

***As implicações das características do servicescape no
Turismo de Saúde e Wellness em hotéis de 4 estrelas na
região Oeste***

Ângela Filipa Nascimento

Peniche, 2024

Página intencionalmente deixada em branco

***As implicações das características do servicescape no
Turismo de Saúde e Wellness em hotéis de 4 estrelas na
região Oeste***

Ângela Filipa Nascimento

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora
Anabela Clemente Elias e coorientação da Professora Doutora Carla Isabel
Santos de Sousa Bento

Peniche, 2024

Página intencionalmente deixada em branco

***As implicações das características do servicescape no
Turismo de Saúde e Wellness em hotéis de 4 estrelas na
região Oeste***

© Copyright Ângela Filipa Nascimento, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação de mestrado através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Página intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

“Os limites do meu mundo são os limites do meu pensamento” - desconhecido

Agradecimentos

A realização deste estudo exigiu sacrifício, disciplina e coragem. Sacrifício de muitas horas de descanso depois de um dia inteiro de trabalho, disciplina na pesquisa e compilação de informação e coragem para ultrapassar dúvidas, medos e dificuldades durante o processo.

Presto então agradecimento às minhas orientadoras, professora Anabela Clemente Elias e professora Carla Isabel Santos de Sousa Bento, pela oportunidade de colaboração, motivação, disponibilidade e conhecimentos transmitidos durante este tempo.

À minha família e namorado, pelo apoio incondicional durante este ano de desafios. Obrigado pelo vosso apoio, força e carinho.

Aos meus amigos, João, Nélia e Cláudia, que por via deste mestrado conheci e pelo apoio ao longo destes 2 anos de estudos. Pela ajuda e motivação que demos uns aos outros nesta última fase, obrigado!

Página intencionalmente deixada em branco

Resumo

O conceito de *wellness* tem vindo a destacar-se no turismo de saúde, apesar de existir dificuldade em conceptualizar e definir concretamente este conceito nos estudos desta área. Este pode ser considerado um dos ramos principais do turismo de saúde estando interrelacionado com o turismo de spa e turismo médico, tornando as linhas da sua separação difíceis de traçar. Apesar disto, definimos *wellness* como a procura ativa de escolhas, estilos de vida e atividades que promovem um estado de saúde holística sendo esta procura subjetiva e dependente da perceção de cada individuo.

Considerando o tipo de serviços e produtos oferecidos por este tipo de turismo, a sua procura obriga a que haja uma diferenciação entre as unidades hoteleiras que providenciam este tipo de turismo. Através do seu espaço de bem-estar e *wellness*, as unidades hoteleiras podem proporcionar experiências inovadoras para os seus clientes. De forma a alavancar as experiências proporcionadas, as unidades hoteleiras têm ao seu dispor o conceito de *servicescape* e as suas dimensões: ambiente, layout e funcionalidade e sinalética, símbolos e artefactos. Este conceito, que influencia clientes e trabalhadores, tem a possibilidade de auxiliar na conquista de vantagem competitiva e diferenciação.

Com o objetivo de perceber as implicações das características do *servicescape* em contexto de turismo de bem-estar e *wellness*, foi adotada uma metodologia qualitativa e aplicado um inquérito por entrevista aos gestores/diretores dos espaços de bem-estar e *wellness* nas unidades hoteleiras de 4 estrelas do distrito de Leiria. Para complementar a análise de dados, foram também analisados os comentários publicados nas plataformas *Booking* e *TripAdvisor*.

As conclusões obtidas demonstram que, para além das dimensões do *servicescape* já conhecidas, também é visível a influência clara de uma dimensão social que diz respeito aos trabalhadores do espaço. A sua influência é tão importante como a influência da dimensão mais trabalhada pelas entidades. A integração deste conceito a nível operacional dá-se através dos seus trabalhadores e de ações como a limpeza e manutenção, demonstrando a transversalidade da sua aplicação. Apesar de subtil, o *servicescape* demonstra-se uma mais-valia na criação de vantagem competitiva e diferenciação.

Palavras-chave: *Wellness*, Turismo de bem-estar, *Servicescape*, ambiente físico, qualidade, satisfação, estratégia organizacional

Página intencionalmente deixada em branco

Abstract

The concept of *wellness* has been gaining prominence in health tourism, despite the difficulty in conceptualizing and defining this concept concretely in studies in this area. It can be considered one of the main branches of health tourism, interrelated with spa tourism and medical tourism, making the lines of separation difficult to draw. Despite this, we define *wellness* as the active pursuit of choices, lifestyles, and activities that promote a state of holistic health, with this pursuit being subjective and dependent on each individual perception.

Considering the types of services and products offered by this type of tourism, its demand requires a differentiation between hotel units that provide this type of tourism. Through their *wellness* and well-being spaces, hotel units can provide innovative experiences for their customers. To leverage the experiences provided, hotel units have the concept of servicescape and its dimensions at their disposal: environment, layout and functionality, and signs, symbols, and artifacts. This concept, which influences both customers and workers, has the potential to assist in gaining a competitive advantage and differentiation.

In order to understand the implications of the characteristics of servicescape in the context of *wellness* and well-being tourism, a qualitative methodology was adopted, and a survey through interviews was conducted with managers/directors of well-being and *wellness* spaces in hotels in the Leiria district. To complement the data analysis, comments published on Booking and TripAdvisor platforms were also analyzed.

The conclusions obtained demonstrate that, in addition to the well-known dimensions of servicescape, there is also a clear influence of a social dimension related to the workers of the space. Their influence is as important as the influence of the dimension more traditionally addressed by entities. The integration of this concept at the operational level occurs through its workers and actions such as cleaning and maintenance, demonstrating the cross-applicability of its implementation. Despite being subtle, the servicescape proves to be an asset in creating competitive advantage and differentiation.

Keywords: *Wellness*, Well-being tourism, Servicescape, Physical environment, Quality, Satisfaction, Organizational strategy

Página intencionalmente deixada em branco

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice de tabelas	xii
Índice de figuras	xiv
Lista de abreviaturas e siglas	xvi
Introdução	1
Capítulo 1 – <i>Wellness</i>	3
1.1. Definição de <i>Wellness</i>	3
1.2. Termalismo, Spa e espaços de <i>wellness</i>	6
1.3. O mercado do turismo de saúde e <i>wellness</i> e o seu consumidor	10
Capítulo 2 – <i>Servicescape</i>	14
2.1. <i>Servicescape</i> e as suas dimensões.....	14
2.2. A perceção de qualidade e comportamentos do consumidor através do <i>servicescape</i>	16
2.3. Utilização do <i>servicescape</i> como estratégia organizacional.....	19
Capítulo 3 – Estudos de caso-apresentação das unidades hoteleiras	22
3.1. Apresentação das unidades hoteleiras.....	23
3.2. Caracterização da região escolhida- distrito de Leiria	27
Capítulo 4 – Metodologia	28
4.1. Contexto, finalidade e objetivos da investigação	28
4.2. Opções metodológicas	30
4.2.1. Fases de implementação da metodologia	30
4.2.2. Questões de validade do estudo	31
4.2.3. Métodos de análise dos dados utilizados	32
Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados.....	33

5.1. Secção 1 do Inquérito por entrevista- Informações gerais	33
5.2. Secção 2 do Inquérito por entrevista- <i>Servicescape</i> e as suas dimensões.....	35
5.3. Secção 3 do Inquérito por entrevista- Criação de valor e vantagem competitiva	46
5.4. Resposta aos objetivos propostos	48
Conclusão	54
Limitações e sugestões para futuras investigações.....	57
Referências bibliográficas	58
Apêndices.....	66

Índice de tabelas

Tabela 1-Respostas obtidas na secção 1 do inquérito por entrevista	33
Tabela 2- Respostas obtidas na pergunta 1a da secção 2-dimensão ambiente	36
Tabela 3-Respostas obtidas na pergunta 1b da secção 2-dimensão layout e funcionalidade	37
Tabela 4-Respostas obtidas na pergunta 1c da secção 2-dimensão sinalética, símbolos e artefactos	37
Tabela 5- Respostas obtidas na pergunta 2 da secção 2.....	43
Tabela 6- Respostas obtidas na pergunta 3 e 3a da secção 2.....	45
Tabela 7- Respostas obtidas na pergunta 5 da secção 3.....	46
Tabela 8- Respostas obtidas nas perguntas 6 e 6a da secção 3	47

Página intencionalmente deixada em branco

Índice de figuras

Figura 1-Paradigma médico e paradigma <i>wellness</i>	5
Figura 2-Setores da economia <i>wellness</i> 2017,2019,2020	11
Figura 3-Ofertas <i>wellness</i> em cada destino turístico	13
Figura 4- Relações entre o ambiente e o seu utilizador em organizações de serviços	20
Figura 5- Diferenças entre <i>Servicescape</i> , <i>Ambient intelligence</i> e <i>Intelligent servicescape</i>	21
Figura 6-Hotel Vila D'Óbidos: piscina interior	24
Figura 7-Hotel Villa Batalha: Ginásio	25
Figura 8- Hotel Monte Real: Marquesa equipada com aspersores	26
Figura 9-Your Hotel and Spa: Sauna	27
Figura 10- <i>Servicescape</i> Hotel A- Monte Real Hotel Termas & SPA	39
Figura 11- <i>Servicescape</i> Hotel B- Hotel Villa Batalha.....	40
Figura 12- <i>Servicescape</i> Hotel C- Hotel Vila d'Óbidos	41
Figura 13- <i>Servicescape</i> Hotel D- Your Hotel and SPA.....	42
Figura 14- Indicação presente no <i>website</i> do hotel A.....	46
Figura 15- Características específicas de cada dimensão do <i>servicescape</i>	52

Página intencionalmente deixada em branco

Lista de abreviaturas e siglas

AI- Artificial intelligence

Aml-Ambient intelligence

GWI- Global *Wellness* Institute

ISPA -International Spa & *Fitness* Associaton

OMT- Organização Mundial de Turismo

RNET-Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

SPA- Saúde pela água

TCP-Turismo do Centro de Portugal

WHO-World Health Organization

Introdução

O desenvolvimento desta dissertação, tem como base tanto a busca de conhecimento como a satisfação de curiosidade. Relacionar conceitos como *wellness* e *servicescape* permite-me como estudante de mestrado, aprofundar conhecimentos na área de *wellness* no setor do turismo e criar ligações inovadoras entre conceitos que podem passar mais despercebidos no sector hoteleiro como o *servicescape*. Realçar a sua importância faz com que possa contribuir empiricamente para a sua compreensão e para a inovação na área através de ideias e sugestões novas que ajudem a criar experiências diferenciadoras para os turistas.

Nos últimos anos, observa-se um crescimento no setor do turismo, especificamente no setor de bem-estar e *wellness*. Este aumento de interesse pode ser atribuído a uma mudança de paradigma, influenciada significativamente pela pandemia COVID-19 e pela procura de estilos de vida mais saudáveis e menos sedentários (Gössling et al., 2020; Koskinen & Wilska, 2019).

Neste contexto, o conceito de *wellness* torna-se central, representando a procura ativa por atividades, escolhas e estilos de vida que promovam um estado de saúde holístico. Este conceito é considerado multidimensional e integra corpo, mente e espírito em equilíbrio e de uma forma holística tendo em conta a perceção de cada individuo (Dunn, 1961; Travis & Ryan, 2004). Com o aumento da procura destes produtos e serviços, as unidades hoteleiras que possuem estes espaços que se dedicam ao turismo de bem-estar e *wellness*, têm a possibilidade de se destacar dos seus concorrentes juntando o conceito *wellness* com as características do *servicescape*.

O *servicescape* refere-se ao ambiente físico onde é produzido um serviço, afetando as perceções e comportamentos de trabalhadores e consumidores (Bitner, 1992). A influência deste ambiente desencadeia reações e comportamentos do foro cognitivo, emocional e psicológico, relacionando-se com o modelo S-O-R desenvolvido por (Mehrabian & Russell, 1974). São identificadas por Bitner (1992), três dimensões cruciais para descrever o ambiente físico através do *servicescape*: ambiente, layout e funcionalidade e sinais, símbolos e artefactos. Outras pesquisas acrescentam uma dimensão social (Choi & Kandampully, 2019) e a dimensão natural (Lee & Chuang, 2022). As características de cada dimensão podem ser utilizadas para pistas ambientais e influenciar a perceção de qualidade e autenticidade da marca da unidade.

A presente dissertação, explora as implicações das características do ambiente físico nos espaços de bem-estar e *wellness* das unidades hoteleiras de 4 estrelas na região Oeste. Compreender como as unidades usam o seu ambiente físico para influenciar as experiências do consumidor e como essa estratégia é integrada na parte operacional influenciando também os trabalhadores, torna-se imperativo para compreender como estas se diferenciam dos seus concorrentes através do seu espaço.

Com esse intuito definiu-se a seguinte pergunta de partida: podem ser usadas as características do *servicescape* para a obtenção de vantagem competitiva nas unidades hoteleiras de 4 estrelas com espaços de saúde e *wellness*?”. Para além da pergunta de partida, foi também definido um objetivo geral que inclui a elaboração de uma lista de sugestões de boas práticas e linhas orientadoras para a melhoria da satisfação do consumidor através do *servicescape* e estabelecidos três objetivos específicos que são os seguintes: a listagem de características específicas utilizadas em cada dimensão do *servicescape*, a identificação e destaque da dimensão do *servicescape* mais aplicada pelas unidades e perceber como é integrado o *servicescape* na estratégia organizacional e a suas implicações de uma perspetiva operacional do dia-a-dia.

O capítulo 1 e 2 fazem parte da contextualização teórica onde irão ser apresentados os conceitos estudados. De seguida no capítulo 3 é feita a caracterização das unidades hoteleiras em estudo e da região escolhida. No capítulo 4 é apresentada metodologia utilizada e objetivos propostos, onde a pesquisa adota uma abordagem qualitativa. Foi utilizado o inquérito por entrevista aos gestores e/ou diretores dos espaços de bem-estar e *wellness* das unidades hoteleiras de 4 estrelas da região Oeste juntamente com a análise de comentários publicados em plataformas como *Booking* e *TripAdvisor* para a recolha de dados. Segue-se o capítulo 5 com a análise e discussão dos dados recolhidos e por fim, as conclusões e limitações do estudo.

Capítulo 1 – *Wellness*

No primeiro capítulo deste estudo, iremos apresentar as características do conceito *wellness* bem como as suas dimensões, influências e ligações com outros conceitos como turismo de saúde e turismo médico. De seguida, é feita a apresentação dos conceitos de termalismo, spa e espaços de *wellness* e das atividades associadas a cada um deles, relevantes para o estudo, e por fim uma análise sucinta dos mercados turísticos de saúde e *wellness* e também a apresentação do perfil do turista que procura este tipo de atividades e serviços.

1.1. Definição de *Wellness*

O conceito de *wellness* é definido pelo *Global Wellness Institute* (GWI) como a procura ativa de atividades, escolhas e estilos de vida que levam a um estado de saúde holístico.

Esta procura ativa pode ser rastreada até civilizações antigas da Ásia e Médio Oriente, por exemplo, que se mostram já conhecedores dos benefícios de massagens, práticas de ioga, meditação, medicamentos à base de plantas e outras formas de cura e prática espiritual. A cura pela água como a hidroterapia, que representa a base das ofertas de spa hoje em dia, foi-nos herdada através das civilizações romana, grega e otomana na Europa (Koncul, 2012).

A palavra *wellness*, de tradução literal do inglês “bem-estar”, acredita-se ter sido criada a partir das definições de *well-being* e o conceito de *fitness* dadas a conhecer pela *World Health Organization* (WHO) e agregadas pelo médico norte-americano Halbert Luis Dunn considerado o iniciador deste movimento (Cristiane et al., 2015). Esta palavra é também relacionada com conceitos como: *well-being* e *quality of life* (Page et al., 2017).

Pode-se definir *well-being* como a satisfação com a vida no geral, numa perspetiva unidimensional ou com vários aspetos da vida (Nawjin, 2010). Tal como o conceito de *wellness*, também é considerado subjetivo (Camfield & Skevington, 2008), ou seja, difere de pessoa para pessoa, tendo alguns autores considerado que fatores sócio-políticos, económicos, culturais, contexto geográfico e estilos de vida afetam a satisfação e a felicidade percebida pelos indivíduos (Ferriss, 2008) e que pode depender também de conexão com a natureza, harmonia dentro e fora do corpo, relaxamento, cultura e estética (Bushell & Sheldon, 2009). Este conceito foi também relacionado com a satisfação no trabalho (Wu et al., 2009). Relacionado com a sustentabilidade, atratividade, autenticidade e competitividade de um destino está, em termos turísticos, a *quality of life*, que diz respeito a experiência individual completa dos indivíduos, é integrada de maneira a considerar tanto

os turistas e a sua experiência como também os trabalhadores deste setor (Carneiro & Eusébio, 2015; Uysal et al., 2016).

Dunn (1961), no seu livro intitulado “*High level Wellness*”, define este conceito como um estado de saúde que compreende um sentido de bem-estar geral e considera o indivíduo no seu todo: corpo, mente e espírito. O estilo de vida e a responsabilidade para com a própria saúde são consideradas primordiais na busca de uma melhor qualidade de vida.

Travis e Ryan (2004) descrevem seis conceitos como definição de *wellness*:

- *Wellness* é uma escolha: uma decisão que cada um faz para obter a saúde ideal;
- *Wellness* é um estilo de vida: o indivíduo ambiciona atingir o seu mais alto potencial de bem-estar;
- *Wellness* é um processo: é desenvolvido com a consciência de que não tem fim mas a saúde e a felicidade é sentida a cada momento no presente;
- *Wellness* é energia: canalizada e equilibrada do seu meio ambiente e que transforma de dentro para fora e afetando o mundo exterior;
- *Wellness* é a integração do corpo, mente e espírito: reconhecendo que tudo o que o indivíduo faz e sente, impacta o seu estado de saúde e o mundo que o rodeia;
- *Wellness* é a aceitação de si mesmo com sentimento de amor pelo próprio.

