da e adaptar a oferta ao novo estilo de vida dos consumidores (Gilmore & Pine II, 2002), cuja satisfação e disposição de pagar está, cada dia mais, relacionada à qualidade da experiência (Pizam, 2010).

Dada a relevância da temática, o presente artigo propõe uma revisão sistemática híbrida visando a identificar as práticas e os benefícios obtidos com a gestão da experiência do cliente na hotelaria, bem como tendências associadas à temática. Com um protocolo e fluxo de revisão previamente estabelecidos, a estratégia de busca foi aplicada na base de dados Scopus, com recorte temporal de 2011-2021, resultando em uma amostra de 241 artigos, que foram analisados com ferramentas bibliométricas. Para dar suporte às discussões dos achados, os 20 artigos mais citados da amostra tiveram seu conteúdo analisado e suas contribuições foram trazidas para enriquecer os resultados.

## REVISÃO TEÓRICA

A experiência do cliente pode ser entendida como a resposta subjetiva do cliente ao encontro holístico e indireto com a empresa (Lemke *et al.*, 2011). Experiências e serviços são ofertas econômicas distintas, como argumentam Pine e Gilmore (1998, p. 3): “uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente os serviços como palco e bens como adereços, para engajar clientes individuais de uma forma que crie um evento memorável”.

Pine e Gilmore (1999) examinaram as experiências do cliente de acordo com quatro categorias: estética, educação, entretenimento e escapista. Essas categorias estão dispostas em duas dimensões de entendimento da experiência: participação (ativa e passiva) e conexão (absorção e imersão). Para criar experiências autênticas seria preciso mesclar as quatro categorias na composição da oferta (Silva & Barreto, 2019), engajando o consumidor em situações e de formas diferentes, dentro da experiência como um todo.

Assim, dentro do conceito de Economia da Experiência, a empresa passa a ofertar, além de seus produtos e serviços-base, sensações personalizadas. O maior diferencial da Economia da Experiência é que, diferentemente dos commodities, bens e serviços, que são exteriores ao consumidor, as experiências são intrínsecas, subjetivas, próprias de cada consumidor – não haverá uma mesma experiência para duas pessoas, pois cada uma delas será afetada de maneiras diferentes ao interagir com a oferta (Martinelli, 2013).

O resultado esperado da interação de cada indivíduo com a experiência vai além do valor econômico que ele se dispõe a pagar para usufruí-la: há ganho de valor para a marca, refletido em outputs como fidelidade, marketing boca-a-boca, com clientes se tornando admiradores e defensores da empresa. Esse tipo de condução ao se criar uma experiência – e ao se construir também uma nova relação com os consumidores – é uma forma de se obter e sustentar uma vantagem competitiva dentro de um mercado com concorrência (Silva & Barreto, 2019).

Conforme a economia da experiência avança, é fato que muitos negócios acompanharão o ritmo e outros ficarão pelo caminho. Entender o que de fato representa uma experiência e o que seus clientes desejam encontrar, mantendo-se em constante atualização, acompanhando o fluxo de novidades e encantamento, é o que pode fazer a diferença na personalização e sobrevivência no mercado (Hwang & Seo, 2016; Kandampully *et al.*, 2018; Rahimian *et al.*, 2021).

Indo para o contexto hoteleiro, um setor marcado por atividades com um elevado grau de envolvimento, pode-se conceituar operacionalmente a experiência do hóspede como um conjunto de eventos ou impressões memoráveis que engajam clientes, de forma emocional e pessoal durante a sua hospedagem, influenciando futuras intenções de compra e de compartilhamento da experiência – fidelidade e marketing boca-a-boca (recomendação) (Cetin & Dincer, 2014). Fato é que os hóspedes não procuram mais apenas uma boa cama, um bom café da manhã, um bom chuveiro – procuram experiências que elevem essas características funcionais do hotel. Por isso, experiências são a razão de alguns hóspedes pagarem um valor maior por essas características.

Assim, o estudo dos fatores que influenciam experiência do hóspede é de interesse tanto acadêmico quanto mercadológico, assim como fidelidade e recomendação, dois outputs de experiências que são constantemente mensurados em pesquisas acadêmicas, assim como a satisfação. Sobre a última, Cetin e Dincer (2014) afirmam que ela não é mais suficiente para criar fidelidade – e é nesta lacuna que a experiência vem ganhando terreno.

A hospitalidade está deixando de ser um ramo focado no produto, com forte uso de ativos físicos, para ser um ramo focado no consumidor e na sua experiência, canalizando seus esforços para proporcionar uma oferta inovadora e holística, lapidada pela subjetividade de cada hóspede, criando uma conexão pessoal e emocional com cada um deles, na intenção de criar a experiência memorável (Bharwani & Mathews, 2016), tal como conceito apresentado por Pine e Gilmore (1999).

Esse olhar inovador e holístico se deve à adaptação necessária ao mutável comportamento do consumidor – o hóspede contemporâneo anseia por experiências diferenciadas, de qualidade superior, multiculturais, tendo suas percepções básicas de serviço já consideravelmente alteradas (Bharwani & Mathews, 2016). Não estar atento a esse movimento é ficar para trás no mercado, que tem passado por importantes transformações – como as novas tecnologias – em meio a intensificação da concorrência (Pine II & Gilmore, 2011; Rahimian *et al.*, 2021).

Considerando que a experiência do cliente seria formada por todas as interações dele com a empresa ao longo da prestação do serviço, a estratégia do negócio e a sua posição no mercado, bem como o conhecimento acerca do comportamento e anseios dos clientes são fatores influenciadores da entrega; a autenticidade deve ser colocada como prioridade, para que experiências não se tornem eventos padronizados, impessoais e comoditizados, perdendo sua essência e efeito desejado – uma entrega diferenciada, memorável e com impacto positivo no comportamento do consumidor.

Assim, os negócios do ramo de hospitalidade têm se adaptado à economia da experiência na busca de vantagem competitiva por meio da criação de modelos memoráveis de serviços e/ou produtos que despertem não só o interesse dos clientes, mas também a disposição deles para pagar pelo que será ofertado (Silva & Barreto, 2019). Considerando a dinâmica do comportamento do consumidor, as empresas têm buscado oferecer experiências diferenciadas, mutualmente benéficas, nutrindo relacionamentos de longo prazo (Rahimian *et al.*, 2021; Yoon & Lee, 2017).

Importante lembrar que o conceito de experiência do cliente é multidisciplinar (Cetin & Dincer, 2014) e suscita outros constructos, como satisfação e encantamento: um, é o resultado esperado de um serviço; o outro, o resultado esperado de uma experiência. O encantamento já é apontado como

um indicador mais eficaz de gestão do relacionamento com o hóspede, sendo entendido como uma resposta positiva do consumidor, fruto de expectativas superadas na entrega do serviço: clientes encantados são aqueles que tiveram experiências de serviço extraordinárias (Kao *et al.*, 2016).

A gestão da experiência do consumidor tem se tornado um fator-chave na hospitalidade contemporânea: é o processo de gerenciar estrategicamente toda a experiência do cliente com um produto ou empresa (Hwang & Seo, 2016; Rahimian *et al.*, 2021). Maior atenção à GEC começou a ser dada quando Pine e Gilmore, no seu livro *Economia da Experiência*, reforçaram o valor econômico de se oferecer uma experiência e a importância de se performar eventos para criar uma experiência positiva (Pine & Gilmore, 1999; Hemmington, 2007; Bharwani & Mathews, 2016).