Citando Adams (2003), os autores Melanie Smith e Kelly (2006) de uma maneira mais simples, referem apenas quatro princípios para o conceito de *wellness*:

- *Wellness* é multidimensional;
- A procura e prática de *wellness* deve ser orientada para a identificação da causa desse estado de *wellness*, em vez de identificar as causas de doença;
- *Wellness* é equilíbrio;
- *Wellness* é relativo, subjetivo ou percetual.

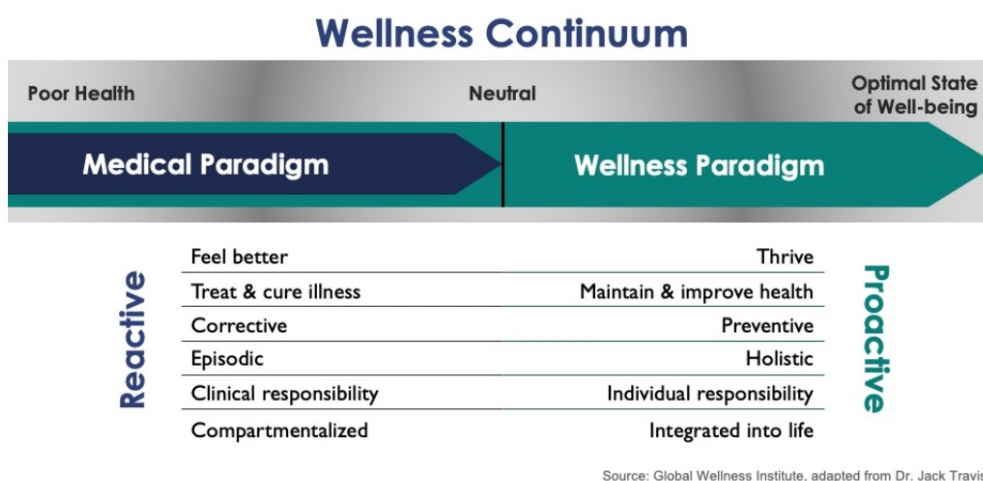
Com base nestas definições, a pesquisa de outros autores conclui que este conceito é multidimensional. Com esta visão alargada de multidimensionalidade, torna-se necessário ter em conta o estilo de vida do indivíduo que se encontra conectado com dimensões sociais e individuais (Adams, 2003; Dunn, 1959). Além disso, é dado ênfase ao equilíbrio entre os elementos sociais e ambientais e a espiritualidade combinada com a saúde física e mental (Bushell & Sheldon, 2009; Smith & Kelly, 2006a; Steiner & Reisinger, 2006).

São identificadas seis dimensões: física, emocional, intelectual, espiritual, social e ambiental (Corbin et al., 2001) e os autores M Smith e Puczko (2014), complementam com

contextos específicos destacando que a procura de *wellness* envolve seguir um estilo de vida associado a: saúde do corpo, mente e espírito, força física, estética, nutrição, relaxamento, meditação, educação, consciência ambiental, entre outros. É importante destacar que alguns modelos de *wellness* podem ter entre seis a doze dimensões e que é considerado um processo contínuo.

Ilustrado na figura 1 e disponível no *website* da GWI, é feita a comparação entre o paradigma médico e o paradigma *wellness*. O paradigma médico é identificado como sendo reativo, ou seja, uma reação a um mal-estar ou doença, com o objetivo de ser corrigir a situação ou episódio através de tratamentos clínicos e hospitalares. Já o paradigma de *wellness* é identificado pela proatividade, para manter e melhorar a saúde, holístico e integrado na vida do indivíduo.

Figura 1
Paradigma médico e paradigma *wellness*



Nota: Retirado de *website Global Wellness Institute*.

Na área de estudos do turismo, existe dificuldade em conceptualizar e definir concretamente o conceito de *wellness*, já que o termo é utilizado juntamente e de maneira permutável, com conceitos de saúde, spa e turismo médico (Ahani et al., 2019; Sivanandamoorthy, 2021). M Smith e Puczko (2014) e Melanie Smith e Wallace (2020) afirmam que o turismo médico, o turismo de *wellness* e o turismo de spa estão interrelacionados e são os principais ramos do turismo de saúde.

De facto, a World Tourism Organization and European Travel Commission (2018) considera o turismo de saúde como sendo um conceito que abrange o turismo de *wellness* e o turismo médico como sub-tipos. Este relatório define o turismo de saúde como sendo os tipos de turismo em que a motivação primária seja a contribuição para a saúde mental,

física e/ou espiritual através de atividades de *wellness* e médicas. Estas atividades aumentam a capacidade dos indivíduos satisfazerem as próprias necessidades e relacionarem-se melhor como indivíduos e com o seu ambiente e sociedade. De forma mais pragmática o autor Hall (2003), define este tipo de turismo como sendo um fenómeno comercial da sociedade industrial, que envolve um individuo viajar para fora do seu ambiente normal ou área de residência, com o objetivo e expresso benefício de manter ou melhorar a saúde, e a promoção de instalações e destinos que procuram oferecer esses benefícios.

Já o turismo médico é um tipo de turismo que envolve procedimentos, invasivos ou não, e serviços com base em evidências médicas como por exemplo diagnóstico, tratamentos, cura, prevenção ou reabilitação (World Tourism Organization and European Travel Commission, 2018). Este tipo de turismo pode incluir a viagem até outro país com o objetivo de realizar por exemplo, uma cirurgia cosmética, serviços de ortodontia ou mesmo tratamentos de fertilidade (Connell, 2006). A procura por este tipo de turismo apresenta algumas vantagens como o custo dos tratamentos serem mais baratos, a oferta já se encontra completa ou seja, inclui voo, hotel e flexibilidade no acesso a vistos caso necessário, tecnologia mais sofisticada e instalações mais desenvolvidas com qualidade médica relativamente boa nos seus serviços (Hall, 2011).

De acordo com Mueller e Kaufmann (2001), o turismo de *wellness* é a soma de todas as escolhas turísticas feitas pelos turistas que têm o objetivo principal de manter e/ou preservar a sua saúde. Estes procuram hotéis especializados com o *know-how* necessário e cuidado individual com serviços de *fitness*, beleza, relaxamento, nutrição, meditação e atividades educativas. As atividades escolhidas dentro deste tipo de turismo têm como objetivo equilibrar os domínios principais da vida humana incluindo: físico, mental, emocional, ocupacional, intelectual e espiritual (World Tourism Organization and European Travel Commission, 2018).

Em suma, não podemos afirmar que o conceito de *wellness* é estático. Este é um conceito relativo e subjetivo logo é considerado contínuo (Smith & Kelly, 2006a). É multidimensional e feito de escolhas realizadas com o objetivo de melhorar a saúde de forma holística e relacionada com o equilíbrio dos vários domínios da vida humana: físico, mental, emocional, ocupacional, intelectual e espiritual.

1.2. Termalismo, Spa e espaços de *wellness*

Considerando que *wellness* é um conceito holístico e relaciona-se com os vários domínios da vida humana, torna-se necessário destacar que tipos de atividades turísticas existem

ligadas a este conceito. Sendo vasto, este conceito é muitas vezes confundido e conectado com o spa e o termalismo.

1.2.1. Termalismo

Como anteriormente referido, a herança da cura pela água foi-nos deixada pelas civilizações romanas, otomanas e gregas na Europa. O termalismo ou turismo termal, é considerado um dos tipos mais antigos de turismo caracterizado pelo uso de recursos naturais para providenciar saúde e terapias para doentes (Brandão et al., 2021). Termas são definidas por Cunha (2006) como uma fonte de água mineral com importantes propriedades terapêuticas para tratamento de certas doenças já existentes há muito tempo atrás.

No século XIX as termas na Europa, funcionavam como centros distintos e elegantes frequentados pela elite europeia, nem sempre por motivos médicos, mas também por motivos de *status* e valorização das vertentes social e cultural. Associados aos lugares de termas, começaram a aparecer espaços turísticos como alojamentos complementares, balneários, espaços para atividades de lazer e veraneio, muitas vezes de arquitetura complexa e decorações ostentatórias (Ladeiras, 2012). Lugares como Bath, Vichy, Montecatini, Vidago, Cúria e Luso começavam agora a dar início à nova moda de curas termais surgindo uma valorização da hidroterapia, que se caracteriza pelo uso da água em qualquer das suas formas e utilizada externamente a temperatura e pressão variáveis para prevenção e cura de doenças (Cantista, 2008).

Para simplificar, o Global *Wellness* Institute (2018) identificou duas categorias principais de termalismo: os estabelecimentos de termas em hotéis que também oferecem serviços e tratamentos de spa e as tradicionais termas que oferecem exclusivamente tratamentos termais (K. H. Chen et al., 2013). Os turistas que procuram este tipo de serviços podem ser chamados de aquistas (Ramos, 2008).

Associado às termas temos: a balneoterapia (medicinal e não medicinal), cinesioterapia, talassoterapia e climatismo (Antunes, 2005; Ramos, 2008).

- A balneoterapia diz respeito à utilização da água, não sendo obrigatoriamente termal, mineral ou água do mar, para fins terapêuticos. A modalidade medicinal é exclusiva a estruturas específicas como hospitais, clínicas, gabinetes médicos e de cinesioterapia (tratamento através de exercícios de massagem, mobilização e estimulação hídrica). Já a modalidade não medicinal está presente em vários tipos

de instalações como centros de reabilitação, unidades hoteleiras, ginásios ou *spas* e aconselhada em programas de relaxamento e bem estar (Antunes, 2005);

- A talassoterapia é considerado o uso de água do mar, produtos marítimos como algas e lamas marinhas, clima e ar (forma de aromaterapia) para fins terapêuticos e para a prevenção e cura de doenças (Charlier & Chaineux, 2009);
- O climatismo referido por Brandão et al. (2021) e Cunha (2006), refere-se ao uso das propriedades curativas do clima e qualidade do ar com localizações preferenciais em montanhas e uso da água como recurso.

Em Portugal, o termalismo está fortemente associado aos tempos do Império Romano. Algumas localizações bastante frequentadas são: Chaves (Aquae Flaviae), S. Pedro do Sul, Caldas da Rainha, Cabeço de Vide, entre outras (Cantista, 2008). Este tipo de turismo permite instituir sinergias entre os recursos hidrotermais, arquitetura e espaços simbólicos, áreas de paisagem e espaços verdes, lugares históricos, costumes e práticas usadas com os benefícios para a saúde e para o bem-estar do turista (Leite et al., 2021).

1.2.2. Spa

O *Spa* ou “Salus per Aqua” é uma estrutura que proporciona uma variedade de produtos e serviços profissionais de bem-estar, que inclui massagens, tratamentos de beleza e cosmética, relaxamento e hidroterapias (Almeida & Loureiro, 2012). O autor Cunha (2006) realça a diferenciação deste conceito entre os países europeus e os não europeus, em particular os americanos. Citando a *International Spa & Fitness Association (ISPA)*, o spa é caracterizado pela promoção de bem-estar individual e aptidão física com o equilíbrio através da prevenção, terapia e reabilitação do corpo, mente e espírito. Na europa, o primeiro diretório de spa foi impresso num jornal em Veneza em 1553 e já contava com o registo de mais de 200 locais de spa (Rančić et al., 2013).

Para os autores Mueller e Kaufmann (2001), como requisitos mínimos, a estrutura de um spa deve conter piscina, sauna, banhos a vapor, ginásio, e espaços para relaxamento, atividade mental e nutrição e deve ter pelo menos um especialista como por exemplo um *personal trainer*. As atividades associadas com o spa podem ser oferecidas como oferta única por hotéis ou por centros próprios e especializados nestes serviços. Podem incluir sauna, beleza e cosmética, *fitness*, massagens, terapias de movimento ou ginásios (Dini & Pencarelli, 2022).

Com a diversificação destes serviços, têm sido várias as designações destes estabelecimentos, como por exemplo: *club spa*, *cruise ship spa*, *destination spa*, *health clubs* ou *resort hotel spa* (Cunha, 2006). As terapias de spa existem em várias formas e

tendem a espelhar os ambientes atuais culturais, sociais e políticos de diferentes países. O surgimento da indústria é considerado como uma resposta natural á necessidade do ser humano por bem-estar no contexto de evolução da consciência e face a crises globais. O spa torna-se também um serviço praticamente *standard* na marca de hotéis e *resorts* de luxo, cada vez mais abraçando o conceito *wellness* como seu *core business* (K. H. Chen et al., 2013).

1.2.3. Espaços de Wellness

Tendo em conta que *wellness* não é um estado passivo, mas sim um exercício ativo associado a intenções, opções e ações com o objetivo de chegar a um estado de saúde ótimo e holístico, todas as dimensões previamente citadas, devem relacionar-se com harmonia (Nel-lo Andreu et al., 2021). Cada dimensão deste conceito tem associadas atividades variadas e diferentes, não sendo estas as únicas existentes:

- Dimensão física: atividades de desporto tanto *indoor* como *outdoor*, oferta de aulas de ioga, pilates (Bitea & Luches, 2018), equitação (Sigurðardottir, 2018), golf até a enogastronomia, relacionada com a nutrição através de produtos nutricionais, frescos, locais, comidas típicas e dietas (Dillette et al., 2020). Tratamentos de beleza, atividades de spa e cosmética, massagens de relaxamento (Page et al., 2017), aromaterapia, banhos termais, acupuntura (Pan et al., 2019). Estas atividades encorajam a participação ativa do turista (Dini & Pencarelli, 2022);
- Dimensão emocional: relacionada com estar consciente, aceitar e expressar os sentimentos e perceber os sentimentos dos outros (GWI), esta dimensão está conectada e não limitado, com a procura de apoio e ajuda para a sua saúde mental através de aconselhamento profissional (Corbin et al., 2016);
- Dimensão intelectual: a esta dimensão dizem respeito atividades que permitem ao individuo interagir com o mundo através da aprendizagem e criatividade através de atividades como referem os autores Pan et al. (2019) poesia e pintura chinesa. Música, arte, cultura local, aprendizagem de estilos de vida, entre outros (Dini & Pencarelli, 2022);
- Dimensão espiritual: como o GWI indica, esta dimensão relaciona-se com a procura de significado e propósito na existência humana, ou seja, atividades como o *mindfulness*, a meditação, retiros espirituais, viagens até locais religiosos (Dillette et al., 2020; Saxena et al., 2020);
- Dimensão social: dimensão relacionada com a interação e conexão com outros e comunidades variadas de maneiras significativas através de voluntariado, eventos e festivais, apesar de ainda serem considerados um tipo de oferta á margem deste

tipo de turismo como referem Dini e Pencarelli (2022) podendo contribuir positivamente e de forma holística;

- Dimensão ambiental: relacionada com a natureza, esta dimensão inclui atividades como turismo de aventura, ecoturismo, visitas a áreas de costa, turismo rural, campismo, entre outras (Brooker & Joppe, 2014).

Considerando que, alguns serviços de *wellness* podem ser referidos como “tratamentos de spa”, o turismo de spa é reconhecido como a forma de turismo *wellness* mais reconhecida (K. H. Chen et al., 2013). M. Smith e Puczko (2009), destacam alguns recursos naturais usados para desenvolver o turismo de *wellness* como: terapias de lama (Israel), atividades recreativas no mar e *health resorts* (Cuba), ioga e centros de meditação (Índia), peregrinação (Espanha), atividades recreativas e culturais (Hawaii), terapia de sal e centros de retiros (Áustria), atividades na natureza (Canadá) ou resorts de termas e tratamentos com água do mar (Japão).

Em suma, a experiência integrativa e holística de *wellness* pode contribuir para que os turistas tenham uma combinação de prazer e hedonismo, atividades altruístas e experiências significativas (Nel-lo Andreu et al., 2021). Bitea e Luches (2018) refere que a literatura científica sobre este tema é extenso e por isso abrange variados significados, sendo associado ao setor de spa e também a outras atividades e produtos. Citando M. Smith e Puczko (2009), os autores fazem referência à necessidade de segmentar o mercado de *wellness* e diferenciar os vários produtos oferecidos neste tipo de turismo.

1.3. O mercado do turismo de saúde e *wellness* e o seu consumidor

O setor do turismo global está permanentemente exposto a uma grande variedade de eventos disruptivos (Gössling et al., 2020). Com a crise sanitária COVID-19, e as restrições impostas internacionalmente, a economia abrandou afetando todos os seus setores e registando uma queda de 74% nas chegadas internacionais do turismo global (UNWTO, 2021).

O turismo de *wellness* cresceu de 4.3 triliões de dólares em 2017 para 4.9 triliões em 2019, representando um crescimento de 6,6% anualmente. Com o impacto do COVID-19, em 2020 desceu 11% ficando nos 4.4 triliões de dólares (Global *Wellness Institute*, 2021). O *Global Wellness Institute* divide o turismo de *wellness* em onze setores como podemos ver na figura 2.

Figura 2
Setores da economia wellness 2017,2019,2020

	Wellness Economy (US\$ billions)			Average Annual Growth Rate	
	2017*	2019	2020	2017-2019	2019-2020
Personal Care & Beauty	\$1,021.6	\$1,097.3	\$955.2	3.6%	-13.0%
Healthy Eating, Nutrition, & Weight Loss	\$858.1	\$912.3	\$945.5	3.7%	3.6%
Physical Activity	\$789.5	\$873.8	\$738.1	5.2%	-15.5%
Wellness Tourism	\$617.0	\$720.4	\$435.7	8.7%	-39.5%
Traditional & Complementary Medicine	\$376.2	\$431.9	\$412.7	7.1%	-4.5%
Public Health, Prevention, & Personalized Medicine	\$328.3	\$359.1	\$375.4	4.6%	4.5%
Wellness Real Estate	\$148.5	\$225.2	\$275.1	23.2%	22.1%
Mental Wellness	N/A	\$122.3	\$131.2	N/A	7.2%
Spas	\$93.6	\$110.7	\$68.0	8.7%	-38.6%
Workplace Wellness	\$47.7	\$52.2	\$48.5	4.6%	-7.0%
Thermal/Mineral Springs	\$56.1	\$64.0	\$39.1	6.8%	-38.9%
Wellness Economy	\$4,317.3	\$4,909.9	\$4,369.3	6.6%	-11.0%

*2017 figures have been revised since GWI released the previous version of the Wellness Economy Monitor (see box below for more details).
 Note: Figures do not sum to total due to overlap in sectors.
 Source: Global Wellness Institute, based on extensive primary research and secondary data sources.

Nota: retirado de “The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID 2021” de Global Wellness Institute

Todos estes setores aumentaram no período de 2017 a 2019, para depois diminuir com o impacto da pandemia COVID-19. Apesar disso os setores *Healthy Eating, Nuticion e Weight Loss, Public Health, Prevention e Personalized Medicine, Wellness Real Estate e Mental Wellness* registraram um crescimento.

O turismo tem a capacidade de influenciar a qualidade de vida e as dimensões sociais, físicas e ambientais e também emocionais, psicológicas, cognitivas e espirituais dos turistas e das comunidades de destino (Hartwell et al., 2018). Como as pessoas estão cada vez mais conscientes sobre a sua saúde e procuram outro tipo de experiências, os autores Brandão et al. (2021) consideram que este tipo de turismo deve ser particularmente valorizado tendo em conta os seus efeitos para o bem-estar da população em geral.

De acordo com o *Global Wellness Institute* existem dois tipos de turistas *wellness*: o *primary wellness traveler*, que escolhe o seu destino com base nas atividades de *wellness* oferecidas sendo essa a motivação primária e o *secondary wellness traveler* que escolhe manter padrões de *wellness* ou participa em atividades deste tipo durante a sua viagem, seja de negócios ou lazer. Hoje em dia, os turistas procuram mais do que apanhar sol na praia estando mais interessados em participar em atividades desportivas, de contacto com a natureza e atividades diversas e recreativas para transformar as suas viagens em experiências relevantes (Nel-lo Andreu et al., 2021). De facto, um estudo de J. Chen et al.

(2008) aponta quatro principais motivações para a procura deste tipo de turismo: o relaxamento, a procura de múltiplas atividades, o lazer e experienciar a natureza. Ana Mafalda Tavares Esteves (2017) acrescenta a motivação da consciência da sua própria saúde.

Um estudo de Puczkó e Bacharov (2006) refere que neste setor são as mulheres abaixo dos 30 anos que são predominantes na busca deste tipo de serviços. Sem razão concreta, especulam que o facto de as mulheres estarem mais interessadas em questões estéticas e preocupem mais com o seu próprio bem-estar e dos seus familiares, as leve a procurar estes serviços mais frequentemente, que inclui idas a médicos ou nutricionistas. Por outro lado os homens já procuram diferentes tipos de relaxamento como atividades físicas, levando os spas a criarem produtos especificamente para homens incluindo massagens e exercícios físicos (Clerici, 2021).

A faixa etária entre os 18 e os 25 anos não procura tanto este tipo de atividades até porque estes serviços são relativamente caros. O turista *wellness* tem tendência a gastar mais que o turista tradicional. Citando Cleaver e Muller, a autora Clerici (2021) refere que os Baby Boomers têm grande relevância para o setor de *wellness* sendo a faixa etária dos 30 aos 50 anos de grande potencial porque têm mais tempo para viajar, cuidam de si próprios e aproveitam a sua liberdade.

M Smith e Puczko (2014) a partir de um relatório da *Wellness Tourism Worldwide* apontam dez tendências deste tipo de turismo:

- Os turistas estão dispostos a aprender técnicas de relaxamento que podem aplicar nas suas casas;
- O turismo de *wellness* desenvolveu-se num nicho de mercado que os agentes de viagens podem usar para expandir o seu negócio;
- Os turistas estão também interessados em experiências autênticas e relevantes com ênfase nos estilos de vida da comunidade local;
- Os turistas estão dispostos a fazer aulas de culinária, food tours e experiências *farm to table* nas suas viagens;
- Médicos aconselham dias de férias como antídoto para o stress;
- Os turistas escolhem as viagens ou para enriquecimento pessoal ou consideram este ser uma parte da sua viagem;
- “Slow Travel”;
- O Voluntariado é uma das experiências que os turistas optam por realizar nas suas férias;
- Os spas estão a denominar-se de *wellness* para atrair um mercado mais alargado;

➤ Os providenciadores de serviços *wellness* tentam atrair os turistas de lazer e negócios que tentam manter o seu estilo de vida saudável enquanto viajam. No seu relatório “Looking beyond COVID”, o Global *Wellness* Institute (2021) prevê que o mercado atinja, no período de 2020 a 2025, um crescimento robusto de 9,9% anualmente. Indicam que as forças para este crescimento são o crescimento da classe média global, o envelhecimento da população, o crescimento de doenças crónicas e o crescente interesse e maior consciência sobre estilos de vida mais saudáveis. O top 5, em 2020, de países do mercado de *wellness* são: os Estados Unidos da América, China, Austrália, Reino Unido e Japão. Brandão et al. (2021) acrescenta que é importante reconhecer fatores psicológicos e desequilíbrios causados por sedentarização, monotonia, stress e ansiedade para a criação de atividades turísticas focadas na saúde e prevenção para que possam ser acessíveis durante a estadia dos turistas no destino. Fazendo isto, é possível perceber as motivações dos turistas que procuram este mercado, tendo em conta que os seus produtos e serviços são considerados complexos (Bitea & Luches, 2018), e criar estratégias de marketing eficazes de modo a desenvolver, promover e posicionar os destinos de saúde e *wellness*.

Figura 3
Ofertas *wellness* em cada destino turístico



Nota: retirado de “The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID 2021” de Global Wellness Institute

Capítulo 2 – *Servicescape*

No segundo capítulo, iremos abordar o conceito de *servicescape*, as suas dimensões e influências, relacioná-lo com a qualidade percebida e satisfação do cliente nos espaços de *wellness* e spa e também como pode estar integrado na estratégia organizacional de uma unidade hoteleira e as suas implicações para a gestão do dia-a-dia destes espaços.

2.1. *Servicescape* e as suas dimensões

Servicescape refere-se ao ambiente físico ou local onde é produzido um serviço, afetando as percepções e comportamentos de trabalhadores e consumidores. Também definido como “*marketing environment*” (Turley & Milliman, 2000) ou “*environmental psychology*” (Weinrach, 2000), este conceito é estudado em vários ambientes físicos como bancos, hospitais ou até em ambientes digitais (Lee & Jeong 2012), de forma a moldar comportamentos de consumidores e trabalhadores ao mesmo tempo que os direciona para o cumprimento dos objetivos da organização.

A importância deste ambiente físico depende da natureza dos serviços oferecidos e da experiência de consumo em si. Para classificar o *servicescape* desses serviços, Bitner (1992), avalia quem atua dentro do *servicescape* e a complexidade física. Quem atua dentro do *servicescape* pode ser considerado de: *self-service* (apenas o consumidor), interpessoal (consumidor e trabalhador) e serviço remoto (apenas o trabalhador). Já a complexidade física, pode ser considerada elaborada ou simples. No contexto deste estudo e segundo a classificação da autora, a complexidade dos serviços em hotéis são considerados interpessoais, por haver interação constante entre consumidor e trabalhador e a complexidade física do *servicescape* elaborada por ter em conta as instalações dos hotéis com os vários serviços que possam aí ser oferecidos.

Esta influência desencadeia reações e comportamentos ao nível individual, tanto da parte dos consumidores como trabalhadores, consideradas do foro cognitivo, emocional e psicológico. Para sustentar este facto, é introduzido o modelo S-O-R desenvolvido por Mehrabian e Russell (1974). Este modelo explica como os estímulos ambientais (S) influenciam as reações emocionais dos consumidores (O) e as suas reações cognitivas (R) (Lee & Chuang, 2022) ou, de acordo com Lockwood e Pyun (2019), os estados emocionais do indivíduo fazem a mediação da influência do ambiente físico no indivíduo.

Bitner (1992) identificou na sua pesquisa três dimensões que se mostram cruciais para descrever o ambiente físico através do *servicescape*: a dimensão do ambiente, lay-out e funcionalidade e sinais, símbolos e artefactos. Estas dimensões possuem uma lista de

características possíveis ilimitada, mas como afirma a autora, é possível identificar certas particularidades e explorar padrões gerais, especificamente nos fatores físicos que podem ser controlados pela organização.

A dimensão do ambiente relaciona-se com as características que afetam os cinco sentidos de forma holística, as percepções e as respostas ao ambiente. Representa todas as configurações compostas por estímulos controláveis, objetivos e materiais (M. S. Rosenbaum & Massiah, 2011). Estas características podem ser a temperatura, tipo de luz, barulho/música, qualidade dos materiais usados, aroma/cheiro até a cor do espaço físico (Lee & Chuang, 2022). Não estando limitadas apenas a estas, os autores Russell e Snodgrass (1987) acrescentam que gases, químicos ou sons imperceptíveis também têm impacto nas percepções de consumidores e trabalhadores sustentando a afirmação de Kim e Moon (2009) que, esta dimensão, captura estímulos não-verbais e não visíveis das condições do ambiente. Os autores Wakefield e Blodgett (1994) classificaram o *servicescape* em termos de acessibilidade, estética do espaço e o conforto de sofás e cadeiras, acrescentando que a limpeza também é um aspeto importante para os hotéis.

Nas unidades hoteleiras, o espaço físico é considerado um ambiente com um propósito pensado e existe para cumprir e ir ao encontro das necessidades específicas dos consumidores através das ações bem sucedidas dos trabalhadores (Nkansah Simpeh et al., 2011). Considerando esta importância, a dimensão layout e funcionalidade refere-se ao modo como estão posicionados no espaço: quartos, áreas de serviço, corredores, equipamentos, mobiliário, o seu tamanho e forma, a relação de funcionalidade entre eles e ainda, a habilidade desses auxiliarem a *performance* dos trabalhadores e cumprimentos de objetivos propostos pela organização (Bitner, 1992). A existência ou não de paredes comunica barreiras, visíveis ou invisíveis, e os tetos podem ajustar a percepção espacial tornando um espaço mais amplo quando são altos ou um ambiente mais aconchegante e de intimidade (Lin, 2004).

Na terceira dimensão sinais, símbolos e artefactos temos todos os objetos que comunicam explicita ou implicitamente com os seus usuários. Estes podem ser considerados o nome do hotel que se situa na entrada exterior ou interior, distinção de vários departamentos, bem como sinais de orientação para os vários espaços do hotel e até para comunicar regras de conduta dentro e fora do espaço como a sinalética e não fumar (Bitner, 1992). Enquanto estes são mais diretos, podem existir outros que se mostram mais implícitos como a qualidade dos materiais, arte exposta, presença de certificados, fotografias ou tapetes.

No estudo de M. Rosenbaum e Massiah (2011) denotam que para além das características controláveis do *servicescape* também existem estímulos subjetivos, difíceis de mensurar e que não são controláveis pela organização. Para estes autores, as três dimensões citadas acima fazem parte da dimensão física, existe também uma dimensão social que tem peso na decisão *approach/avoidance* do consumidor, uma dimensão social-simbólica composta por símbolos e artefactos étnicos e a dimensão natural que tem em conta o tipo de conexão com o espaço criado. Todas elas levam a um *servicescape* percebido de forma holística.

Pizam e Tasci (2019) introduzem o termo de *experienscape* adicionando componentes que influenciam o consumidor num todo da sua experiência. Estes componentes são: o social, cultural, sensorial, funcional e natural, completando a linha de pensamento de Mary Jo Bitner. Com o avançar das pesquisas sobre este tema, foram criados mais termos usando a linha “*scape*” e expandindo o próprio conceito, por exemplo *sportscape* (Fernandes & Neves, 2014), *dinescape* (Ryu & Jang, 2007) ou *performancescape* (Tumbat & Belk, 2013).

2.2. A percepção de qualidade e comportamentos do consumidor através do *servicescape*

A percepção de qualidade pelo consumidor é feita holisticamente sendo que o *servicescape* tem um papel fulcral em proporcionar “pistas” ao consumidor dessa mesma qualidade. Parasuraman et al. (1988) apresentam cinco dimensões para a percepção de qualidade, que são as seguintes: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e tangibilidade. Esta última diz respeito a tudo o que é físico representando ainda mais a influência do *servicescape* (Fahim, 2019).

Dong e Siu (2013) deduzem na sua pesquisa que, a avaliação do serviço e da qualidade através do *servicescape* é influenciado por *substantive staging* e *communicative staging*. O *substantive staging* ou, de tradução literal, “encenação substantiva” refere-se a tudo o que é físico e criado pela organização de maneira a impactar positivamente a satisfação e a avaliação da qualidade, já que estes elementos do *servicescape* influenciam de maneira cognitiva e emocional o consumidor na sua interação com o serviço. No *communicative staging* ou “encenação comunicativa”, diz respeito a como o ambiente de serviço é apresentado e interpretado, envolvendo a transmissão de sentido relacionado com a prestação do serviço e de significado que transcende o contexto instrumental. Este envolve elementos do pessoal, onde a imagem e comportamentos do pessoal de serviço são importantes para a percepção da qualidade, onde a própria atmosfera cultural influencia os sentimentos e molda a sua experiência do consumidor.

Tendo em conta o modelo S-O-R previamente citado, onde o ambiente físico procede como estímulo, o consumidor responde a este emocionalmente e em concordância com o seu comportamento. Um ambiente carregado de estímulos onde o consumidor sente um nível alto de excitação irá traduzir-se num comportamento animado e alerta enquanto que, um ambiente menos carregado traduz-se num comportamento mais calmo e relaxado (Lockwood & Pyun, 2019).

A resposta a esse ambiente físico é também afetada por variáveis chamadas de *response moderators* ou moderadores de resposta. Estes moderadores decidem a força e direção do comportamento em questão podendo ser considerados pessoais ou situacionais. Os moderadores pessoais estão associados a traços de personalidade e os situacionais relacionados com o planejar e procurar um determinado ambiente e o propósito de estar naquele local (Bitner, 1992).

Considerando a influência dos moderadores de resposta, é necessário referir que as decisões de *approach/avoidance* são também influenciadas por uma dimensão social. Esta dimensão composta por estímulos sociais e humanísticos tem em conta: os trabalhadores, consumidores, densidade social e emoções demonstradas por outros (M. S. Rosenbaum & Massiah, 2011).

Podemos considerar, através das dimensões já citadas do *servicescape*, que estas levam a comportamentos desejáveis por parte dos consumidores.

Através da dimensão física, estudos revelam (Jani & Han, 2014) que o ambiente é um importante moderador da satisfação, imagem do hotel e sua avaliação e lealdade sempre que este se mostre favorável para o consumidor. Na dimensão social, as interações com os trabalhadores influenciam a perceção de qualidade. Estes fatores sociais aumentam a satisfação do consumidor chegando a influenciar a intenção de falar da unidade hoteleira através do *word-of-mouth* (Choi & Kandampully, 2019). A autenticidade percebida, faz parte da dimensão simbólica composta por sinais, símbolos e artefactos e considerada como algo que é real, genuíno ou verdadeiro. É nesta dimensão que é experienciada a autenticidade existencial, através do consumo do serviço que envolve a participação ativa do consumidor (Meng & Choi, 2017). Esta autenticidade é destacada por Mody e Hanks (2020) tendo um importante papel na autenticidade da marca, de maneira a aumentar o gosto e a lealdade por esta no contexto da hotelaria. Por fim, na dimensão natural surge a fascinação (Lee & Chuang, 2022). Nesta dimensão, o *servicescape* possui qualidades restaurativas diminuindo os sintomas associados com a fadiga, stress ou depressão, já que os consumidores procuram subconscientemente uma conexão natural com um lugar ou

cenário a nível pessoal e psicológico (M. S. Rosenbaum & Massiah, 2011). A fascinação é definida como um ambiente onde as pessoas são livres de explorar, seguir os seus interesses e atribuir significado pessoal a um local. Este estímulo natural do *servicescape* influencia a saúde e o bem-estar subjetivo tornando-se num *servicescape* envolvente onde é permitido ao consumidor escapar da sua situação atual e sentir-se conectado aquele local (M. S. Rosenbaum & Massiah, 2011). Sendo assim, podemos concluir que a fascinação tem um peso muito grande na resposta às necessidades de experiências restaurativas do consumidor (Liu et al., 2017) como pode ser considerada a procura de produtos de bem-estar e *wellness*.

Tendo em conta que os turistas procuram cada vez mais experiências memoráveis nas suas viagens, é importante referir o valor percebido como mediador da experiência de bem-estar e *wellness*. O valor percebido pelos turistas é o resultado da comparação dos custos da viagem e o que estes adquirem após a mesma (Duman & Mattila, 2005) sendo que este valor é um fator determinante na escolha, avaliação e satisfação nos destinos escolhidos. No turismo de bem-estar e saúde, este valor pode ser considerado a soma do valor percebido da saúde, valor emocional percebido e custos percebidos. Quando a qualidade destes produtos é considerada elevada concluímos que os turistas irão demonstrar maiores intenções de experienciar este tipo de turismo (Carvache-Franco et al., 2021; Gan et al., 2023). O valor dos produtos *wellness*, ou também chamado de *wellness value* (Li, 2021), diz respeito á avaliação feita pelos consumidores dos benefícios físicos, mentais e sociais desses produtos e serviços, que têm influência na sua qualidade de vida, aliviando o stress e energizando-os.

Outro mediador da experiência e associado com o conceito de *wellness* estudado, é o *mindfulness*. *Mindfulness* é considerado como o modo das pessoas processarem estímulos externos trazendo-lhes novas informações sobre o seu ambiente e que lhes permite experienciar com maior sensibilidade, examinando ao mesmo tempo, as suas proximidades de uma forma multidimensional (Barber & Deale, 2014). Assim sendo, o *mindfulness* pode ser ativado por um *servicescape* apelativo e estimulante. Pode também ser estimulado pelo comportamento dos trabalhadores, aguçando o interesse nas diferentes características da unidade hoteleira e pelas ofertas apresentadas para o consumidor poder descobrir as redondezas e comunidades locais (Ben Haobin et al., 2021). Por causa disto, considera-se que o *mindfulness* está também associado á percepção de pistas ambientais, experiência da marca, satisfação do cliente e lealdade (Choe et al., 2014; Ndubisi, 2012; Ngo et al., 2016).