A cocriação merece destaque como um agente potencializador dessas experiências (Chathoth *et al.*, 2016): a partir de sua interação nos pontos de contato pré, durante e pós-serviço, consumidor e empresa podem criar, juntos, uma experiência única. A mudança de orientação – de produto/serviço para o foco no cliente – é essencial para a jornada de cocriação de valor entre empresa e consumidores, uma vez que eles já não querem mais só uma boa experiência: eles querem cocriar de forma ativa ao longo do processo, na procura por autenticidade e uma experiência personalizada, diferenciada e que atenda às suas expectativas (Pralhad & Ramaswamy, 2004). A cocriação requer o engajamento do consumidor na criação da sua própria experiência, o que demanda, por parte da empresa, a busca de um relacionamento, envolvimento, interesse e ação para antecipar soluções e criar condições para que haja motivação para esse engajamento (Roy *et al.*, 2020).

Esse movimento é uma das temáticas na agenda de pesquisa de Hwang e Seo (2016), juntamente como a questão do marketing experiencial na hotelaria. Os autores frisam a importância de entender bem o público-alvo antes de se planejar a experiência e os valores que se deseja entregar, procurando disponibilizá-los de forma holística e integrada. Afirmam também que esse processo de GEC requer dos gerentes hoteleiros atenção com relação à compatibilização da experiência com o conceito e a filosofia da empresa, considerando, dentre outros fatores, o fator humano: diversos stakeholders se envolvem na (co)criação da experiência e eles precisam estar conectados e em harmonia para que a qualidade da entrega esteja assegurada.

Corroborando os argumentos anteriores quanto à importância da EC e de sua gestão, a revisão de Kandampully *et al.* (2018) enfatiza que a EC não é o resultado de um só encontro, mas de todas as situações em que o consumidor esteve em contato com a empresa, ressaltando também o aspecto da cocriação gerada dessa interação. Destaca-se também que, na hotelaria, a experiência não é gerada apenas pelos serviços-‘base’ (alimentos e bebidas, entretenimento, acomodações), mas por todos serviços e processos que suportam a operação, como aporte tecnológico e as relações interpessoais – do hóspede com a equipe, entre ele e outro hóspede ou, ainda, com outros stakeholders participantes do processo.

Assim, o estudo da GEC deve ir além da díade cliente-empresa e encontros de serviço. Essa gestão vai além do que as empresas possam, de fato, controlar, pois envolve processos nos quais ela não pode interferir, como é o caso das interações entre consumidores (online ou offline), as avaliações deixadas por hóspedes em plataformas digitais, entre outras situações (Kandampully *et al.*, 2018). Envolve, também, processos que antecedem os encontros de serviço e/ou ocorrem fora da estrutura física do meio de hospedagem.

Nesse sentido, sobre as experiências que antecedem a prestação física do serviço, as que ocorrem por meio das interações digitais do hóspede com o hotel, quando positivas, podem trazer aumento da confiança na oferta, construção de relacionamento e aumento no valor agregado à marca hoteleira. Investir em um website ou aplicativo com atributos mais atrativos pode colaborar para experiências online mais prazerosas e divertidas, podendo trazer inúmeros benefícios ao meio de hospedagem, como mais reservas diretas, maior engajamento do hóspede e outras respostas relacionadas ao comportamento de compra e relacionamento com a marca (Bilgihan *et al.*, 2014, 2015).

Considerando que a percepção de valor do serviço já começa antes de realmente se usufruir dele, há de se considerar também que a qualidade do serviço impacta diretamente o comportamento do consumidor: afeta, por exemplo, o apego emocional à marca e esse apego influencia na fidelidade/lealdade do cliente. Por isso, são necessários ferramentas e treinamentos para que a equipe adote uma estratégia centrada no cliente, de forma a se buscar uma conexão emocional – criar e nutrir relacionamento – com os hóspedes (Oliveira *et al.*, 2022). Hemsley-Brown e Alnawas (2016, p. 2786) afirmam que a lealdade “pode ser alcançada quando os hotéis se posicionam, projetam suas instalações e decorações e desenvolvem experiências de hóspedes baseadas em valores simbólicos e profundos aspectos emocionais, e não sobre a satisfação do cliente em si”. É um passo adiante na escala de progressão de valor econômico.

Ainda que Drucker (1973 apud Kandampully *et al.*, 2018) tenha afirmado que satisfazer o cliente é missão de qualquer negócio, atualmente a satisfação já tem efeitos limitados, sendo superada pela EC positiva e seus outputs. Em meio a essa transição, oferecer um serviço deixou de ser suficiente (Cetin & Dincer, 2014; Gilmore & Pine II, 2002). A experiência tem sido vista como uma estratégia de diferenciação: muitos hotéis se tornam cada vez mais semelhantes entre si, com padrões e processos replicados. Gerenciar meios de hospedagem como locais de experiência seria uma alternativa para evitar essa “armadilha de commodities” e sustentar, de fato, uma vantagem competitiva (Bilgihan *et al.*, 2014; Gilmore & Pine II, 2002). Hemmington (2007, p. 749) resume essa importância de se despertar para esse movimento: “os clientes não compram serviços, compram experiências; eles não compram qualidade, compram memórias”.

## METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo do presente artigo, delineou-se uma revisão sistemática de literatura (RSL), uma metodologia que auxilia na revisão de literatura relevante sobre o tema de estudo e que permite vislumbrar a amplitude e profundidade dos trabalhos existentes, bem como identificar novas possibilidades de pesquisa. O método também proporciona um nível de compreensão mais amplo e preciso sobre um tema do que uma revisão de literatura tradicional (Pati & Lorusso, 2018). Optou-se por realizar, como etapa adicional e inicial, uma análise bibliométrica da amostra total, no intuito de complementar a avaliação subjetiva da revisão de literatura e de reforçar a identificação de tendências e padrões (Zupic & Čater, 2015).

A pesquisa foi realizada na base de dados Scopus, escolhida por sua considerável representação da produção científica, bem como pelas características do seu sistema de busca e suas funcionalidades bibliométricas, que serviram de apoio à RSL. Foram realizadas buscas com diferentes combinações das palavras-chave pertinentes ao tema, com os termos em português e inglês, dentro de um recorte temporal mais amplo (2011 a 2021), contemplando apenas publicações em revistas acadê-

micas. Os termos combinados na estratégia de busca foram: 'experience economy', 'hotel\*', 'guest experience', 'customer experience', 'consumer experience', 'customer experience management' e 'hospitality'.

Não sendo localizados artigos em língua portuguesa na base escolhida e dada a pouca incidência de artigos de outros idiomas, optou-se por considerar apenas os artigos em língua inglesa. A estratégia de busca e o protocolo adotado na revisão, que têm por base as recomendações da lista de verificação PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021) e o fluxo para mapeamento científico com métodos bibliométricos (Zupic & Čater, 2015), estão detalhados na Figura 1.