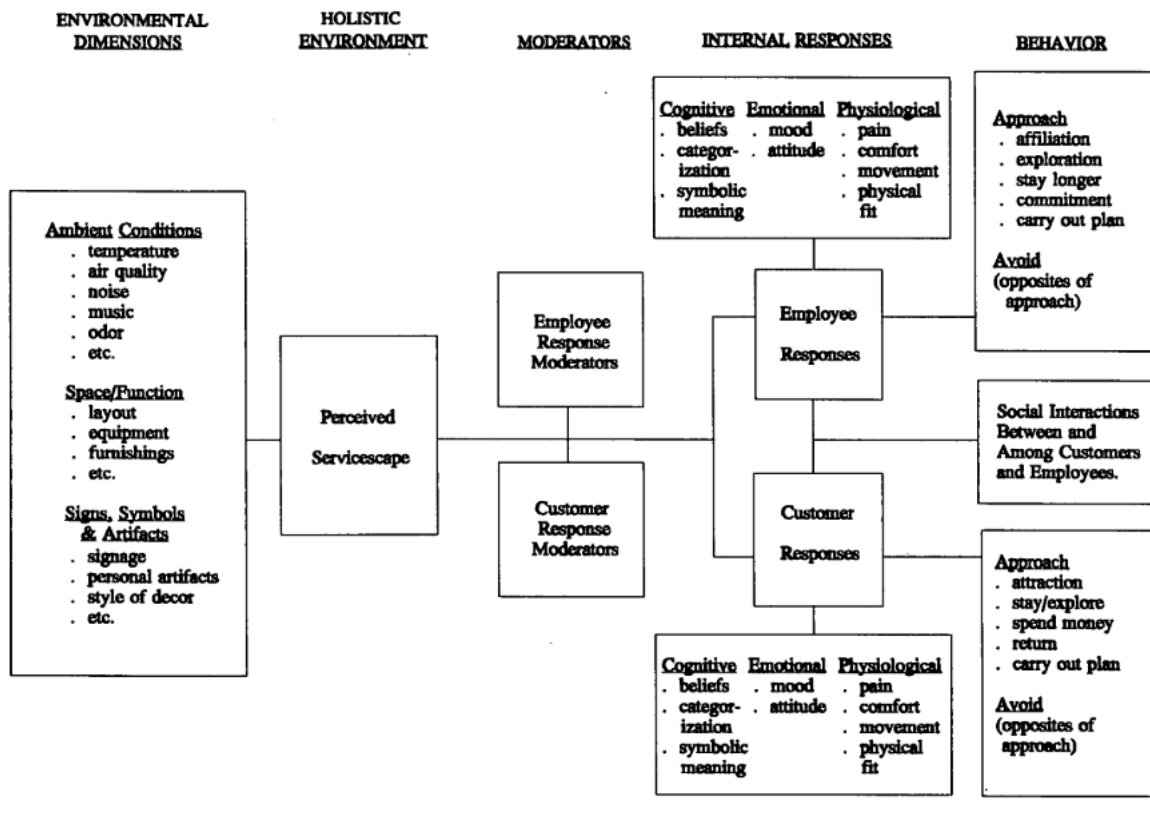
Em suma, é através do *servicescape* que é possível a manipulação de comportamentos por parte da organização. Considerando que a procura de valor na experiência de turismo e bem-estar é cada vez maior, as dimensões do *servicescape* ajudam-nos a encaminhar o consumidor para comportamentos favoráveis como o *word-of-mouth* e lealdade, tendo em conta a influência dos vários moderadores de comportamento e experiência citados anteriormente.

2.3. Utilização do *servicescape* como estratégia organizacional

Foi referido nos pontos anteriores deste capítulo, a importância do ambiente físico para os comportamentos e ações desejáveis por parte do consumidor. Esta relevância estende-se, portanto, aos trabalhadores que são considerados um dos fatores para o alcance dos objetivos presentes na estratégia organizacional das unidades hoteleiras.

Buxton e Michopoulou (2021) referem que, no contexto de um produto de turismo de saúde como o spa, os consumidores encontram-se em contacto constante com os trabalhadores revelando que as interações entre estes contribuem para a criação de valor na experiência do consumidor. Dada a natureza deste tipo de produtos, os trabalhadores desta área devem ter em atenção certos pormenores como o seu tom de voz, ser gentis e meticolosos nos seus gestos enquanto realizam os tratamentos (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2008) de forma a criar um serviço de excelência através da sua performance e uma identidade única e autenticidade ao produto oferecido pela organização (Lin & Mattila, 2018). Dito isto, o compromisso com a organização e satisfação no trabalho pode ser influenciada pela perceção que têm do seu ambiente físico de trabalho, como podemos observar na figura 4, e pelas ferramentas de que dispõem (Ivanaj et al., 2018).

Figura 4
 Relações entre o ambiente e o seu utilizador em organizações de serviços



Nota: retirado de “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Costumers and Employees” de Bitner (1992)

O bem-estar dos trabalhadores é visto como uma mais valia para a organização reduzindo sinais de stress e burn-out (Lyubomirsky et al., 2005). Harter et al. (2010) mostram que trabalhadores satisfeitos podem contribuir para uma maior retenção de talentos e aumento do empenho pela organização, associando este facto às boas condições de trabalho, clareza na sua função, boas relações entre colegas e oportunidades de aprendizagem. Sendo assim, e da mesma maneira que a autora Mary Jo Bitner, conclui-se que as decisões feitas pela organização a nível do *servicescape* têm impacto nos objetivos dos trabalhadores. Logo, mudanças e criação de ambientes através do design de espaços físicos, novos ou pré-existentes, devem beneficiar das considerações de gerentes e trabalhadores (Bitner, 1992).

São variadas as características do espaço físico que podem existir nos espaços de turismo de bem-estar e *wellness*. Combinando as várias dimensões do *servicescape*, estes e

espaços podem utilizar o aroma, criando por exemplo um aroma próprio para os seus espaços, já que encontra-se fortemente associado a eventos ou experiências aos quais é atribuído um significado pessoal pelo consumidor (Lwin & Wijaya, 2010), os óleos essenciais como a lavanda podem ser usados para introduzir sentimentos de maior relaxamento e o uso da cor para combater a ansiedade e stress, aumentando a autenticidade da experiência. A sinalização de diferentes zonas específicas e a sua organização também têm impacto na experiência. Os autores Lin e Mattila (2018) referem que podem existir três zonas específicas nestes espaços: uma zona ativa onde se inclui a receção, uma sala de espera, um cabeleireiro, uma loja e o ginásio, uma zona que antecede o espaço interior com os balneários masculinos e femininos e uma zona silenciosa ou *quiet zone*, onde se encontram as salas de tratamento, a sauna, a zona termal, entre outros produtos que possam ser oferecidos no espaço.

Os autores Yin et al. (2023) introduzem no seu estudo, o uso da inteligência artificial (AI) no *servicescape*, ou *intelligent servicescape*, de maneira a enriquecer o ambiente através da tecnologia. Os autores identificaram usos para a AI como por exemplo: sinalética electrónica, cortinas inteligentes ou sensores com a capacidade de responder rapidamente às necessidades dos consumidores, como por exemplo luzes automáticas. Isto também pode ser chamado de *ambient intelligence* (Aml). É importante referir que existem diferenças entre o *servicescape* de Mary Jo Bitner, estudado neste capítulo, o Aml e o *Intelligent servicescape*, como podemos ver na figura 5.

Figura 5
Diferenças entre *Servicescape*, *Ambient intelligence* e *Intelligent servicescape*

Concept	Definition	Dimensions	Factors	References
Servicescape	Consciously designed places, calculated to produce commercially significant actions	Substantive and communicative servicescape	Substantive servicescape: spectacular architecture, pleasant atmosphere, suitable facilities, exquisite decoration, and pleasant smells Communicative servicescape: employee passion, politeness, elegant dress, useful assistance and warm personal care	Bitner,1992; Arnould et al,1998; Li,2021; Dong & Siu,2013;Line et al, 2018
Ambient intelligence (Aml)	Electronic environments that are sensitive and responsive to the presence of people	Sense Reason Act Secure Human-computer interaction	Sensitive Responsive Adaptive Transparent Ubiquitous Intelligent	ISTAG,2003; Augusto & Shapiro,2006; Hagraas et al.,2007; Gams et al.,2019
Intelligent servicescape	The physical and social servicescape based on AI	Servicescape atmosphere Technology attributes Customer-technology interactions Employee assistance	Dynamic, prominence, aesthetics, and relaxation Sensory properties, knowledge learning, operability, and user-friendliness Preset, interactivity, control, and immersion. Gentleness, proficiency, and rapport	Perez-Vega et al.,2021; Li et al.,2021; Pillai & Sivathanu,2020; Li, Wang et al., 2022; Qiu et al.,2020; Shi et al.,2022

Nota: retirado de “When the Servicescape becomes intelligent: conceptualization, assessment and implications for hospitableness” de Yin et al (2023)

Os ambientes físicos criados pelas unidades hoteleiras devem conseguir equilíbrio entre dois objetivos considerados primários: construir ambientes que facilitem a parte operacional do serviço e a sua eficiência e desenvolver ambientes que apelem a estados de satisfação e excitação e ao mesmo tempo, evitar atmosferas mais de rejeição (Hoffman et al., 2003). Dito isto, é importante referir que o *servicescape* também pode falhar. Estas falhas podem ser consideradas problemas de limpeza, que incluem a presença de sujidade e/ou insetos nos quartos ou corredores; problemas mecânicos ou seja, quando, por exemplo, o elevador ou vários equipamentos não funcionam ou existem problemas informáticos nas plataformas de trabalho; problemas de design relacionados com o mau design das instalações e má localização dos quartos (Bitner, Mary J; Booms, H. Bernard; Tetreault, 1990; Hoffman et al., 2003). O *fitness center* e ginásios são exemplos de produtos do turismo de bem-estar e *wellness* que iriam ver-se prejudicados por falhas de equipamentos e limpeza, sendo que a literatura existente é direcionada para a operação e gestão de instalações de *fitness*, limpeza e manutenção do ambiente e serviço direcionado aos membros (Tae Kim et al., 2016).

Em suma, a manipulação dos ambientes físicos é de grande responsabilidade e não deve ser descurada. Hightower (2003) propõe que a gestão do *servicescape* consegue criar vantagem competitiva através do ênfase na satisfação do cliente em conjunto com o *servicescape*, em vez de apenas na qualidade de serviço, já que um cliente que experiencia apenas uma alta qualidade de serviço tem menos probabilidade de voltar do que um cliente satisfeito. O *experienscape*, mencionado neste capítulo, também é indicado um fator com importância na estratégia da organização. Afirmando que o *servicescape* e *experienscape* estão interligados e são críticos no contexto dos serviços, Kandampully et al. (2023) explica que o foco coletivo nestes dois conceitos promovem a possibilidade de criação de valor no serviço e para o consumidor, estando em linha com os estudos anteriormente referidos.

Estes fatores e outros já mencionados trabalham em conjunto para promover a imagem das unidades hoteleiras e atingir objetivos organizacionais cada vez mais altos e ambiciosos dando destaque, diferenciação e vantagem competitiva para as unidades hoteleiras.

Capítulo 3 – Estudos de caso-apresentação das unidades hoteleiras

Neste capítulo será feita a apresentação das unidades hoteleiras que participaram neste estudo, explicando como foi feita sua seleção, o contacto com as unidades e a descrição dos seus espaços de bem-estar e *wellness*. Também será apresentada a região escolhida para delimitar este estudo.

3.1. Apresentação das unidades hoteleiras

Para esta investigação foram consideradas todas as unidades hoteleiras de 4 estrelas com espaços de oferta de produtos e serviços na área de *wellness* e bem-estar delimitadas pelo distrito de Leiria.

Através do Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET), foi feita uma pesquisa filtrando todos os empreendimentos de 4 estrelas com este tipo de produtos e serviços. No total, foram encontradas 13 unidades hoteleiras que correspondem as características pretendidas como podemos ver no apêndice 1. Das unidades hoteleiras com as características pretendidas, foram excluídas 3 conforme as razões apresentadas de seguida:

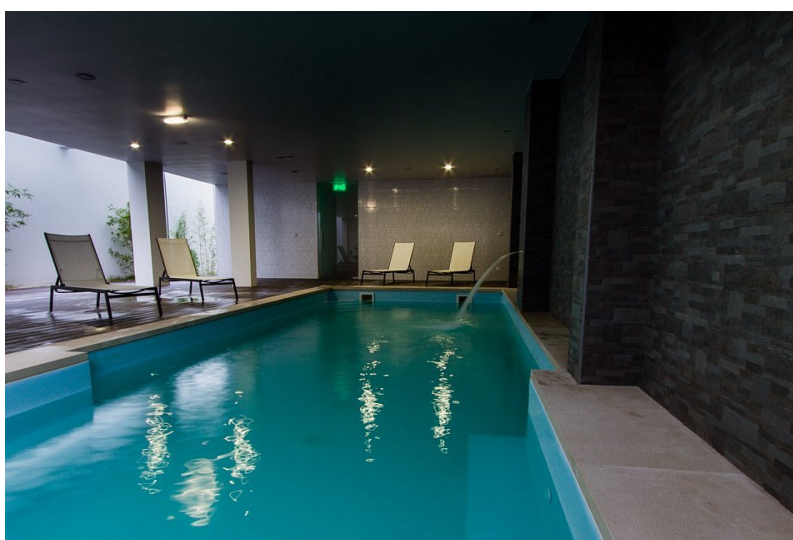
- Vale d' Azenha Hotel Rural & Residences: após contacto telefónico, foi dada a informação que apesar de oferecerem jacuzzi, sauna e piscina exterior, estes espaços são apenas complementos à compra do quarto e os clientes podem usufruir dos mesmos de maneira gratuita. Não oferecendo mais produtos de saúde e bem-estar e sendo que este não é o foco da unidade hoteleira, considera-se que os potenciais dados obtidos não serão relevantes para esta investigação;
- Villas da Fonte - Leisure & Nature: não foi possível efetuar contacto com esta unidade. Não existe informação de contacto no seu website, que parece não ser atualizado a algum tempo e um post nas suas redes sociais (Facebook) indica que já não existe, por isso considera-se encerrado;
- SANA Silver Coast: após contacto telefónico, a informação obtida foi de que o espaço de bem-estar não está localizado nas Caldas da Rainha. Sendo assim e encontrando-se fora do distrito de Leiria, não irá ser considerado para o estudo.

As unidades hoteleiras foram contactadas numa primeira fase por telefone e depois por correio eletrónico apresentado no apêndice 2.

Após o contacto com as unidades restantes, obteve-se a colaboração de 4 entidades. As restantes não aceitaram o convite de participação. As unidades hoteleiras a participar no estudo são as seguintes:

- Hotel Vila D'Óbidos: este hotel composto por 40 quartos, espaço para reuniões e eventos e zona de relaxamento está localizado em Óbidos e é rodeado por um ambiente natural de 6 hectares na Quinta de Santo Antão. O seu espaço de bem-estar é composto por piscina exterior e interior (figura 6) e sala para massagens e tratamentos faciais e corporais onde são usados produtos naturais, de forma a representar o mar e terra (Hotel Vila D'Óbidos, 2023).;

Figura 6
Hotel Vila D'Óbidos: piscina interior

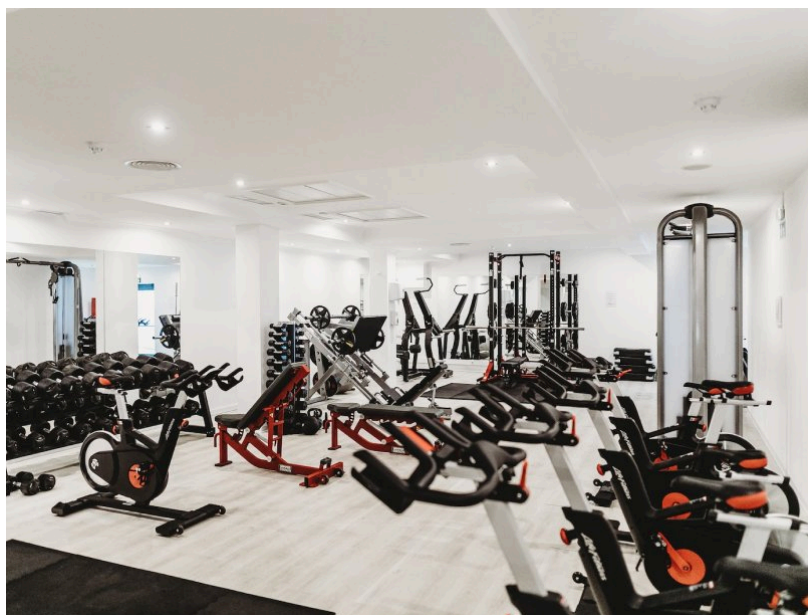


Nota: retirado de website <https://www.hotelviladobidos.pt/hotel-gallery>

- Hotel Villa Batalha: com vista para o monumento nacional Mosteiro da Batalha, este hotel oferece 4 tipologias de quartos (duplo, twin, suite júnior e suite master), restaurante e bar e SPA e *fitness*. Nas suas instalações disponibilizam a vertente de relaxamento, composta pelo circuito de spa e massagens ou tratamentos. O circuito de spa utiliza equipamentos como a piscina interior com vista para o Mosteiro da Batalha, um percurso de pedras com jatos laterais em sequência no qual se anda descalço (pedilúvio), sauna, banho turco e fonte de gelo para aplicação manual. Nas massagens e tratamentos incluem estética, esfoliações corporais e faciais, variedade de técnicas de relaxamento, hidroterapia, terapias holísticas como a reflexologia e a massagem Ayurvedica, massagens a dois, para grávidas, crianças e de relaxamento. Também disponibilizam a vertente de *fitness*

incluindo a utilização dos equipamentos de ginásio profissional Tecnogym, como podemos ver na figura 7, e aulas com *personal trainer*. (Hotel Villa Batalha, 2023).;

Figura 7
Hotel Villa Batalha: Ginásio



Nota: retirado de website <https://www.hotelvillabatalha.com/en/photos/>

- Monte Real Hotel, Termas & SPA: localizado em Leiria com 101 quartos de várias tipologias este hotel oferece restaurante e bar, salas de eventos e reuniões e SPA. O SPA conta com 1600m² e um conceito focado no silêncio e tranquilidade. É composto por piscina aquecida, sauna, banho turco, jacuzzi, *rain-sky*, *kneipp* (caminhar em água fria e água quente logo de seguida), cascata, duches sensações e zonas de relaxamento. Oferece tratamentos faciais e massagens aromáticas com velas, pedras basálticas quentes, esfoliação do corpo, drenagem linfática manual, craniofacial e localizada ou customizada às necessidades do cliente. Para além destes, dispõe de tratamentos para homens e pré-mamã, massagem chuva de águas (marquesa equipada com aspersores de água, representada na figura 8), *Cromo Float Bed* (flutuação sobre cama de água aquecida) e o seu circuito de SPA com acesso a piscina aquecida, jacuzzi, *Thermo-Garden* (sauna, banho turco, *rain-sky*, *kneipp*, cascata), duches sensações (*eucalyptus rain* e *caribbean storm*) e às zonas de relaxamento (Monte Real Hotel, Termas & Spa, 2023).;

Figura 8

Hotel Monte Real: Marquesa equipada com aspersores



Nota: retirado de website <https://www.termasdemontereal.pt/hotel-gallery.html>

- Your Hotel and SPA Alcobaça: com foco na tranquilidade, este hotel combina a natureza com uma experiência única na região de Alcobaça. Possui 62 quartos dos quais 3 são suites, restaurante, SPA Termal e Termas (Termas da Piedade) com vários serviços disponíveis. No SPA Termal é possível ter acesso a tratamentos de rosto, anti celulite, reflexologia podal, drenagem linfática, hidromassagem termal, hidroterapia e várias massagens terapêuticas, de relaxamento e exfoliantes. Também disponibilizam programas de SPA noturno incluindo massagem e circuito de hidroterapia termal com acesso à piscina de hidromassagem, jacuzzi de água termal, sauna (figura 9), banho turco, pedilúvio, passeio de chuvas, balde de água fria e zona de relaxamento. Nas Termas da Piedade são oferecidos serviços mais especializados através do uso das águas da Piedade que têm características hipotermiais, mesossalinas, cloretadas, sódicas, bicarbonatadas e cálcicas. Estas águas são indicadas para tratar problemas do foro gastrointestinal, músculo esquelético e algumas valências dermatológicas. É disponibilizada uma consulta médica de hidrologia obrigatória e dado acesso ao circuito de hidroterapia termal (livre, acompanhado ou vigiado), duches termais vichy, drenagens linfáticas, massagens terapêuticas localizadas, marquesas de relaxamento e técnicas internas de hidrocolonterapia (Your Hotel & SP A Alcobaça, 2023).