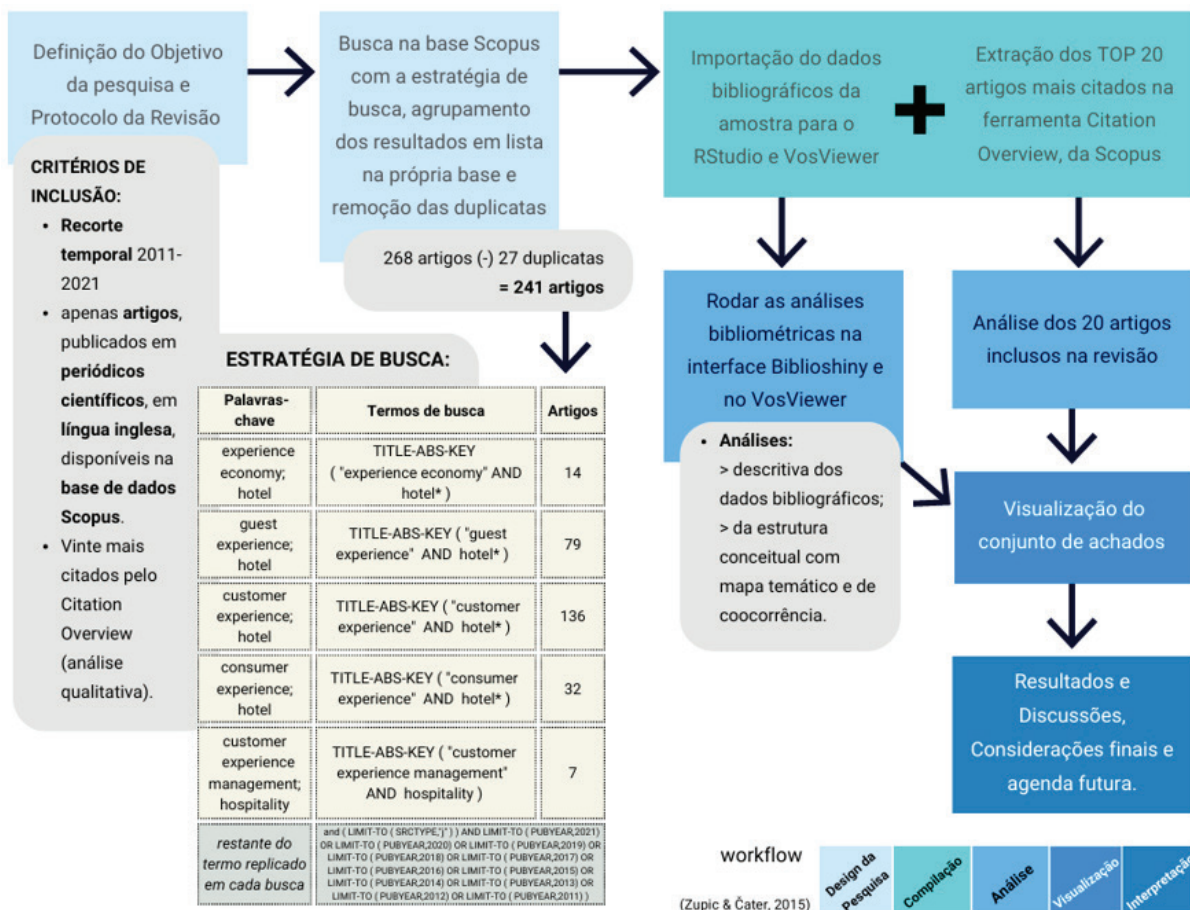
Após a aplicação da estratégia de busca, observados os critérios de inclusão (recorte temporal, artigos publicados em revistas acadêmicas, em língua inglesa) e feito o refinamento do banco de dados, obteve-se uma amostra de 241 artigos. Assim, iniciou-se o processo de análise por meio da bibliometria dos dados bibliográficos dos artigos dessa amostra, com a realização de um mapeamento da produção científica sobre a temática abordada.

Para essa etapa, foram utilizadas duas ferramentas: o VOSviewer, pela sua capacidade de gerar um mapa graficamente representativo, permitindo observar a correlação entre as palavras-chave (Feng *et al.*, 2020); e a ferramenta Bibliometrix e sua interface gráfica, a Biblioshiny, do Pacote-R (RStudio), para apoio aos estágios de visualização dos dados gerais e relevantes da amostra e apresentação do mapa temático (Aria & Cuccurullo, 2017).

Ainda considerando os critérios de inclusão para a RSL, os vinte artigos mais citados da amostra foram localizados por meio da ferramenta Citation Overview, disponibilizada pela base de dados Scopus e escolhida pela sua capacidade de exibir a tendência de citação de um conjunto de documentos e analisar o impacto geral de publicações em uma área de pesquisa (Scopus, 2016). Consideradas pesquisas de relevância dentro da temática proposta, a análise desse subconjunto da amostra enseja a discussão da temática, apoiada pelas análises bibliométricas que destacaram as temáticas mais relevantes da amostra total.



**Figura 1. Protocolo da Revisão, Estratégia de Busca e Fluxo para Mapeamento Científico**

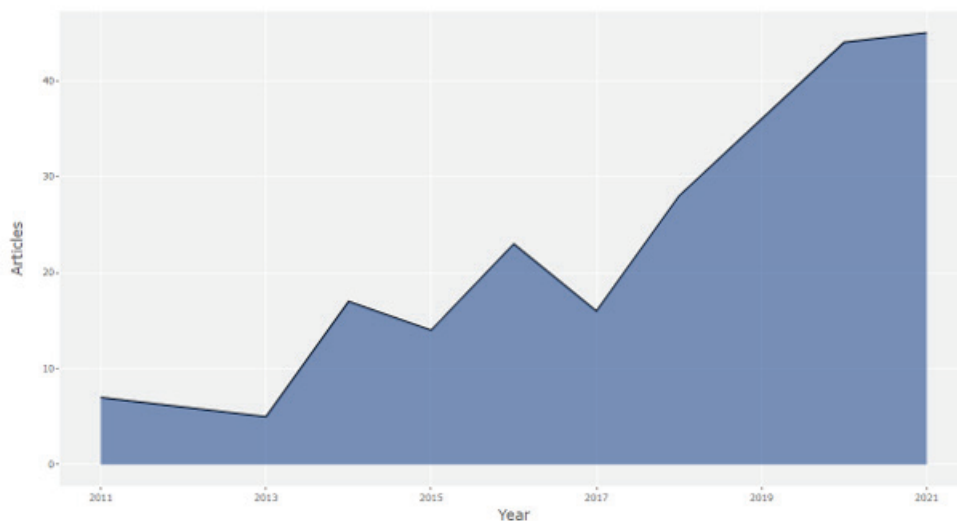


Fonte: elaborado pelos autores (2021).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o auxílio da ferramenta Bibliometrix e sua interface gráfica, a Biblioshiny, do Pacote-R (RStudio), a análise bibliométrica dos 241 artigos permitiu visualizar os dados gerais da amostra, que apresenta 599 autores, 99 periódicos e 996 palavras-chave. A produção científica na temática demonstrou um crescimento considerável de 2017 em diante, com uma taxa de crescimento de 20,45% ao longo do recorte temporal (2011-2021). Dos periódicos com mais publicações, destacam-se o International Journal of Contemporary Hospitality Management e o International Journal of Hospitality Management, ambos com 27 publicações e o Journal of Hospitality Marketing and Management, com 17 artigos.

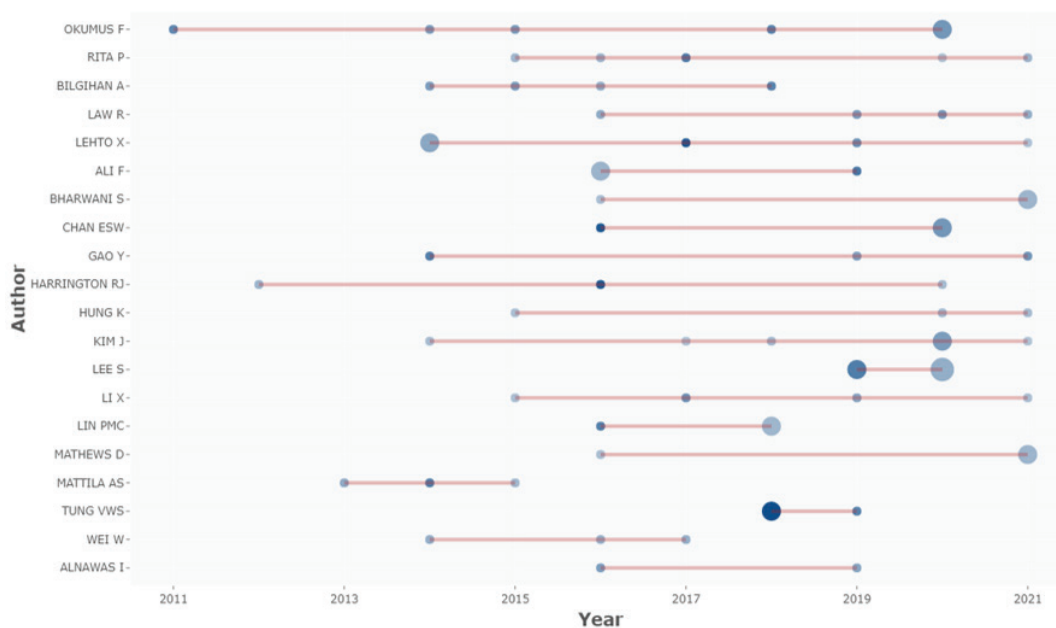
**Figura 2. Crescimento anual da produção científica**



Fonte: elaborado pelos autores com auxílio do Biblioshiny (2021).

Sobre a produção acadêmica por países, há uma prevalência de estudos norte-americanos (132), seguido por países asiáticos, que concentram os estudos mais recentes. Países europeus têm participação relevante dentro da amostra total e o Brasil tem apenas um artigo dentro dessa amostra.

**Figura 3. Autores-destaque em produção ao longo do tempo**



Fonte: elaborado pelas autoras com auxílio do Biblioshiny (2021).

Com relação aos autores, os que tiveram produção em destaque no recorte temporal estão representados na Figura 3. Alguns deles, como S. Bharwani, D. Mathews, F. Okumus e A. Bilgihan estão presentes na revisão teórica dessa pesquisa. Parte dos demais autores consta também na autoria dos 20 artigos mais citados da amostra e inclusos na discussão, apresentados no Quadro 1. Esses artigos tiveram seu conteúdo analisado para conduzir a discussão das temáticas suscitadas pela análise da estrutura conceitual da amostra total.

**Quadro 1. Vinte artigos mais citados da amostra**

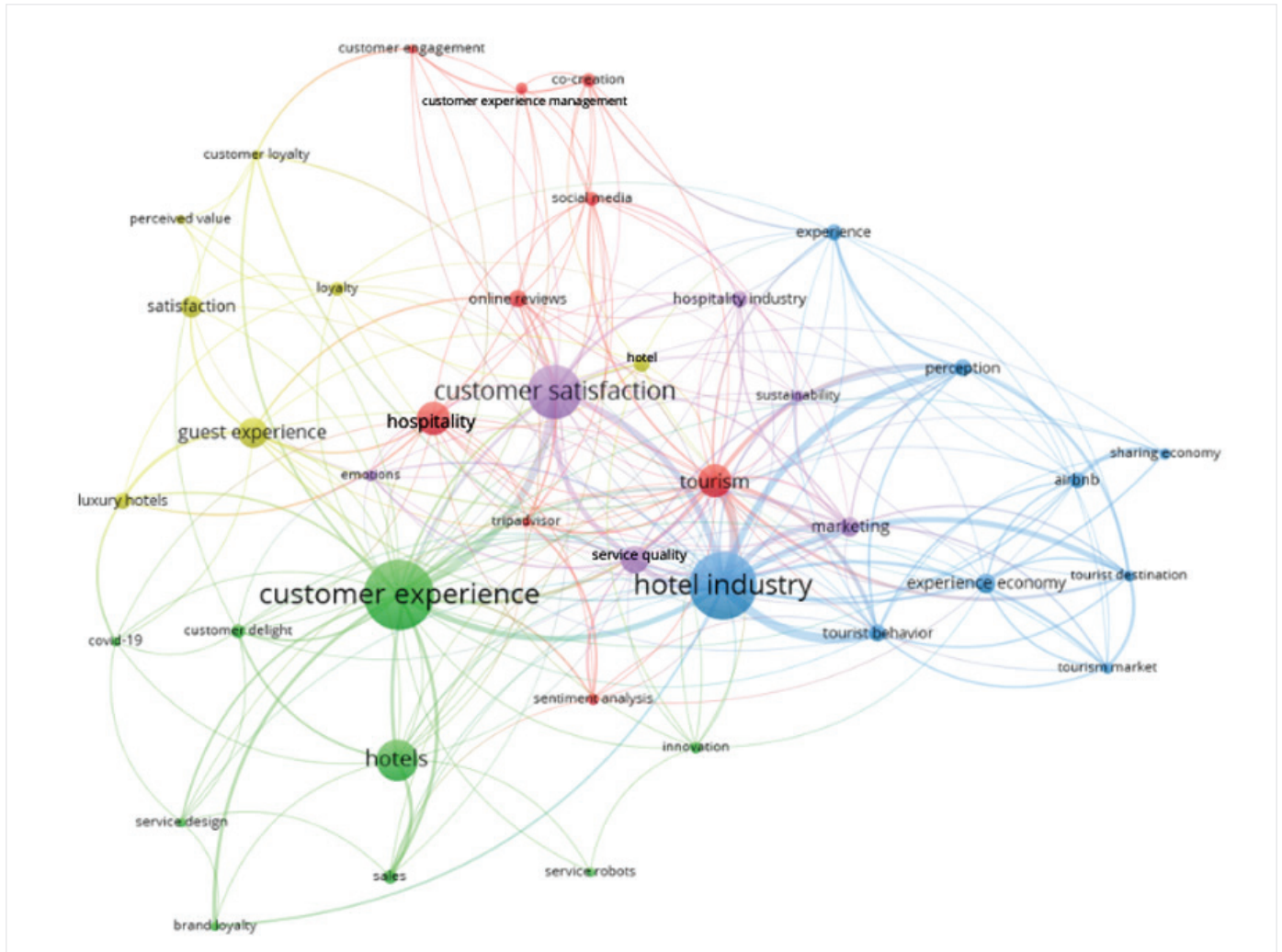
<b>Autores</b>	<b>Artigo</b>	<b>Citações</b>
1. Xiang et al. (2015)	What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?	510
2. Chathoth et al. (2016)	Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review	227
3. Lu et al. (2019)	Developing and validating a service robot integration willingness scale	220
4. Walls et al. (2011)	Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels	201
5. Mody et al. (2017)	The accommodation experiencescape: a comparative assessment of hotels and Airbnb	200
6. Gao & Mattila (2014)	Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive	184
7. Tung & Au (2018)	Exploring customer experiences with robotics in hospitality	176
8. Kandampully et al. (2018)	Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda	168
9. Ren et al. (2016)	Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction	141
10. Calheiros et al. (2017)	Sentiment Classification of Consumer-Generated Online Reviews Using Topic Modeling	134
11. Walls (2013)	A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values	118
12. Radojevic et al. (2015)	Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry	117
13. Frederik et al. (2014)	The limits of attraction	115
14. Hwang & Seo (2016)	A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives	106

15. Bilgihan et al. (2015)	Online experiences: Flow theory, measuring online customer experience in e-commerce and managerial implications for the lodging industry	103
16. Cetin & Dincer (2014)	Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations	103
17. Dedeoglu et al. (2018)	The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience	102
18. Merli et al. (2019)	Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels	102
19. Pencarelli (2020)	The digital revolution in the travel and tourism industry	101
20. Birinci et al. (2018)	Comparing customer perceptions of hotel and peer-to-peer accommodation advantages and disadvantages	98

Fonte: extraído pelos autores do Citation Overview, Scopus (2021).

Iniciando a análise da estrutura conceitual da amostra, apresenta-se a rede de coocorrência de palavras-chave, buscando o melhor entendimento dos temas abordados por meio das conexões entre eles dentro do assunto pesquisado e a identificação das questões mais recentes e importantes (Aria & Cuccurullo, 2022; Cobo *et al.*, 2011). Com auxílio do software VOSviewer, criou-se um mapa baseado em dados bibliográficos, considerando a coocorrência de palavras-chave, adotando método full counting com número mínimo de ocorrências de cinco por termo. Das 996 palavras-chave, 40 atenderam ao limite, formando o mapa de coocorrência abaixo, mostrando cinco clusters temáticos. A explanação dos clusters será feita com base nos artigos mais citados da amostra.