Figura 9
Your Hotel and Spa: Sauna



Nota: retirado de website <https://www.yourhotelspa.com/galeria/>

3.2. Caracterização da região escolhida- distrito de Leiria

Como já foi referido nos pontos anteriores deste capítulo, a região escolhida para delimitar este estudo é o distrito de Leiria. Este distrito, situado na Região Centro de Portugal, está dividido em duas regiões: Oeste e Leiria, dos quais fazem parte dezasseis municípios: Alcobaça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrogão Grande, Peniche, Pombal e Porto de Mós (Wikipédia-enciclopédia livre, 2023). Encontra-se localizado a cerca de 120 km de Lisboa e conta com uma oferta turística diversificada de vários monumentos como o Mosteiro da Batalha considerado Património Mundial da Humanidade, e grutas e percursos pedestres que proporcionam um conjunto de atividades unindo o património natural e a cultura local (Turismo do Centro Portugal, 2023).

Em dezembro de 2020, o TCP (Turismo do Centro de Portugal) apresentou o Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-2030. Segundo Rita Marques, Secretária de Estado do Turismo, a região centro tem sido uma mais-valia para o crescimento sólido do turismo no país, crescendo mais que a média nacional nos últimos anos de acordo com Pedro Machado, presidente de TCP (Turismo do Centro Portugal, 2020).

Como opção para uma investigação na área da saúde e bem-estar, este destino tem vários hotéis, considerados para este estudo, que conjugam termas, spa e diversas atividades na natureza e culturais, fazendo desta uma região uma opção bastante diversificada e com dados potencialmente relevantes para investigações sobre esta temática.

Capítulo 4 – Metodologia

No quarto capítulo abordamos a forma como este estudo foi conduzido descrevendo os passos usados durante a investigação. A descrição da metodologia usada começa por descrever qual o contexto e objetivos da investigação, quais as opções metodológicas escolhidas, as suas fases e os métodos utilizados na obtenção de respostas e a sua validação.

4.1. Contexto, finalidade e objetivos da investigação

Para a obtenção de respostas para a investigação, será posta em prática uma abordagem qualitativa com a aplicação de inquérito por entrevista com base num estudo de caso múltiplo. O inquérito por entrevista foi aplicado através de e-mail, tendo sido entrevistados os assistentes de direção, gerentes e/ou diretores dos espaços de bem-estar e *wellness* que foram previamente contactados por chamada telefónica.

A abordagem através dos estudos de caso e segundo Yin (2003) deve ser usada quando: (a) queremos focar o estudo em perguntas de “porquê” e “como”, (b) quando não se pode manipular o comportamento dos entrevistados, (c) quando queremos explorar condições contextuais que acreditamos ser relevantes para a investigação em causa ou (d) quando os limites não são claros entre o contexto e o fenómeno do estudo. Citando Yin, Baxter e Jack (2015) definem um caso de estudo múltiplo com o objetivo de replicar e explorar certas condições e características entre os casos. Este tipo de investigação, permite fazer comparações de modo a ajudar o investigador a prever resultados semelhantes ou resultados diferenciadores.

Como método de recolha de dados foi escolhido o inquérito por entrevista. Este é associado a estudos de carácter interpretativo e investigações qualitativas pelo seu carácter descritivo (Batista et al., 2021).

Para Quivy e Campenhoudt (1998) e Ghiglione e Matalon (1997), o inquérito por entrevista, como instrumento de recolha de dados, é uma estratégia essencial especialmente quando o investigador pretende: i) analisar o sentido que os entrevistados atribuem às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confrontados; ii) analisar um problema específico sobre pontos de vista e funcionamento de uma organização; e iii) fortificar um processo de ação e de experiências.

Ainda segundo Ghiglione e Matalon (1997), a formulação das questões do inquérito por entrevista deve ser estruturado tendo em conta a importância na obtenção das informações válidas, optando pela utilização de questões fechadas ou abertas.

As perguntas do inquérito por entrevista podem estar formuladas de forma estruturadas, não estruturadas ou semiestruturadas.

As entrevistas estruturadas são caracterizadas por seguirem integralmente um guião estabelecido (Punch, 2005), reservando ao investigador “o papel de mero compilador de dados e a responsabilidade de criar um ambiente propício para que os entrevistados respondam às questões colocadas” (Morgado, 2013). Sendo assim, é um formato de entrevista a que se recorre em situações que requeiram uma “administração idêntica e consistente a todos os respondentes e em que os resultados sejam facilmente quantificáveis” (Morgado, 2013,p.73).

Segundo Patton (2002) e Taylor et al. (2016) a entrevista não estruturada ou aberta, é um processo de recolha de informação mais flexível e dinâmica por comparação às entrevistas estruturadas. Para Bogdan e Biklen (1999), na entrevista não estruturada, o investigador convida o entrevistado a tecer considerações sobre determinada realidade, temática ou área de interesse, e ao longo da conversa explora a entrevista de forma mais apurada e profunda. Neste tipo de entrevista é concedida maior liberdade e versatilidade de ação ao entrevistado.

As entrevistas semiestruturadas, segundo Hill (2014), o investigador pode dispor de um conjunto de perguntas-guia, relativamente flexíveis, com as quais pretende orientar a recolha de informação do entrevistado, tendo inclusivamente liberdade em recorrer ou não a todas as questões que formulou e em seguir a ordem que determinou previamente. Este tipo de entrevista permite ao entrevistado “a possibilidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan & Biklen, 1999, p.135).

Dito isto, esta investigação pretende recolher dados sobre o *servicescape* em contexto de saúde e *wellness* recorrendo para isso a aplicação de um inquérito por entrevista estruturada aos diretores ou gerentes destes espaços nas unidades hoteleiras de 4 estrelas no distrito de Leiria.

Como afirma Bitner (1992), é possível explorar características, padrões gerais e particularidades nos fatores físicos através do *servicescape*, que podem ser controlados pela organização dentro do contexto de *wellness* e bem-estar. Sendo assim, através deste estudo torna-se possível explorar as características dos espaços de *wellness* e bem-estar e relacioná-los com a influência do *servicescape*, de maneira a serem usadas na estratégia organizacional, para a procura de vantagem competitiva e satisfação do consumidor.

No que diz respeito ao conceito de *wellness*, esta investigação abre portas a uma caracterização mais precisa e detalhada dos espaços associados levando a uma melhor compreensão do próprio conceito. Para o *servicescape*, permite-nos descobrir as ações concretas utilizadas pelas organizações, para o aumento da vantagem competitiva e como este é integrado na sua estratégia.

Sendo assim, a pergunta de partida desta investigação é: **“podem ser usadas as características do *servicescape* para a obtenção de vantagem competitiva nas unidades hoteleiras de 4 estrelas com espaços de saúde e *wellness*?”**.

Com este estudo pretende-se, como objetivo geral, a elaboração de uma lista de sugestões de boas práticas e linhas orientadoras para a melhoria da satisfação do consumidor através do *servicescape*.

Os objetivos específicos incluem:

- A listagem de características específicas utilizadas em cada dimensão do *servicescape*;
- Identificar e destacar a dimensão do *servicescape* mais aplicada pelas unidades;
- Perceber como é integrado o *servicescape* na estratégia organizacional e a suas implicações de uma perspetiva operacional do dia-a-dia.

4.2. Opções metodológicas

4.2.1. Fases de implementação da metodologia

Esta investigação segue as 7 etapas de investigação de Quivy e Campenhoudt (1998) que são as seguintes: na etapa 1 temos o tema de partida, ou definição do problema (Gil, 2002), que neste estudo corresponde as características dos espaços de *wellness* e bem-estar através do *servicescape*, a exploração da literatura ou “estado da arte” com recurso a pesquisa de artigos científicos em plataformas como a b-on, Elsevier, Science-direct e pesquisa de informação em websites relevantes como GWI, criando assim os capítulos da revisão de literatura e identificando a etapa 2. A etapa 3 com a definição dos objetivos, a etapa 4 que corresponde a este capítulo onde é descrito o processo metodológico escolhido e identificado o método de recolha de dados relevantes, a etapa 5 com a aplicação do questionário e recolha de dados, a análise de dados obtidos através da etapa anterior corresponde a etapa 6 e por fim a etapa 7 corresponde às conclusões.

4.2.2. Questões de validade do estudo

A utilização de um inquérito por entrevista foi considerada o método mais adequado de obter dados relevantes para a investigação, pela natureza qualitativa dos dados a serem recolhidos. Podemos observar no apêndice 3 a entrevista utilizada na recolha de dados que está dividida em três secções.

Na primeira secção temos a recolha de dados complementares ao estudo como o público-alvo ou o número de trabalhadores no espaço. De seguida na segunda secção, as perguntas apresentadas (1a, b, c e 2) ajudam a responder a dois dos objetivos propostos que são a listagem das características do *servicescape* utilizadas pelas unidades hoteleiras contempladas no estudo e identificar qual a dimensão mais aplicada por elas. Segundo Bitner (1992), as dimensões do *servicescape* apresentam combinações de características ilimitadas. Apesar disto, é possível identificar particularidades e padrões gerais. Baseado nisso, as perguntas têm como objetivo perceber quais as características que se destacam nas unidades hoteleiras escolhidas e identificar esses padrões.

A pergunta 3, tenta perceber até que ponto os trabalhadores têm influência no *servicescape*. Como foi explicado no capítulo 2 e dito por autores como Harter et al. (2010) ou Lyubomirsky et al. (2005), trabalhadores satisfeitos têm um maior empenho e compromisso pela organização associando este facto às boas condições de trabalho. Este empenho e compromisso também é afetado pela perceção do seu ambiente físico de trabalho e pelas ferramentas que dispõem (Ivanaj et al., 2018). Logo Bitner (1992) conclui que as mudanças a nível de design e criação de espaços novos ou pré existentes devem beneficiar da opinião dos trabalhadores envolvidos nas tarefas desse espaço. Esta pergunta tenta então perceber até que ponto é considerada a opinião dos trabalhadores a nível de *servicescape* nestas unidades.

De seguida, formulou-se a pergunta 4. Os espaços de bem-estar e *wellness* são direcionados para a promoção do bem-estar individual dos seus consumidores. Combinando a natureza destes produtos e os estímulos do *servicescape*, esta pergunta tenta perceber ou ilustrar o modelo S-O-R proposto por Mehrabian e Russell (1974), percebendo quais as reações, tanto do consumidor como do trabalhador, ao seu ambiente físico (Lee & Chuang, 2022; Lockwood & Pyun, 2019), estando também associado à figura 4 retirada da investigação de Bitner.

Por último na secção 3, procurou-se perceber que ações são tomadas através do *servicescape* para haver criação de valor na experiência do hóspede e de vantagem competitiva. Segundo Hightower (2003), a gestão do *servicescape* consegue criar

vantagem competitiva através do ênfase na satisfação do cliente em conjunto com o *servicescape*. Estando focados apenas na alta qualidade do serviço, este tem menos probabilidade de voltar do que um trabalhador satisfeito. Para Kandampully et al. (2023), o foco coletivo nos conceitos de *experiencescape* e *servicescape* promovem a possibilidade de criação de valor na experiência do consumidor. Logo, a pergunta 5 ajuda-nos a perceber o nível de foco no *servicescape* e no seu potencial. Os ambientes físicos criados pelas unidades hoteleiras devem conseguir equilíbrio entre dois objetivos considerados primários: construir ambientes que facilitem a parte operacional do serviço e a sua eficiência e desenvolver ambientes que apelem a estados de satisfação e excitação e ao mesmo tempo, evitar atmosferas mais de rejeição (Hoffman et al., 2003). Para isso, os gerentes ou diretores destes espaços devem estar cientes do impacto que o seu espaço tem em relação à sua competição (pergunta 6).

4.2.3. Métodos de análise dos dados utilizados

Após a recolha de dados através de um questionário, estes foram comparados e analisados. O método da observação foi utilizado de forma a permitir a análise detalhada dos dados e, ao mesmo tempo, a sua interpretação tendo em conta a natureza descritiva dos dados recolhidos. Este método, pode ser usado de maneira como técnica de investigação exclusiva contando com observações descritivas e observações focalizadas, permitindo uma vista global e mais tarde uma análise mais focada (Batista Correia, 2009). Para além da análise dos dados recolhidos através do questionário elaborado para esta investigação, foram também analisados os comentários publicados nas plataformas *TripAdvisor* e *Booking*, sendo apenas considerados para análise os comentários que se referem ao espaço de bem-estar, spa ou termas e, através de filtros das próprias plataformas, filtrados para os mais recentes do ano 2023 e início de 2024. A observação do website das unidades hoteleiras também foi considerada.

Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, vamos apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos com este estudo. Esta análise será feita seguindo a estrutura e lógica da entrevista fornecida, apresentado a análise e a discussão de resultados em cada ponto. Iremos identificar as unidades por A, B, C e D¹ de forma a simplificar e facilitar a leitura dos dados obtidos.

5.1. Secção 1 do Inquérito por entrevista- Informações gerais

A secção 1 tem como objetivo recolher dados gerais sobre os espaços de saúde e *wellness* nas unidades hoteleiras, de forma a auxiliar a descrição do contexto em que estes serviços são executados.

Tabela 1
Respostas obtidas na secção 1 do inquérito por entrevista.

Hotel	Cargo do entrevistado	Nome do espaço	Público-alvo	Nº de trabalhadores	Nº de salas de tratamento
A	Assistente de direção	SPA Monte Real	30 aos 50 anos, sexo feminino, casais	4-7	4
B	Diretora comercial	SPA Villa Batalha	18 a >50 anos, sexo feminino e masculino, utilizador ocasional, casais, famílias	3 (freelancers)	3
C	Diretor geral	Sem nome específico	18 a >50 anos, sexo feminino e masculino, casais, famílias	1 a 3	1
D	Sub diretor e coordenador geral operação termal	Termas da Piedade	18 a >50 anos, sexo feminino e masculino, casais	>7	16

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

É de realçar que devido à dimensão ou tipo de gestão adotada para os seus espaços de saúde e *wellness*, muitas vezes cabe ao diretor geral ou outro diretor acumular funções de responsabilidade sobre estes espaços. Também devido à natureza e tarefas do cargo de

¹ A- Monte Real Hotel Termas & SPA, B- Hotel Villa Batalha, C- Hotel Vila d'Óbidos, D- Your Hotel and SPA

diretor, torna-se necessário delegar tarefas que podem ser realizadas por assistentes de direção igualmente habilitados para responder à entrevista proposta.

Como podemos observar na tabela 1, vemos que as entidades A e B atribuem aos seus espaços a mesma designação que o nome do próprio hotel, revelando uma estrita identificação com a marca original.

A importância desta identidade é destacada por Mody e Hanks (2020) demonstrando o seu papel na percepção da autenticidade da marca pelo cliente levando a um aumento no gosto e na lealdade em contexto hoteleiro. Na entidade C, a resposta sugere que a entidade não se foca tanto no seu espaço de saúde e *wellness*. De facto, e após observação do website oficial, percebemos que este escolhe destacar-se através da região onde está inserido, cultura, gastronomia e arquitetura do espaço. Por fim a entidade D, usa um nome histórico e reconhecido para destacar ainda mais a sua autenticidade. A utilização das águas das Termas da Piedade para fins terapêuticos, vem desde a romanização, passando pela época de Cardeal-Rei D. Henrique tendo sido considerada o primeiro estabelecimento termal criado pelas ordens religiosas de Cister (*Your Hotel & SPA Alcobaça, 2023*). Nesta entidade existe também o SPA Termal que usa as águas das termas. A escolha de identificar o seu espaço de bem-estar como “Termas da Piedade”, neste estudo, sugere e revela o peso que a história tem na autenticidade e especialização da marca.