**Figura 4. Rede de cocorrência de palavras-chave**



Fonte: extraído pelos autores, da base de dados Scopus e VOSViewer (2021).

No cluster vermelho, que tem como destaques 'tourism' e 'hospitality', há um movimento relacionado à tecnologia e presença digital em conjunto com o engajamento, cocriação e gestão da experiência. Estudos da amostra, como os citados a seguir, se dedicam a analisar dados disponíveis online – o conteúdo gerado pelo usuário – para entender melhor os hóspedes e gerir não só a experiência, mas a melhoria da oferta hoteleira como um todo (Radojevic *et al.*, 2015). Estudos como os de Xiang *et al.* (2015) e Calheiros *et al.* (2017), que abordam a experiência do hóspede a partir da mineração de big data e análise de sentimento das avaliações de serviço feitas nas plataformas online e redes sociais, a fim de se capturar as percepções subjetivas dos consumidores sobre os serviços usufruídos. As informações extraídas das avaliações de serviço são de grande valia para o aumento da vantagem competitiva, uso nas estratégias de marketing e relacionamento, como o CRM e criação de um banco de dados de inteligência do cliente, sendo estes últimos fundamentais na GEC e para melhorar a experiência do hóspede (Calheiros *et al.*, 2017).

O estudo de Bilgihan *et al.* (2014) traz a temática das experiências online, do engajamento do hóspede com elas, do início da cocriação da experiência já no online. Cocriação e engajamento também são temas do estudo de Chathoth *et al.*, (2016), que traz importantes contribuições acerca da importância do papel dos colaboradores e sua interação com os hóspedes no processo de cocriação, e das mudanças de cultura e gestão que permitam isso, com o uso de tecnologia para elevar o relacionamento e engajamento na tentativa de se criar valor superior nas transações de serviço, argumento também corroborado por Pencarelli (2020).

O segundo cluster, representado pela cor verde e pelo termo 'customer experience' têm conexões fortes com todos os clusters e apresenta termos como encantamento, lealdade à marca, inovação e robôs. Estudos como os de Tung e Au (2018) e Lu *et al.* (2019) explanam sobre como a tecnologia tem se tornado importante na criação de experiência, focando na introdução dos robôs de serviço com inteligência artificial na hotelaria e na aceitação deles por parte dos hóspedes. Em ambos os estudos, o antropomorfismo (dar aparência humana aos robôs) foi identificado como um fator de não aceitação do serviço. Porém, constatou-se que, ao contrário das tecnologias de autoatendimento, os robôs conseguem socializar com o cliente, o que permite que eles apoiem os serviços de hospitalidade, reforçando o toque humano essencial na experiência do hóspede. O impacto do papel funcional e interacional dos robôs na experiência merece mais estudos e os autores sugerem uma ampla agenda de pesquisa, como aceitação cultural e reflexos na cultura organizacional.

O cluster azul, ancorado nas palavras-chave, 'hotel industry', 'experience', 'tourist behavior' e 'perception', traz questões da economia compartilhada, economia da experiência e comportamento do turista. Dois exemplos são artigos de Birinci *et al.* (2018) e Mody *et al.* (2017), que estudam o fenômeno da hospedagem em duas modalidades – hotelaria e Airbnb –, ressaltando o comportamento do hóspede quanto às suas preferências, expectativas e percepção desses dois modais de hospedagem.

Segundo o estudo de Birinci *et al.* (2018), autenticidade é percebida como um fator desejado pelos hóspedes e que ambos os tipos de hospedagem devem apostar em formas de trabalhá-la dentro da oferta: um exemplo é engajar os hóspedes com a comunidade e experiências locais. A pesquisa de Mody *et al.* (2017) segue essa mesma linha e um achado importante é o fato de que os meios de hospedagem precisam trabalhar melhor os fatores socioculturais da experiência do hóspede, visto que esses têm se destacado nas preferências dos viajantes modernos.

Já sobre o termo 'perception', Walls (2013) investigou o conceito de EC e seu papel influenciando o valor percebido pelos hóspedes. Dentre seus achados, itens referentes ao ambiente físico e às interações humanas foram os que tiveram o impacto mais significativo e positivo na experiência do hóspede, sendo que o primeiro aspecto é onde os hóspedes percebiam grande parte do valor relacionado ao custo-benefício de sua hospedagem.

Porém, estudos que vieram após, com o de Cetin & Dincer (2014) e Dedeoglu *et al.* (2018), já trazem outra leitura da percepção dos hóspedes, demonstrando que os hóspedes esperam equilíbrio entre o arranjo físico e as interações humanas. O estudo de Dedeoglu *et al.* (2018) detectou que hóspedes frequentes tendem a acumular mais valor emocional quando a equipe o reconhece e lembra de suas preferências, fato importante na GEC e de relacionamento. E, quanto ao servicescape, foi recomendada atenção às tendências de design e preferências do público, especialmente dos hóspedes jovens, para adequação dos espaços a fim de se obter mais efeitos positivos na experiência.

O artigo de Cetin e Dincer (2014) versa, especialmente, sobre a influência da experiência do cliente na lealdade e marketing boca-a-boca, alertando que até mesmo os clientes satisfeitos mudam de marca em busca de outras experiências. A pesquisa assinala, também, a importância de se compreender os anseios do público-alvo, uma vez que experiências são suscetíveis a diversos fatores, como a subjetividade do cliente, situacionais, etc.

A pesquisa acima mencionada está também ligada ao cluster amarelo, que destaca as palavras 'guest experience' e 'loyalty'. Estudos como os de Walls *et al.* (2011) e Ren *et al.* (2016) procuram entender a experiência do hóspede dentro de um determinado nicho. O estudo de Ren *et al.* (2016) buscou elencar quais itens são importantes na EC em hotéis econômicos e revelou-se que elementos básicos das acomodações foram os mais significativos, visto que em hotéis desse porte eles se tornam mais evidentes em função do custo-benefício.

Já o estudo de Walls *et al.* (2011) se dedicou a entender a percepção da EC em hotéis de luxo e ressaltou a importância de habilidades interpessoais da equipe hoteleira para lidar com as características de cada hóspede, entender como ele gostaria de ser atendido e poder, assim, melhorar a sua experiência. Suporte tecnológico (CRM), alinhamentos e treinamentos foram apontados como meios de se cultivar e disseminar o conhecimento das preferências do consumidor e suas expectativas, de modo que toda equipe possa ter acesso e utilizar essas informações na criação de experiências. Esse mesmo estudo também traz a ideia de que a interação entre hóspedes pode impactar a experiência individual de cada um. Kandampully *et al.* (2018) afirma, nesse sentido, que interações entre hóspedes são imperativas na experiência.