Conhecer bem o público-alvo dos espaços de bem-estar e *wellness* é essencial para poder segmentar o mercado e direcionar estratégias para o segmento pretendido. Anteriormente foi referido um estudo de Puczkó e Bacharov (2006), que em relação ao público-alvo afirma que a procura deste tipo de serviços, é feita maioritariamente por mulheres abaixo dos 30 especulando que a razão seja por estarem mais interessadas em questões estéticas e se preocuparem mais com o seu bem-estar e com o dos seus familiares.

Tendo em conta os dados obtidos, comprovamos que o sexo feminino se destaca, não esquecendo o sexo masculino, casais, famílias e utilizadores ocasionais. No caso das famílias e após observação dos serviços de cada entidade, ambas A e B são as que oferecem produtos direcionados para este segmento incluindo atividades para crianças. Estes programas permitem que os casais disponham de algum tempo para si enquanto as crianças se encontram ocupadas. Desta maneira, estas entidades encorajam as famílias a tornarem-se clientes dispondo de uma atividade para todos os membros da família (Juda, 2012; Makens, 1992). Também se torna evidente a mudança de paradigma, na qual a procura destes produtos por parte do sexo masculino e em faixas etárias mais novas (a partir dos 18 anos) aumenta, tornando-os um segmento que deve ser explorado.

Dito isto, o público-alvo destes produtos inclui a faixa etária dos 18 até aos >50 anos, sexo feminino e masculino, casais, famílias e utilizadores ocasionais. Isto demonstra a abrangência do conceito que se baseia nas escolhas tomadas por cada um para a procura de um estado de saúde holístico.

Nos dados apresentados, é-nos apresentado um conceito que não é abordado neste estudo em profundidade que é o *outsourcing* em contexto de espaços de bem-estar. Como estratégia de gestão num mercado altamente competitivo este pode proporcionar a redução de custos, vantagem competitiva, flexibilidade, acesso a competências e tecnologias e recursos humanos especializados otimização do lucro (Baytok et al., 2013; Burgess, 2007; Gonzales et al., 2011).

5.2. Secção 2 do Inquérito por entrevista– *Servicescape* e as suas dimensões

A importância das dimensões do *servicescape* é destacada no capítulo 2 deste estudo. Conforme Bitner (1992), apesar de existirem ilimitadas combinações de características, é possível mapear padrões gerais e particularidades nos fatores que podem ser controlados pelas entidades hoteleiras.

Recordo que as unidades hoteleiras se encontram identificadas da seguinte forma:

- A. Monte Real Hotel Termas & SPA;
- B. Hotel Villa Batalha;
- C. Hotel Vila D'Óbidos;
- D. Your Hotel and SPA.

Na primeira dimensão, ambiente, consideramos estímulos controláveis, objetivos e materiais. Como podemos observar na tabela 2, comum a todas as unidades hoteleiras é o uso do controlo da temperatura diferente para cada divisão, o uso de cores neutras nos seus espaços e de música relaxante com sons de água e/ou natureza.

Tabela 2
Respostas obtidas na pergunta 1a da secção 2-dimensão ambiente

Ambiente	Hotel			
	A	B	C	D
Luz amarela	x	x	x	
Luz branca				
Luz com intensidade/cor ajustável		x		x
Regulação da qualidade do ar (através de desumidificadores, filtros de ar)		x	x	x
Controlo da temperatura igual para todo o espaço				
Controlo da temperatura diferente para cada divisão	x	x	x	x
Cores neutras (castanho, branco, cinzento, preto)	x	x	x	x
Cores quentes (vermelho, amarelo, laranja)				
Cores frias (azul, verde, violeta)				
Padrões variados (imagens de floresta, natureza)				
Padrões de pedra rústicos nas paredes	x		x	
Padrões de madeira nas paredes		x		x
Música relaxante (sons de água, da natureza)	x	x	x	x
Música de estação de rádio				
Música de playlist personalizada pelo hotel		x		
Aroma - fragrância exclusiva do spa				x
Aroma - perfume, ambientador, óleos essenciais	x	x		
Outra				

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

De seguida, na dimensão layout e funcionalidade, refere-se a como estão posicionados no espaço objetos e obstáculos e como estes auxiliam, ou não, a *performance* dos trabalhadores. Esta dimensão tem a particularidade de ser um pouco mais difícil de conceptualizar, o que pode levar a que possam existir respostas ambíguas. Por exemplo: apenas uma entidade selecionou a opção “Áreas próprias para guardar equipamentos” o que não significa que não existam dentro das entidades, tendo em conta que, as respostas incluem o ponto vista dos entrevistados.

Tabela 3

Respostas obtidas na pergunta 1b da secção 2-dimensão layout e funcionalidade

Layout e funcionalidade	Hotel			
	A	B	C	D
Espaço amplo (open space)			x	
O espaço interior tem vista para o exterior (vista piscina, jardim, mar, montanha)	x			
O espaço é acessível a pessoas com mobilidade reduzida		x	x	x
O layout do espaço faz com que seja fácil a circulação			x	x
Sofás e cadeiras para acomodar clientes em espera	x	x		x
Áreas próprias para guardar equipamentos		x		
Os equipamentos necessários estão ao alcance dos funcionários			x	

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Por último, na dimensão sinalética, símbolos e artefactos, inclui todos os objetos que comunicam direta ou indiretamente com os seus usuários. De forma mais explícita temos a sinalização informativa bem visível e clara e a afixação de certificados e de forma mais implícita temos o uso de pinturas, estátuas e fotografias aliados a vários estilos de design como o minimalista, contemporâneo e vintage.

Tabela 4

Respostas obtidas na pergunta 1c da secção 2-dimensão sinalética, símbolos e artefactos

Sinalética, símbolos e artefactos	Hotel			
	A	B	C	D
Sinalização informativa (por ex: não fumar, setas bem visíveis, regras de conduta) visível e legível	x	x	x	x
Certificados visíveis e afixados na parede (selo Clean&Safe, certificações de qualidade)				x
Tapetes e almofadas		x		x
Pinturas expostas nas paredes			x	x
Estátuas		x		x
Fotografias				x
Design minimalista	x		x	
Design contemporâneo		x		
Design art-deco				
Design industrial				
Design vintage clássico				x
Design rústico				
Outra				

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Para reforçar a caracterização destes espaços, foram analisados os comentários publicados nas plataformas *TripAdvisor* e *Booking*, filtrando apenas os que referem os temas de spa, termas, bem-estar e *wellness* e também as características físicas do espaço.

Após análise, poucos são os comentários que se encontram dos hotéis em estudo que falam especificamente sobre as características físicas do espaço de bem-estar como decoração ou design. Contudo, podemos através das respostas à pergunta acima apresentada, detetar os comportamentos do consumidor face ao *servicescape* descrito pelos próprios gestores/diretores dos espaços de bem-estar e *wellness* e ainda, associá-los a comportamentos de *approach/avoidance* dos consumidores.

Todos os comentários usados para análise, estão disponíveis na íntegra no apêndice 4.

Através de excertos dos comentários selecionados, conseguimos identificar as várias dimensões do *servicescape*: ambiente, layout e funcionalidade e sinalética, símbolos e artefactos. Para além disso, destaca-se a dimensão natural adicionada por Lee e Chuang (2022) e o peso da dimensão social introduzida por Choi e Kandampully (2019). Ao serem referidos atributos dos funcionários como a sua competência, afabilidade e atenção ao cliente leva a que os comportamentos sejam de *approach*, para clientes e possíveis consumidores, através dos comportamentos dos trabalhadores.

“(...) os funcionários são de uma simpatia extrema (...)”

“(...) funcionárias muito atenciosos e competentes (...)”

Por outro lado, quando acontece o contrário os comportamentos transformam-se em *avoidance*, podendo representar um momento em o *commucative staging* falha e perde-se a oportunidade de fidelizar aquele consumidor.

“(...) Acho que os funcionários deveriam de ter outra atitude de forma a cativar (...)”

Foi referido no capítulo 2 deste estudo, que o *servicescape* também pode falhar. De facto, encontramos nos comentários analisados referências dessas falhas. Falhas como a falta de sinalização, limpeza, temperaturas baixas ou a falta de equipamentos representam momentos em que o *substantive staging*, ou seja, tudo o que é criado pela unidade hoteleira de forma a influenciar positivamente a interação com o serviço, falha e remete para comportamentos de *avoidance*.

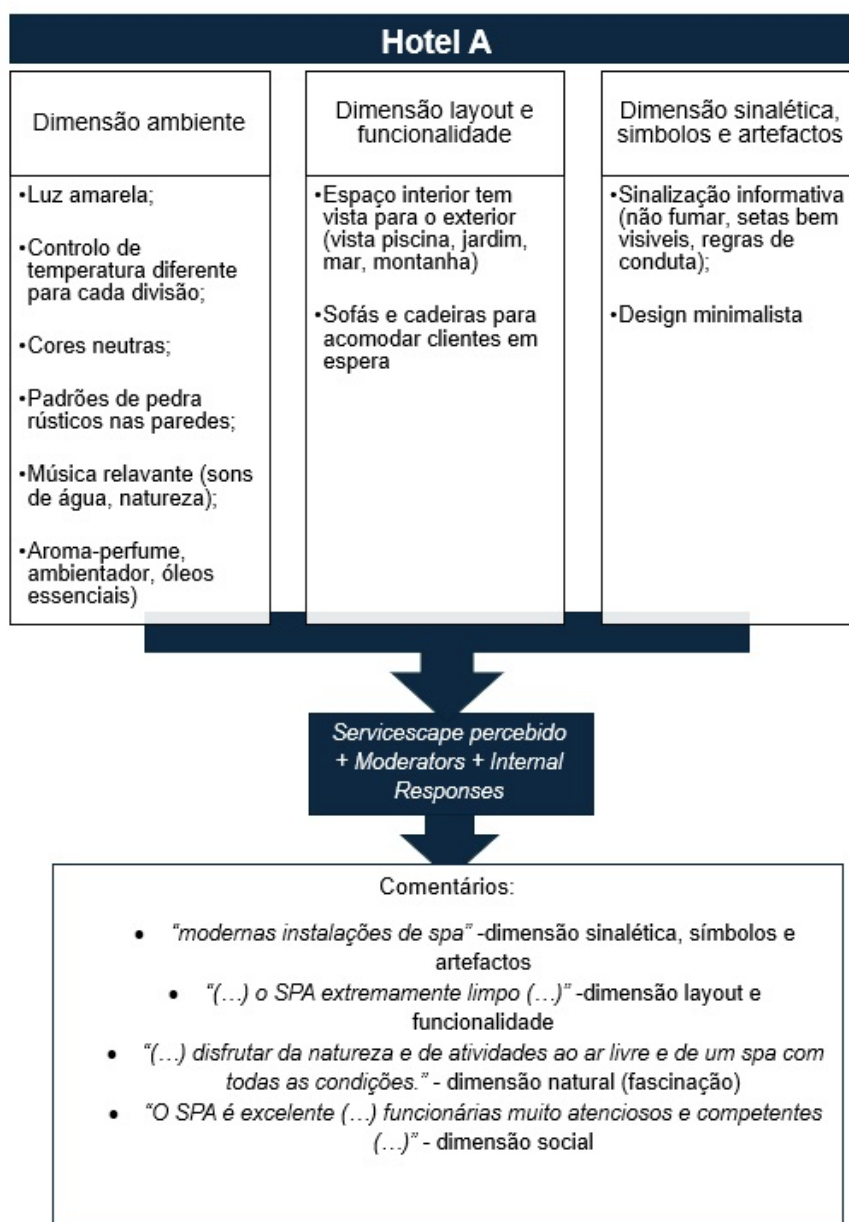
“(...) A piscina interior não tinha cadeiras (...) O spa estava em parte em manutenção”

“(...) água da piscina interior bastante fria (...)”

“(...) No spa, não conseguíamos estar dentro da piscina interior (...) pois o cheiro de cloro era demasiado (...)”

Na figura 10 apresentada, podemos ver as características das três dimensões do *servicescape* descritas da unidade hoteleira A: Monte Real Hotel Termas & SPA. Observamos que há um destaque na dimensão ambiente, sendo a que se relaciona com tudo o que é físico e material no espaço.

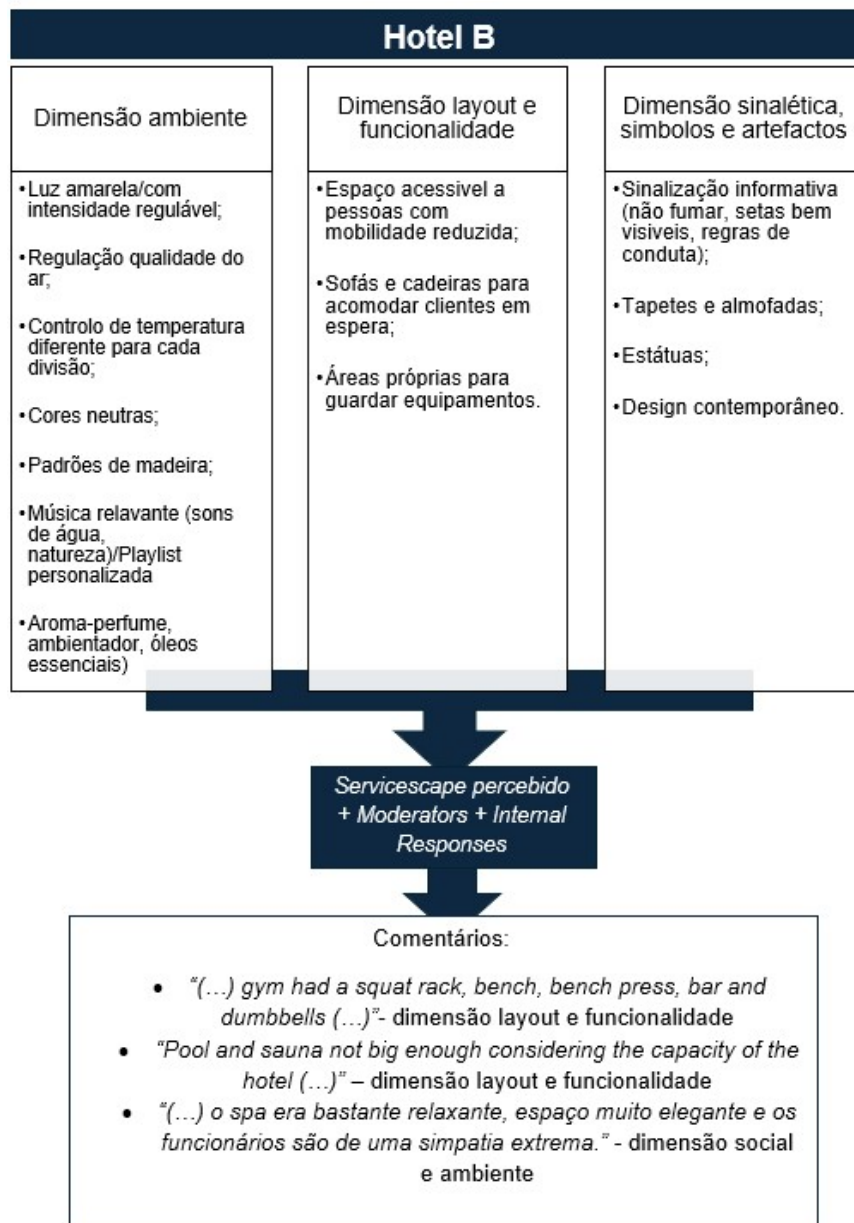
Figura 10
Servicescape Hotel A- Monte Real Hotel Termas & SPA



Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

De forma semelhante, na figura 11 referente à unidade B (Hotel Villa Batalha) continuamos a observar a aplicação da dimensão ambiente, ao qual é acrescentado o detalhe do uso de aroma no espaço. Também há uma maior representação das características das dimensões layout e funcionalidade e dimensão sinalética, símbolos e artefactos.

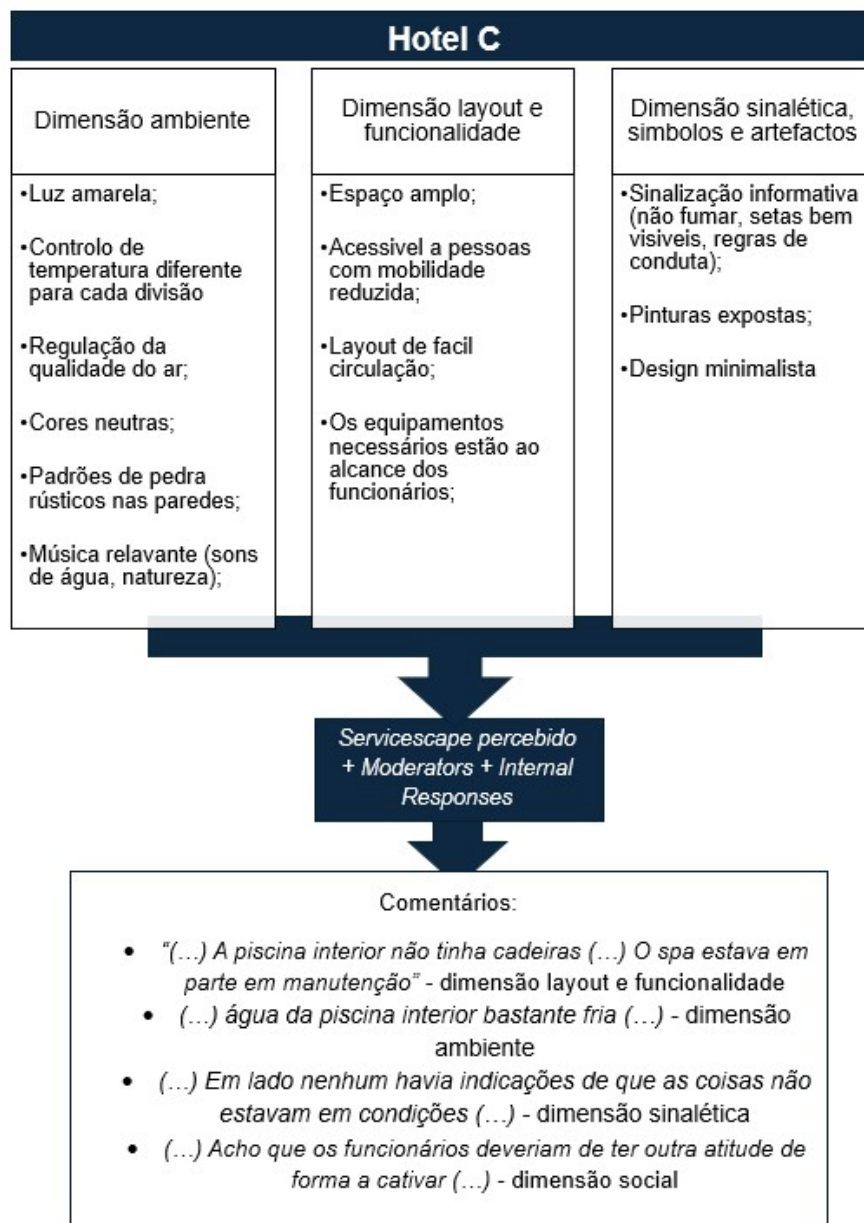
Figura 11
Servicescape Hotel B- Hotel Villa Batalha



Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

De seguida na figura 12 referente unidade C (Hotel Vila d'Óbidos) continuando a tendência de destaque maior da dimensão ambiente e também maior descrição da dimensão layout e funcionalidade e funcionalidade.