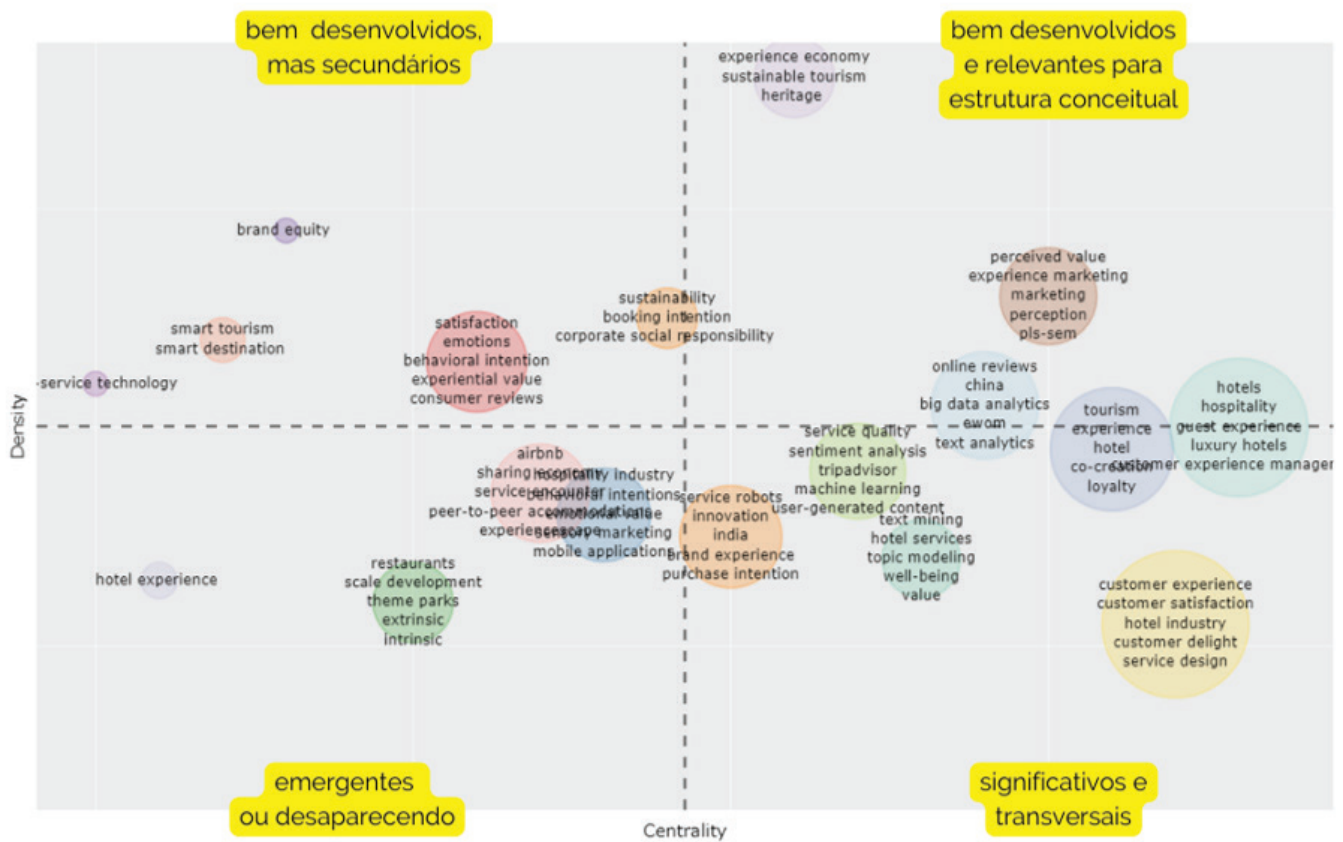
O quinto e último cluster traz como destaque 'customer satisfaction' e reflete questões como a qualidade, esforços de marketing, emoção e sustentabilidade. Dois estudos dos 20 mais citados se dedicam a esse último tema, correlacionando-o às emoções positivas, satisfação, qualidade e marketing. Gao & Mattila (2014) argumentam que hóspedes que compram produtos/serviços sustentáveis desfrutam de uma sensação altruística e de bem-estar, por estarem contribuindo, de alguma forma, com o bem coletivo, ao serem socialmente responsáveis em suas decisões de consumo. Ao terem experiências positivas em meios de hospedagem sustentáveis, sua satisfação costuma ser mais elevada do que em meios de hospedagem que não adotem essas práticas. A pesquisa de Merli *et al.* (2019) complementa essa ideia, ao dizer que práticas sustentáveis potencializam a satisfação e intenções comportamentais dos hóspedes, trazendo vantagens competitivas ao meio de hospedagem, desde que ele saiba comunicar efetivamente suas práticas e seu comprometimento com a causa.

A próxima análise da estrutura conceitual é uma análise de cocorrência que apresenta clusters temáticos de palavras-chave, cuja densidade e centralidade orientam sua classificação e mapeamento e permite mensurar a relevância das temáticas, de acordo com o quadrante em que se encontram (Aria & Cuccurullo, 2022), conhecida como mapa temático.

O mapa temático por palavras-chave da amostra, apresentado na Figura 4, foi extraído da ferramenta Biblioshiny. Das 996 palavras-chaves da amostra, foram consideradas as 500 mais citadas e, desse conjunto, 139 palavras-chave tiveram o número mínimo de ocorrências por termo solicitado (2) e foram organizadas pela ferramenta em 18 clusters. As primeiras palavras de cada círculo representam a temática central do cluster e o comportamento desse agrupamento demonstra simila-

ridade com os clusters da análise da rede de coocorrência apresentada anteriormente. A discussão das temáticas do mapa será também acompanhada pelos artigos mais citados dentro da amostra, indicados próximos aos temas discutidos na sequência.

**Figura 5. Mapa temático por palavras-chave da amostra**



Fonte: elaboração própria (2022).

Temáticas atreladas à experiência e seus outputs, como o seu design, encantamento e qualidade, assim como as questões relativas à tecnologia no processo da experiência, como o uso de robôs (Lu *et al.*, 2019; Tung & Au, 2018), machine learning e mineração textual, avaliações online e plataformas (Bilgihan *et al.*, 2014; Calheiros *et al.*, 2017; Radojevic *et al.*, 2015; Xiang *et al.*, 2015), são tidas como significativas e multidisciplinares. O fato de o cluster 'customer experience' estar nesse quadrante ressalta o amplo espectro do conceito de experiência e de todas as dinâmicas que orbitam em torno dele como, por exemplo, a de cunho mais gerencial, como a gestão de equipes, que aparece de forma significativa nos estudos analisados (Hwang & Seo, 2016; Kandampully *et al.*, 2018). Por sua vez, gestão da experiência no turismo e hotelaria, marketing, valor percebido (Walls, 2013), cocriação (Chathoth *et al.*, 2016), lealdade e marketing boca-a-boca (Cetin & Dincer, 2014) são significativas e bem desenvolvidas dentro da amostra. As temáticas de ambos os quadrantes são fortemente presentes nos artigos da revisão teórica e base para os mais citados.



Nota-se o despontar de temáticas atreladas à experiência na economia compartilhada, Airbnb e seus paralelos com a hotelaria (Birinci *et al.*, 2018; Mody *et al.*, 2017), assim como estudos voltados para comportamentos e intenções de compra, associados também ao digital (Dedeoglu *et al.*, 2018; Frederick *et al.*, 2014; Walls *et al.*, 2011; Walls, 2013), assinalados na revisão como uma dinâmica que precisa de atenção e gestão dentro do processo de experiência.

Sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e brand equity (valor agregado da marca) são temáticas nichadas, desenvolvidas, mas que ainda estão buscando maior relevância e consolidação no domínio de conhecimento, já tendo destaque entre os artigos mais citados (Gao & Mattila, 2014; Merli *et al.*, 2019).

Avançando para próxima análise, ao se utilizar a visualização de sobreposição na rede da Figura 4, percebeu-se que os resultados de desenvolvimento das temáticas, quanto ao aspecto temporal e detecção de tendências, foram similares ao mapa temático da Figura 5, principalmente no que diz respeito à busca pelo entendimento dos rastros digitais deixados pelos hóspedes no digital e como isso pode ser usado a favor do processo de criação da experiência. Destaca-se, de forma adicional, estudos mais recentes falando com o termo 'covid-19' e entende-se que essa será uma temática constante ao longo dos próximos anos nos estudos acadêmicos, pelos impactos que a pandemia causou no setor hoteleiro, de forma geral, e no comportamento do hóspede. Nota-se também um interesse no estudo das experiências por segmentos hoteleiros.