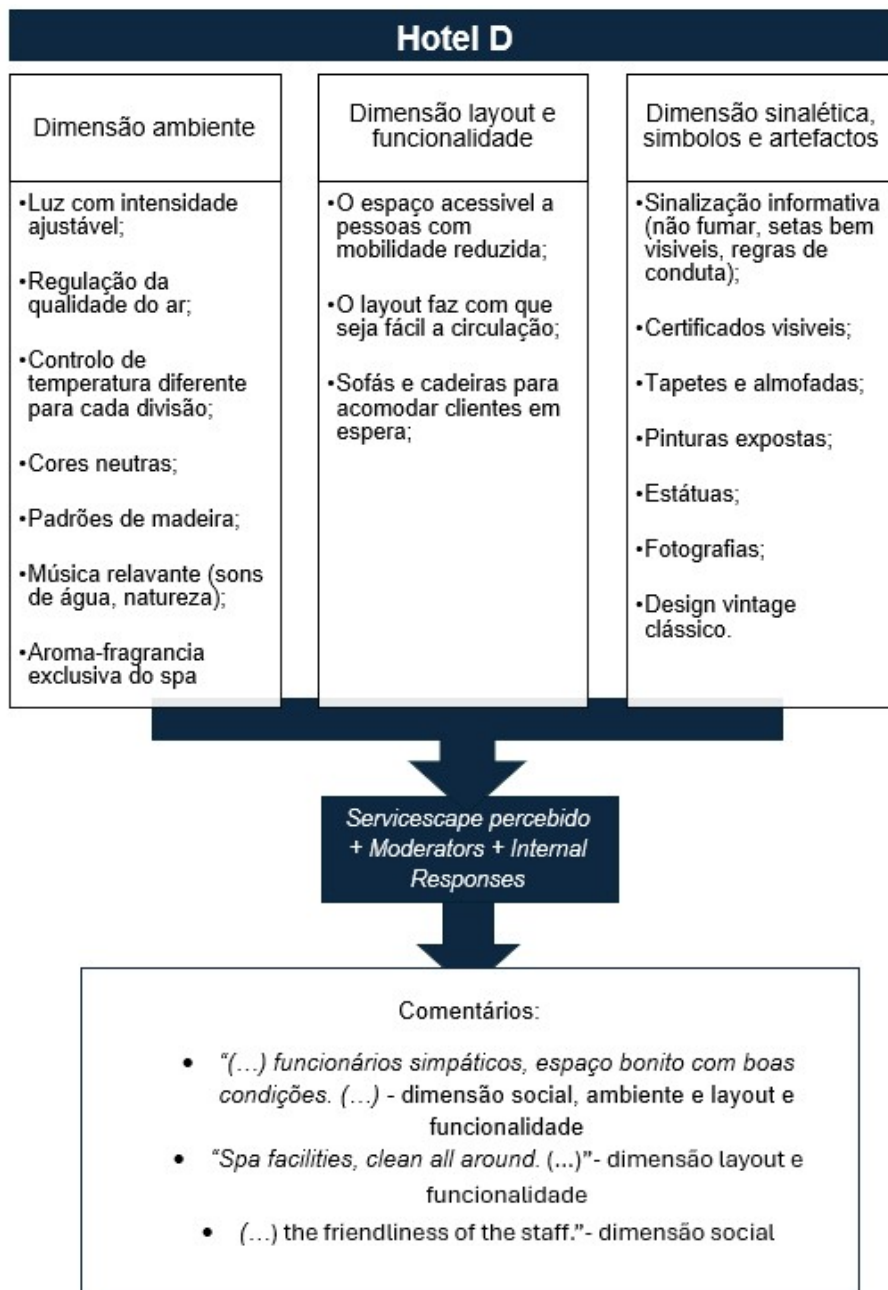
Figura 12
Servicescape Hotel C- Hotel Vila d'Óbidos



Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Por fim, na figura 13 referente á unidade D (Your Hotel and SPA) a propensão continua a ser o destaque da dimensão ambiente, mas encontramos uma descrição muito mais detalhada da dimensão sinalética, símbolos e artefactos.

Figura 13
Servicescape Hotel D- Your Hotel and SPA



Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

A partir da análise das características das dimensões descritas, torna-se possível descrever estes espaços a partir da perceção de gerentes e/ou diretores. A sua perceção torna-se importante quando tentamos compreender o impacto que o espaço tem nos seus utilizadores.

Com a análise dos comentários pretendia-se reforçar as características indicadas pelos inquiridos. Comprovamos que estes comentários não representam apenas as características físicas e a sua influência, representam também de forma holística a experiência de bem-estar e *wellness* pela qual os consumidores passaram, positiva ou menos positiva.

Nesta secção também foi feita a pergunta de quais são os espaços considerados indispensáveis para a oferta de produtos de bem-estar e *wellness* na opinião dos inquiridos. Na tabela 5 podemos ver as suas respostas.

Recordo que as unidades hoteleiras se encontram identificadas da seguinte forma:

- A. Monte Real Hotel Termas & SPA;
- B. Hotel Villa Batalha;
- C. Hotel Vila D'Óbidos;
- D. Your Hotel and SPA.

Tabela 5
Respostas obtidas na pergunta 2 da secção 2

Espaços indispensáveis para a oferta de produtos de bem-estar e <i>wellness</i>	A	B	C	D
Piscina, piscina interior	x	x	x	x
Sauna	x	x	x	
Banhos a vapor	x	x		
Jacuzzi	x	x		
Termas				x
Ginásio		x		
Sala de espera	x	x		
Sala de relaxamento	x	x		
Espaço dedicado a aulas de yoga e meditação	x			
Espaço para atividades ao ar livre	x			
Sala de tratamentos de beleza ou massagens	x	x	x	x
Serviços de Cabeleireiro				
Vestiários e cacifos para os clientes	x	x	x	x
Outra				

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Estes espaços criados pelas unidades hoteleiras para a oferta de produtos de bem-estar e *wellness* são, como todos em hotelaria, feitos com o propósito de proporcionar uma experiência memorável ao seu consumidor. Aqui podemos destacar a influência da organização e disposição dos mesmos.

Tendo em conta os autores Lin e Mattila (2018), a organização e design destes espaços deve conter: uma zona ativa, uma zona que antecede o espaço interior e uma zona silenciosa. Tendo em conta as opções disponibilizadas na pergunta, podemos organizá-las de acordo com estes autores:

- Zona ativa: sala de espera, ginásio, serviços de cabeleireiro;
- Zona antecedente do interior: vestiários e cacifos para os clientes;
- Zona silenciosa: piscina interior, sauna, banhos a vapor, jacuzzi, termas, sala de relaxamento, espaço dedicado a aulas de yoga e meditação, sala de tratamentos de beleza ou massagens.

Podemos acrescentar a zona exterior para “espaço para atividades ao ar livre” por não estar afeta a uma zona especificada pelos autores referidos.

Também com recurso a análise de comentários podemos dispor de mais informações sobre os espaços das unidades em causa. O facto de serem referidos que os espaços são pequenos ou que atingem rapidamente a sua capacidade máxima, pode ser considerado um *response moderator* situacional forte para dar origem a comportamentos de *avoidance*. Os excertos de comentários apresentados de seguida representam este moderador:

“(...) ao aceder ao SPA já se encontra cheio. Sem espreguiçadeiras, sem sítio de colocar toalhas, um caos (...)” – Hotel D

Isto pode levar a que exista um comportamento de *avoidance*, já que o moderador situacional relacionado com a falta de espaço determina a direção do comportamento e invalida a razão de estar naquele local.

Para além disso, os acessos aos espaços também condicionam os *response moderators*.

“(..) no que toca ao SPA só é um pouco chato ter de se passar pelos balneários para a sauna e banho turco. (...)” – Hotel B

“(..) Apenas desconfortável o facto de se ter de ir de carro (no inverno) para o spa (...)” - Hotel A

Estas variáveis têm peso na visão da experiência de forma holística do consumidor. Aqui podemos ver a influência da dimensão layout e funcionalidade. Não sendo as únicas, são muitas vezes difíceis de controlar ou evitar pela unidade. De realçar que os comentários apresentados têm sempre a subjetividade da opinião dos consumidores, incluindo mais um *response moderator* pessoal que remete para os próprios traços de personalidade de quem os escreve.

De seguida foram colocadas as perguntas 3 e 3 a) às quais as respostas se encontram na tabela 6.

Tabela 6
Respostas obtidas na pergunta 3 e 3a da secção 2

3. É considerada a opinião de trabalhadores e/ou gerentes na mudança da configuração/design dos espaços físicos?		
Hotel	A SIM	
	B SIM	
	C SIM	
	D SIM	
	a) Se respondeu sim, em que momento?	
	A No dia-a-dia	
	B No dia-a-dia	
	C No dia-a-dia/ Na criação e promoção de novos produtos	
	D No dia-a-dia	

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Esta pergunta pretendia obter respostas quanto à intervenção dos trabalhadores na configuração física dos espaços. Porém, a questão dá-nos respostas pouco concretas devido às opções apresentadas aos inquiridos. Apesar de existir a opção “outra” na pergunta, nenhuma das unidades sentiu necessidade de especificar.

Podemos apenas supor que o momento “no dia-a-dia” poderia corresponder á limpeza, quando colocar aroma no espaço ou música ou a organização do espaço para receber grandes grupos e que o momento “na criação e promoção de novos produtos” pode corresponder à decoração de dias temáticos (por exemplo: dia de S. Valentim) nos quais são criadas promoções alusivas a esses dias.

No final desta secção, as perguntas 4 e 4 a) terão de ser consideradas inválidas. Estas perguntas foram construídas de forma a tentar perceber que reação/emoção se pretende alcançar ao construir os espaços de bem-estar e *wellness*, tanto para os consumidores como para os trabalhadores, através da perspetiva do gestor do espaço. Porém, as opções

apresentadas fazem com que as respostas obtidas sejam sempre Concordo/Concordo totalmente, não fornecendo novos dados para analisar.

5.3. Secção 3 do Inquérito por entrevista– Criação de valor e vantagem competitiva

Na última secção, pediu-se aos inquiridos que respondessem a duas perguntas sobre a criação de valor e vantagem competitiva dos seus espaços.

Tabela 7
Respostas obtidas na pergunta 5 da secção 3

5. Que ações são desenvolvidas no dia-a-dia para melhorar e criar valor na experiência do hóspede?	
Hotel	A Upgrades de programas de Spa
	B Avaliação dos questionários de satisfação
	C Comunicação e atenção personalizada entre hóspede- colaboradores do hotel
	D Constante acompanhamento e ajuste da operação face à pretensão do cliente

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Na tabela 7 apresentamos as respostas dos inquiridos. Como podemos ver pelas respostas, existe foco em adaptar a experiência de bem-estar e *wellness* ao consumidor. Isto, inclui a adaptação de programas já pré-definidos a certas necessidades, como podemos ver na figura 14, ou aceder ao pedido de um hóspede que queira usufruir do espaço mais cedo conforme situação apresentada no comentário seguinte: “(...) *Abriram o SPA só para mim, muito cedo a meu pedido. (...)*” - Hotel C.

Figura 14
Indicação presente no *website* do hotel A

Estamos igualmente disponíveis para lhe apresentar soluções mais personalizadas em função das suas necessidades. Indique-nos o objetivo, a duração e o valor pretendidos e apresentar-lhe-emos propostas de programas individualizados para sua apreciação.

Nota: retirado de website <https://www.termasdemontereal.pt/spa>

Também é importante perceber o que pode ser melhorado ou o que pode ter falhado, relacionado direta ou indiretamente com o *servicescape* ou não. A avaliação dos questionários de satisfação, confere essa possibilidade.

É transversal a todas as unidades hoteleiras, a percepção de que a procura destes serviços de bem-estar e *wellness* lhes confere vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, como podemos ver na tabela 8. Por outro lado, a característica(s) apontada que faz a distinção de uma unidade hoteleira para outra, nem sempre refere as características que correspondem diretamente ao *servicescape*.

Tabela 8
Respostas obtidas nas perguntas 6 e 6a da secção 3

		6.Considera que a procura de serviços de bem-estar e <i>wellness</i> oferece vantagem competitiva sobre os concorrentes?
Hotel	A	SIM
	B	SIM
	C	SIM
	D	SIM
	a) Qual a(s) característica(s) que vos distingue dos concorrentes?	
	A	Qualidade
	B	Spa
	C	Piscina interior e sauna, estacionamento amplo e de fácil acesso, desing do hotel
	D	Água mineral natural (água termal)

Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

O hotel A afirma que é a qualidade que os distingue dos concorrentes. Através dos comentários encontramos excertos que fazem referência a essa qualidade:

“(...) O SPA é excelente e valeu o custo da visita. (...)”

“(...) Os tratamentos do Spa são muito bons mesmo e recomendo. (...)”

Destaca-se o primeiro comentário que nos leva a demonstrar a existência do *wellness value*. Para aquele consumidor, a avaliação feita entre os benefícios físicos, mentais e sociais da experiência juntamente com o valor percebido, constituem efeitos positivos para a sua qualidade de vida. Esta avaliação positiva pode determinar uma repetição da experiência no mesmo espaço de bem-estar e *wellness*. No segundo comentário destaca-se o alcance de um comportamento desejado através da qualidade dos seus tratamentos.

O consumidor reconheceu a qualidade, gostou, comentou e recomendou os serviços deste espaço, atraindo mais possíveis clientes.

De outra maneira, os hotéis B e C respondem que o seu próprio espaço de bem-estar e *wellness* os distingue dos concorrentes. Tendo em conta que no hotel C se referem ao “estacionamento” e ao “design do hotel” e apesar de estarem presentes em alguns comentários, não os vamos considerar porque não são as variáveis do estudo. Sabemos que os espaços de bem-estar e *wellness* são de facto uma característica que faz diferença entre concorrentes, mas não podemos apenas focar no espaço em si. É necessário que toda a experiência oferecida leve a comportamentos desejáveis por parte do consumidor, de forma a ajudar a atingir os objetivos organizacionais de cada unidade hoteleira.

Por fim, o hotel D usa a água termal como ponto de diferenciação. De facto, analisando o seu *website* vê-se que o foco é no uso dessas águas que já têm uma reputação histórica construída. A diferença entre os outros hotéis em estudo e este, é que para além da componente de SPA, tem também a componente de Termas. Usando sua reputação histórica como estratégia de diferenciação, conseguem criar um *experiencescape* global ao nível do bem-estar, integrando a criação de valor no serviço para o consumidor.

5.4. Resposta aos objetivos propostos

Neste ponto, iremos dar resposta aos objetivos que foram propostos para este estudo e a sua pergunta de partida.

A pergunta de partida que originou este estudo é: **“podem ser usadas as características do *servicescape* para a obtenção de vantagem competitiva nas unidades hoteleiras de 4 estrelas com espaços de saúde e *wellness*?”**.

Como objetivo geral pretendeu-se elaborar uma lista de sugestões de boas práticas e linhas orientadoras para a melhoria da satisfação do consumidor através do *servicescape* e como objetivos específicos temos:

- A listagem de características específicas utilizadas em cada dimensão;
- Identificar e destacar a dimensão do *servicescape* mais aplicada pelas unidades;
- Perceber como é integrado o *servicescape* na estratégia organizacional e a suas implicações de uma perspetiva operacional do dia-a-dia.