Finalizando a análise, faz-se importante destacar dois dos 20 artigos mais citados: as revisões sobre gestão da experiência do cliente de Hwang e Seo (2016) e de Kandampully *et al.* (2018). Essas revisões endossam vários pontos comentados e avançam em algumas reflexões. O artigo de Hwang e Seo (2016) traz três conceitos não vistos nos demais artigos mais citados e na análise bibliométrica: inteligência experiencial, experiência total do cliente e experiências transformacionais. Sobre o primeiro, citando o estudo de Bharwani e Jauhari (2013), afirma-se que colaboradores com alta inteligência experiencial promovem experiências mais positivas. O conceito envolve quatro dimensões: centralidade na experiência, criatividade e inovação, generosidade e comportamento profissional. A essas dimensões, os autores somam a autenticidade emocional da equipe e clamam por mais estudos acerca do tema.

Já com relação à experiência total do cliente, é um conceito que considera os múltiplos estágios da experiência na configuração do negócio, entendendo que ela é parte da vida contínua do cliente e não um incidente isolado, visando a alcançar a fidelidade do cliente a longo prazo. O constructo atenta para a questão da cumulação de experiências (tal como o estudo de Dedeoglu *et al.*, 2018) e como ela interfere no comportamento e satisfação.

Alinhado ao pensamento acima, o conceito de experiência transformacional vem para abranger aqueles que já estão saturados de experiências memoráveis, momento previsto por Gilmore e Pine (2013): experiências transformacionais levam os clientes a mudarem alguma dimensão de si mesmos e representam um próximo estágio na progressão de valor econômico, como já é visto em algumas ações, atualmente como Transformational Travel Council, que conecta pessoas que anseiam em transformar vidas – as suas e outras – por meio de viagens cheias de propósito. Mesmo sendo o próximo passo na progressão de valor econômico, essa temática ainda é pouco estudada – e até mesmo aplicada – no setor hoteleiro.

A revisão de Kandampully *et al.* (2018) traz alguns insights norteadores da GEC na hospitalidade: a hospitalidade envolve um extensivo relacionamento hóspede-colaborador; o serviço é parte integral da experiência; colaboradores tem um papel-chave na criação de experiências únicas, memoráveis e positivas. A autenticidade emocional da equipe, a questão sociocultural na experiência e nas interações entre os hóspedes, o papel das redes sociais no exame do constructo da EC, a tecnologia como suporte à cocriação e interação são outros insights da revisão.

Kandampully *et al.* (2018) afirmam, em especial, que o capital humano é a força motriz da GEC e que afeta vários resultados da performance do hotel. Por isso, gerenciar seu bem-estar é uma orientação que reflete não só na cultura organizacional, mas também na GEC, visto que os colaboradores atuam como embaixadores da marca, entregando valor, garantindo a qualidade do serviço e a superação das expectativas dos clientes. Isso reforça a importância de se atrair o perfil adequado de colaboradores, mantê-los e incentivá-los a engajar na criação de experiências memoráveis. A experiência do cliente começa pela experiência do colaborador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando a identificar as práticas, benefícios e tendências relacionadas à Gestão da Experiência do Cliente na hotelaria, o objetivo da pesquisa foi alcançado e conclusões significativas foram assinadas. Entende-se que equilíbrio entre processos, tecnologia e capital humano é um dos cerne na gestão da experiência do hóspede contemporâneo, com gestores adotando uma visão holística da experiência (Walls *et al.*, 2011).

Avança-se no sentido de compreender a importância da multidisciplinariedade da experiência e que o seu sucesso depende dos esforços conjuntos da organização. Depende, também, do entendimento de que os consumidores não são mais passivos nas relações de consumo e de que os acontecimentos globais têm alterado, cada vez mais rápido, a dinâmica dos serviços, da economia e dos padrões de consumo. Atentar-se e agir ativamente sobre esses fatos é imprescindível para se continuar avançando no estudo do tema, enquanto academia, e na gestão da experiência, enquanto implicação prática.

Garantir que a experiência seja gerida de forma efetiva em cada ponto de interação do hóspede com o hotel tornou-se um objetivo prioritário para as empresas que querem liderar seus mercados (Kandampully *et al.*, 2018). O estudo da experiência do cliente aplicada ao setor hoteleiro é essencial na fase de retomada em que a hotelaria mundial se encontra hoje, podendo ser uma importante estratégia para a recuperação do setor, além de colaborar na diferenciação e manutenção da empresa hoteleira, sendo esses dois últimos fatores o principal benefício de se adotar a gestão da experiência, apontado pelos estudos da amostra, ancorados nos outputs da experiência apresentados ao longo dessa revisão (Hwang & Seo, 2016; Kandampully *et al.*, 2018; Rahimian *et al.*, 2021).

Lealdade, encantamento, satisfação, intenção de recompra, apego emocional à marca, etc. contribuem para a construção de uma vantagem competitiva ancorada em uma oferta diferenciada, afastada da armadilha dos commodities (Bilgihan *et al.*, 2014; Gilmore & Pine II, 2002). São, também, o resultado de esforços e práticas voltadas a se entender, conectar e relacionar com um perfil de

hóspede que procura, cada vez mais, experiências autênticas, únicas, transformacionais e não se contenta mais com a oferta hoteleira padronizada (Birinci *et al.*, 2018; Hwang & Seo, 2016; Kariru *et al.*, 2017; Pine & Gilmore, 2013).

Dentre as práticas extraídas da amostra, indo de encontro aos outputs comentados acima, nota-se a importância de, tanto se gerir e cuidar do capital humano dos meios de hospedagem (Hwang & Seo, 2016; Kandampully *et al.*, 2018), quanto das suas estratégias de marketing e elementos operacionais e de estrutura (Hemsley-Brown & Alnawas, 2016). Nesse sentido, práticas associadas à inovação, responsabilidade social, alta tecnologia e alta interação (Chathoth *et al.*, 2016), construção de relacionamentos de longo prazo e design de serviços físicos e online são algumas das assinaladas na discussão e que tem se mostrado o caminho para entregar experiências memoráveis (Yoon & Lee, 2017).

Quanto às tendências, experiências inovativas, transformacionais (Gilmore & Pine II, 2002; Pine & Gilmore, 2013), são vistas como componentes críticos para o sucesso de qualquer meio de hospedagem em suas entregas de valor. Os meios de hospedagem têm buscado entender melhor emoções, sensações, comportamento e intenções de compra de seu público, ao passo que tem dado maior atenção ao seu capital humano, por compreender a crescente importância de seu bem-estar no ambiente organizacional e como isso reverbera e potencializa a entrega de experiências memoráveis (Hwang & Seo, 2016; Kandampully *et al.*, 2018). Enxergar a experiência como um conjunto de vivências e a extensão do planejamento e relacionamento para longo prazo, visando à fidelidade e benefícios mútuos aos envolvidos no processo também são ações que despontam nos estudos e operação (Dedeoglu *et al.*, 2018; Hwang & Seo, 2016).

O impacto da tecnologia e a inserção de robôs nas operações hoteleiras também é movimento que merece maior atenção, principalmente quanto aos seus reflexos na cultura organização e aceitação cultural (Lu *et al.*, 2019; Tung & Au, 2018). O uso da tecnologia com o suporte ao processo de gestão e criação da experiência, incentivando a cocriação e engajamento de todos envolvidos, também é uma ação que merece ser destacada (Calheiros *et al.*, 2017; Pencarelli, 2020; Xiang *et al.*, 2015).

Como fruto das análises realizadas e refletindo um pouco as tendências, deixam-se as seguintes temáticas como uma agenda futura de pesquisa: como a cocriação pode ser incentivada à nível organizacional; como a cultura organizacional interfere na experiência do hóspede; como os gestores podem gerenciar a relação hóspede-hóspede para incrementar experiências; qual o papel dos colaboradores dentro da experiência do cliente, em um estudo por nicho hoteleiro, entendendo a diferença de percepções; como/ se a evolução da economia da experiência para a economia transformacional afetar a hotelaria; estudar experiência em meios de hospedagem onde necessariamente os hóspedes não tenham que pagar muito a mais para ter acesso a elas (como hostels, por exemplo); estudar o comportamento do consumidor, quanto às percepções, emoções e anseios na busca de experiências autênticas; uso do marketing sensorial na criação de experiências; como manter a autenticidade e o fator novidade das experiências em caso de recompra; estudar a criação de escalas ou ferramentas de mensuração a partir da diferença entre encantamento e satisfação; pesquisar novas formas e ferramentas para o uso de big data no entendimento da experiência do cliente, principalmente por meio dos comentários; o impacto dos robôs de serviço na experiência do cliente, com viés cultural e demográfico.

Fato é que a experiência do cliente será essencial para o sucesso dos hotéis do futuro (Mody *et al.*, 2017; Oskam & Boswijk, 2016). Em um cenário em que satisfazer o consumidor já não tem mais

tanto efeito quanto antigamente, a gestão da experiência do cliente tem despontado como uma abordagem promissora e promover experiências atrativas, autênticas, positivas e superiores é a uma importante chave para garantir a vantagem competitiva (Kandampully *et al.*, 2018). Seja para acompanhar as necessidades dos hóspedes, seja para obter vantagem competitiva e sustentabilidade para o negócio, trabalhar a experiência do cliente dentro da hotelaria comprovadamente traz benefícios ao negócio – e ao hóspede também.

Este artigo encontra como limitação o uso de uma única base de dados para a coleta dos artigos e, por isso, recomenda-se a ampliação da busca para resultados mais abrangentes e culturalmente diversificados sobre o tema.

## REFERENCES

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2022). Science Mapping Analysis with bibliometrix R-package: an example. [https://bibliometrix.org/documents/bibliometrix\\_Report.html#section-4-the-conceptual-structure---co-word-analysis](https://bibliometrix.org/documents/bibliometrix_Report.html#section-4-the-conceptual-structure---co-word-analysis)
- Bharwani, S., & Mathews, D. (2016). Customer service innovations in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(4), 416-431. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2016-0020>
- Bilgihan, A., Nusair, K., Okumus, F., & Cobanoglu, C. (2015). Applying flow theory to booking experiences: An integrated model in an online service context. *Information and Management*, 52(6), 668-678. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.005>
- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K., & Bujisic, M. (2014). Online experiences: Flow theory, measuring online customer experience in e-commerce and managerial implications for the lodging industry. *Information Technology and Tourism*, 14(1), 49-71. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-013-0003-3>
- Birinci, H., Berezina, K., & Cobanoglu, C. (2018). Comparing customer perceptions of hotel and peer-to-peer accommodation advantages and disadvantages. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1190-1210. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0506>
- Calheiros, A. C., Moro, S., & Rita, P. (2017). Sentiment Classification of Consumer-Generated Online Reviews Using Topic Modeling. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(7), 675-693. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1310075>
- Cetin, G., & Dincer, F. I. (2014). Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations. *Anatolia*, 25(2), 181-194. DOI: <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.841094>
- Cetin, G., & Walls, A. (2016). Understanding the Customer Experiences from the Perspective of Guests and Hotel Managers: Empirical Findings from Luxury Hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(4), 395-424. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1034395>
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222-245. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0526>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Dedeoglu, B. B., Bilgihan, A., Ye, B. H., Buonincontri, P., & Okumus, F. (2018). The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 10-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.007>
- Frederick, S., Lee, L., & Baskin, E. (2014). The limits of attraction. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 487-507. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmr.12.0061>

- Gao, Y. (Lisa), & Mattila, A. S. (2014). Improving consumer satisfaction in green hotels: The roles of perceived warmth, perceived competence, and CSR motive. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 20-31. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.003>
- Gilmore, J. H., & Pine II, B. J. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experience: why selling services is not enough. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 87-96.
- Hemington, N. (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. *Service Industries Journal*, 27(6), 747-755. DOI: <https://doi.org/10.1080/02642060701453221>
- Hemsley-Brown, J., & Alnawas, I. (2016). Service quality and brand loyalty: The mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2771-2794. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0466>
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218-2246. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Kao, C. Y., Tsaor, S. H., & Wu, T. C. (2016). Organizational culture on customer delight in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 98-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.05.001>
- Kariru, A. N., Kambona, O. O., & Odhuno, E. (2017). Enhancing Competitiveness Through Guests' Experiences: A Typology of Customer Experiences in Upscale Hotels. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 18(4), 361-392. DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1289137>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lu, L., Cai, R., & Gursoy, D. (2019). Developing and validating a service robot integration willingness scale. *International Journal of Hospitality Management*, 80(January), 36-51. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.005>
- Martinelli, I. F. M. (2013). A ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA NO CONTEXTO DOS FESTIVAIS DE MÚSICA [Universidade Federal do Rio de Janeiro]. <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/645/3/IMartinelli.pdf>
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., & Ali, F. (2019). Why should hotels go green? Insights from guests experience in green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 169-179. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.022>
- Mody, M. A., Suess, C., & Lehto, X. (2017). The accommodation experiencescape: a comparative assessment of hotels and Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2377-2404. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0501>
- Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2019). Going back to its roots: Can hospitableness provide hotels competitive advantage over the sharing economy? *International Journal of Hospitality Management*, 76, 286-298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.017>
- Mossberg, L. (2007). A Marketing Approach to the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59-74. DOI: <https://doi.org/10.1080/15022250701231915>
- Oliveira, T. B. V. L., Sohn, A. P. L., & Linderberg, P. F. (2022). Estratégias de Customer-Centricity na Hotelaria. *Ateliê Do Turismo*, 6(2), 1-18.
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), 22-42. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2015-0048>
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Mckenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>

- Pati, D., & Lorusso, L. N. (2018). How to Write a Systematic Review of the Literature. *Health Environments Research and Design Journal*, 11(1), 15-30. DOI: <https://doi.org/10.1177/1937586717747384>
- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology and Tourism*, 22(3), 455-476. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy. Harvard Business School.
- Pine, B. Joseph, & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: Past, present and future. *Handbook on the Experience Economy*, January 2013, 21-44. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). The experience economy. Harvard Business Press.
- Pizam, A. (2010). Creating memorable experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 343. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.04.003>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Radojevic, T., Stanisic, N., & Stanic, N. (2015). Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, 13-21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.002>
- Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Esfidani, M. R. (2021). A framework of customer experience management for hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0522>
- Ren, L., Qiu, H., Wang, P., & Lin, P. M. C. (2016). Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 13-23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.009>
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Soutar, G., & Jiang, Y. (2020). The Antecedents and Consequences of Value Co-Creation Behaviors in a Hotel Setting: A Two-Country Study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 353-368. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965519890572>
- Scopus. (2016). Five steps to creating a citation overview in Scopus. <https://blog.scopus.com/posts/five-steps-to-creating-a-citation-overview-in-scopus>
- Silva, F. F., & Barreto, L. M. T. da S. (2019). A Experiência do consumidor como fator influenciador da formação do encantamento do cliente no turismo e na hospitalidade. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 9(1), 78-95. DOI: <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.130>
- Tung, V. W. S., & Au, N. (2018). Exploring customer experiences with robotics in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2680-2697. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0322>
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J.-W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20(2), 166-197. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.536074>
- Walls, A.R. (2013). A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 179-192. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.009>
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.013>
- Yoon, S.-J., & Lee, H.-J. (2017). Does Customer Experience Management Pay Off? Evidence from Local versus Global Hotel Brands in South Korea. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26(6), 585-605. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1281192>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

**Thais Bandinelli Vargas Lopes de Oliveira:** Concepção da pesquisa, revisão de literatura, análise dos dados, discussão dos resultados.

**Ana Paula Lisboa Sohn:** Orientação da pesquisa, revisão, apoio na discussão dos resultados.