O objetivo geral envolve a criação de uma lista de sugestões de boas práticas e linhas orientadoras para a melhoria da satisfação através do *servicescape*. Esta lista reflete os resultados dos dados analisados, porém algumas sugestões podem ser consideradas reforços de ações já tomadas pelas unidades hoteleiras. No apêndice 5 está disponível

uma tabela resumida destas ações. Foram criadas 10 sugestões de boas práticas e linhas orientadoras:

- Design do espaço e layout funcional: no design do espaço o objetivo deve ser a criação de espaços acolhedores, calmos e relaxantes através de cores suaves e iluminação adequada. Este deve ser repensado e modificado sempre que se justifique ou seja necessário acompanhar as tendências do mercado, responder às necessidades dos clientes ou criar novos serviços e experiências. Por sua vez, o layout deve revelar-se intuitivo e fluído, bem sinalizado e funcional de modo a facilitar a circulação por parte dos clientes e trabalhadores entre as diferentes áreas e permitir o acesso a pessoas de mobilidade reduzida através da instalação de rampas e corrimãos;
- Criação de ambientes sensoriais de relaxamento: para além do uso de música com sons da natureza ou água e da luz amarela, reforça-se o uso de aromaterapia através do uso de difusores de fragrância, velas perfumadas e óleos essenciais colocados em todo o espaço de modo a reforçar e induzir sentimentos de calma e relaxamento. Podem ser criadas parcerias com empresas como a *Rituals Cosmetics* de forma a criar uma linha de aromas exclusiva para cada unidade hoteleira. O uso de elementos naturais na decoração, como flores e plantas, aporta frescura e cor ao espaço fazendo contraste com as cores neutras já utilizadas. O uso de novas tecnologias como a inteligência artificial pode ser integrada criando um *servicescape* mais eficiente. Estas técnicas ajudam a aumentar a autenticidade da experiência criando elementos diferenciadores em relação aos concorrentes;
- Tranquilidade e privacidade: é importante garantir uma experiência de tranquilidade e privacidade aos clientes. Tratamentos e outros serviços onde é necessária esta característica, devem ser realizados em espaços restritos e mais isolados que podemos chamar de zona silenciosa. Podemos também usar as salas de relaxamento separadas por paredes ou cortinas, servindo um chá como complemento após o serviço do cliente para incentivar o descanso e a calma duradouros;
- Limpeza e manutenção do espaço e equipamentos: a limpeza e manutenção também é parte integrante do *servicescape*. Como tal, a limpeza e manutenção de equipamentos não deve de todo ser descurada. Criando uma boa escala de serviço de limpeza e de verificação do funcionamento dos equipamentos é imperativo para conseguir passar a imagem de salubridade e profissionalismo;
- Comunicação clara e eficiente: é importante que ao fornecer informações aos clientes sobre serviços oferecidos, horários e políticas de funcionamento do espaço,

a informação seja clara e concisa. Os trabalhadores devem saber estas informações e transmitir sempre que necessário. Também deve ser comunicado prontamente, se algum dos equipamentos ou espaços estiver encerrado ou em manutenção ou ainda, se algum serviço se encontre indisponível, seja através de aviso verbal ou sinalética correspondente. Desta forma podem ser evitados constrangimentos e frustrações criando experiências mais aprazíveis e sem incidentes;

- Atendimento personalizado e formação dos trabalhadores: sendo parte integrante do *servicescape*, os trabalhadores devem ser valorizados através de oportunidades de aprendizagem e proporcionadas boas condições de trabalho. É também através deles que se transmite os valores da marca e se consegue proporcionar um serviço de qualidade e excelência. Devem ser atentos e atenciosos com os clientes e prestar um serviço focado nas suas necessidades individuais. A sua opinião em relação a mudanças no *servicescape* do espaço deve ser considerada, pois são eles que interagem maioritariamente com o espaço físico. Sempre que os trabalhadores do espaço de bem-estar e *wellness* sejam providenciados através de *outsourcing*, os gerentes devem ter em atenção os valores e a criação de objetivos operacionais comuns e tornarem a parceria lucrativa para ambas as partes, ajustando sempre que estes não coincidam;
- Ofertas complementares: Sempre que possível, devem ser criadas ofertas complementares aos serviços físicos já existentes. É considerada uma grande componente de *wellness* a promoção do bem-estar emocional. Este pode ser considerado um ponto de foco para a promoção de outras ofertas como aulas de ioga, meditação, *mindfulness*, aulas de expressão artística como pintura, *workshops* de bem-estar ou escultura, retiros espirituais e outras terapias holísticas. Um serviço de chá e biscoitos depois de cada serviço é uma forma simples de complementar o serviço oferecido. Podem também ser exploradas ofertas que permitam usar novas tecnologias ou inteligência artificial como a realidade virtual. Estas ofertas devem ser dadas a conhecer aos clientes pelos trabalhadores;
- Programas de fidelização e recompensas: A criação destes programas de fidelização e atribuição de recompensas pode ser um fator de diferenciação. Incentiva a repetição de visitas, atua como forma de comunicação entre a unidade hoteleira e o cliente e dá a conhecer novos serviços e promoções ativas.
- Criação e reforço de uma marca: a aposta na criação de uma marca é um importante fator de diferenciação dos concorrentes. Esta marca deve ser clara e transmissora da cultura, missão e valores do espaço bem como ajudar a definir os

objetivos organizacionais. No contexto hoteleiro, a marca criada para o espaço de bem-estar e *wellness* deve também refletir os valores da unidade. A marca proporciona autenticidade ao espaço e um registo único que distingue a unidade hoteleira de outra que ofereça serviços similares;

- Melhoria contínua e *feedback*: é importante existir foco na melhoria contínua.

Ouvir as sugestões de trabalhadores e clientes é imperativo. Através dos trabalhadores conseguimos melhorar o espaço e condições onde trabalham, fazendo com que se sintam valorizados, oferecendo formação personalizada e retendo os talentos. Através dos clientes melhoramos os serviços, temos sugestões de novas ofertas e ficamos a saber o que correu bem ou menos bem na sua perspetiva. Estas opiniões podem ser analisadas através de questionários de satisfação realizados em certos períodos (por exemplo: de mês a mês) e nas plataformas de reserva como o *Booking* e *TripAdvisor*.

Tendo em conta os dados analisados, é importante lembrar que existe um número ilimitado de combinações de características que podem ser usadas no *servicescape* pelas unidades hoteleiras. No entanto, é possível mapear padrões gerais e particularidades que podem ser controlados pelas organizações (Bitner, 1992).

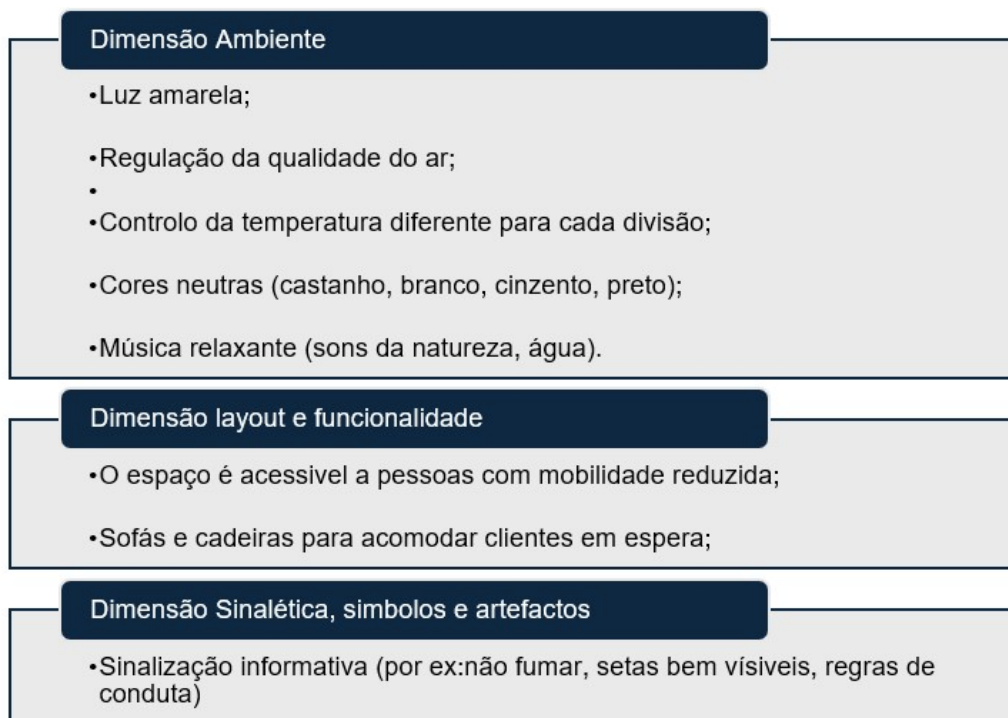
Para responder ao primeiro objetivo específico, a listagem de características específicas utilizadas em cada dimensão, temos a figura 15.

Nesta figura estão todas as características comuns das unidades hoteleiras que participaram neste estudo. A luz amarela, as cores neutras e controlo de temperatura criam ambientes mais acolhedores e relaxados enquanto a regulação da qualidade do ar gera benefícios para o bem-estar respiratório dos utilizadores do espaço. Podemos dizer que se trata de um ambiente menos carregado de estímulos, traduzindo-se em comportamentos mais calmos e relaxados. A acessibilidade ao espaço faz com que o alcance deste tipo de serviços seja inclusivo para acolher quem tem mobilidade reduzida e a acomodação em zonas de espera, proporciona conforto enquanto os clientes esperam que chegue a hora de usufruir do espaço. Por último, a sinalização informativa é mais exposta e de maior importância para ser conhecida, considerando que são objetos que comunicam explicitamente com os utilizadores do espaço.

Esta figura também nos ajuda a responder ao segundo objetivo, a identificação e destaque da dimensão mais aplicada pelas unidades hoteleiras. Esta dimensão é a dimensão ambiente, a qual se refere a características que afetam os cinco sentidos e composta por estímulos controláveis, objetivos e materiais. Sendo esta característica tangível, fornece através do *servicescape* “pistas” mais imediatas que levam à perceção mais rápida de

qualidade por parte do consumidor e impactam na sua satisfação através de uma encenação substantiva positiva referida anteriormente.

Figura 15
Características específicas de cada dimensão do *servicescape*



Nota: Elaboração própria com base nas respostas obtidas.

Para além da dimensão mais aplicada sabemos também qual é a menos aplicada, a dimensão sinalética, símbolos e artefactos. Esta dimensão e a dimensão layout e funcionalidade podem ser consideradas mais subtis no espaço físico, não podendo ser esquecidas. A dimensão sinalética, símbolos e artefactos lida com objetos que comunicam de forma explícita e implícita com os utilizadores. Algumas características como a arte exposta pode passar despercebida, mas a falta de sinalização informativa já constitui um lapso mais visível para os utilizadores do espaço.

No caso das unidades hoteleiras estudadas, a integração do *servicescape* na estratégia organizacional é feita de maneira muito subtil. Para além de ações limpeza e manutenção do próprio espaço, não se verificam ações mais concretas de implementação do conceito de *servicescape*. No entanto, percebe-se que o conceito não deixa de influenciar os utilizadores do espaço de maneira a impactar experiências e a qualidade do serviço.

Por fim, dá-se resposta à pergunta de partida que iniciou esta investigação: **“podem ser usadas as características do *servicescape* para a obtenção de vantagem competitiva nas unidades hoteleiras de 4 estrelas com espaços de saúde e *wellness*?”**.

Tendo em consideração os dados analisados ao longo desta investigação, percebemos que as características do *servicescape* são extremamente importantes para a transmissão de “pistas” de autenticidade, satisfação e qualidade nos espaços de bem-estar e *wellness*. A aplicação deste conceito vai para além da vertente física e estética sendo transversal também na parte operacional. Aqui, reconhece-se a importância dos trabalhadores e o meio onde estão inseridos. Sabe-se que as características do *servicescape* não influenciam apenas os clientes, mas também outros usuários como os trabalhadores que interagem com o espaço durante muito tempo. Sendo considerados um dos fatores operacionais que auxilia no alcance de objetivos organizacionais, é importante que o espaço físico lhes proporcione a percepção de um bom e funcional ambiente de trabalho. Através deste ambiente, os trabalhadores irão transmitir um *communicative staging* positivo que ajuda a criar um serviço de excelência através da sua *performance*, identidade e autenticidade ao serviço oferecido por aquela unidade hoteleira. Tudo isto, alavancado pelas características do *servicescape* conduz à criação de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Conclusão

Utilizou-se o contexto de bem-estar e *wellness* como *background* para estudar as características do *servicescape* nas unidades hoteleiras que dispõem destes espaços. O conceito de *servicescape* refere-se ao ambiente físico onde é produzido o serviço, afetando as percepções e comportamentos de trabalhadores e consumidores. É através das características das suas dimensões que é possível moldar os comportamentos dos usuários do espaço e ao mesmo tempo direcioná-los para o cumprimento dos objetivos da organização.

A pergunta de partida criada para esta dissertação é a seguinte: “podem ser usadas as características do *servicescape* para a obtenção de vantagem competitiva nas unidades hoteleiras de 4 estrelas com espaços de saúde e *wellness*?”. O objetivo geral consiste na elaboração de uma lista de sugestões de boas práticas e linhas orientadoras para a melhoria da satisfação do consumidor através do *servicescape*, e os objetivos específicos são os seguintes:

- A listagem de características específicas utilizadas em cada dimensão do *servicescape*;
- Identificar e destacar a dimensão do *servicescape* mais aplicada pelas unidades;
- Perceber como é integrado o *servicescape* na estratégia organizacional e a suas implicações de uma perspectiva operacional do dia-a-dia.

Concluimos então que dentro das dimensões do *servicescape*, a mais destacada pelas unidades hoteleiras em estudo é a dimensão ambiente, ou seja, tudo o que é material e estimula os cinco sentidos conferindo tangibilidade ao espaço. Por outro lado, a menos destacada é a dimensão sinalética, símbolos e artefactos. Esta dimensão pode passar mais despercebida por se tratar de objetos que comunicam de forma explícita e implícita com os usuários do espaço. Explícita por se tratar de setas de orientação ou o nome do hotel visível e implícita por se referir a arte exposta, fotografias ou tapetes. Contudo, através da análise de comentários encontramos referidas mais duas dimensões que se mostram igualmente importantes como as três já referidas: a dimensão social e a dimensão natural. Destaca-se a dimensão social que, ao ser positiva, tem um grande impacto na experiência do cliente levando a comportamentos desejados de *approach* e como consequência o *word-of-mouth* e lealdade.

Levando em consideração a influência da dimensão social, não nos podemos esquecer da influência que o *servicescape* tem nos trabalhadores. Aqui entra a dimensão layout e funcionalidade. Os ambientes criados nas unidades hoteleiras são considerados espaços

com propósito pensado, existindo para ir de encontro com as necessidades específicas dos consumidores através das ações bem-sucedidas dos trabalhadores. Esta dimensão deve ser pensada de forma a auxiliar a sua *performance* no cumprimento dos objetivos da organização. Dito isto concluímos que, para os trabalhadores a influência das características do ambiente físico também influencia os seus comportamentos. Se o espaço proporcionar boas condições de trabalho, boas ferramentas e acesso a equipamentos adequados, os trabalhadores irão demonstrar maior compromisso com a organização e satisfação no trabalho. Através disso, a organização consegue através dos seus recursos humanos, criar mais valor na experiência do consumidor, gerando através da sua *performance* um serviço de excelência, autenticidade e identidade única para aquele espaço.

A listagem de características específicas utilizadas em cada dimensão do *servicescape*, analisada no capítulo 5, dá-nos a resposta ao objetivo específico e gera uma imagem de *background* comum no contexto de bem-estar e *wellness*, delineando um padrão geral entre elas.

Da parte operacional do *servicescape*, podemos afirmar que a limpeza e manutenção de equipamentos e espaço são ações do dia-a-dia de extrema importância para demonstrar ambientes de qualidade e excelência. A sua importância é destacada em vários comentários analisados.

A lista de sugestões de boas práticas e linhas orientadoras, tem como objetivo promover ações concretas para a melhoria da satisfação através do *servicescape*. Esta lista reflete os dados analisados e algumas podem ser consideradas reforços de ações já tomadas pelas unidades hoteleiras. As ações contempladas relacionam-se com: design do espaço e layout funcional, criação de ambientes sensoriais de relaxamento, tranquilidade e privacidade, limpeza e manutenção, comunicação clara e eficiente, atendimento personalizado e formação, ofertas complementares, programas de fidelização e recompensas, criação e reforço de uma marca e melhoria contínua e *feedback*.

Em suma, e dando resposta à pergunta de partida, sim as características do *servicescape* no contexto de bem-estar e *wellness* conseguem criar diferenciação e vantagem competitiva entre concorrentes. O foco neste conceito para alcançar a qualidade, excelência e satisfação do cliente deve estar aliado a boas práticas que permitem a implementação do conceito, ainda que seja de forma subtil. A manipulação destes ambientes físicos não pode ser descurada. Deve ser pensada para além de uma decisão estética ou de design. A sua influência é transversal a toda a operação e deve ser bem

pensada para incluir características que representem o contexto para o qual foi criado, neste caso o contexto de bem-estar e *wellness*.

Limitações e sugestões para futuras investigações

Este estudo encontrou várias limitações ao longo da sua execução. Foi, ao mesmo tempo, desafiante e gratificante, realizar um trabalho com esta dimensão e rigor.

As limitações encontradas relacionam-se com o facto de existir muita literatura sobre ambos conceitos estudados e conseguir condensar toda essa informação de forma a traçar um caminho claro. Não só isso, mas também a questão do tempo que dispomos, a espera por respostas, lidar com as rejeições e a natureza do cargo dos entrevistados. Apesar disto, sinto que foi possível atingir os objetivos propostos e estruturar uma investigação clara e válida para as temáticas estudadas.

Para futuras investigações recomendaria a adaptação da metodologia usada para uma escala de maior dimensão de forma a poder abranger mais unidades hoteleiras como um distrito próximo. Também seria de interesse, substituir a análise de comentários nas plataformas e aplicar um inquérito por questionários diretamente aos hóspedes dos hotéis com o objetivo de cruzar com o inquérito por questionário aos diretores.

Desta forma poderíamos estudar em maior profundidade as características dos conceitos e construir conexões fortes e concretas.

Referências bibliográficas

- Adams, T. . (2003). *The power of perceptions: measuring wellness in a globally acceptable, philosophically consistent way*. *Wellness Management*. www.hedir.org
- Ahani, A., Nilashi, M., Ibrahim, O., Sangozni, L., & Weaven, S. (2019). *Market segmentation and travel choice prediction in Spa hotels trough TripAdvisor's online Reviews*. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 51–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.003>
- Almeida, M., & Loureiro, S. M. C. L. (2012). *Estímulos Influenciadores do Prazer e do Relaxamento: o Contexto do SPA em hotel termal em Portugal*. *Journal of Tourism and Development*, 3(17/18), 1481–1493.
- Ana Mafalda Tavares Esteves. (2017). *Motivação dos Turistas de Saúde e Bem-Estar* . <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/14634/1/DM-AMTE-2017.Pdf>, 1–48.
- Antunes, J. (2005). Turismo de saúde: o caso do termalismo em Portugal. *Atas Do 11.º Congresso APDR*, 1–25.
- Barber, N. A., & Deale, C. (2014). *Tapping Mindfulness to Shape Hotel Guests' Sustainable Behavior*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 100–114. <https://doi.org/10.1177/1938965513496315>
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). *Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista? Reflexões Em Torno de Metodologias de Investigação-Recolha de Dados*, 2(March), 13–35. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Batista Correia, M. da C. (2009). *A observação participante enquanto técnica de investigação*. *Pensar Enfermagem - Revista Científica | Journal of Nursing*, 13(2), 30–36. <https://doi.org/10.56732/pensarenf.v13i2.32>
- Baxter, P., & Jack, S. (2015). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. *The Qualitative Report*, January. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Baytok, A., Zorlu, O., & Huseyin Soybali, H. (2013). *Outsourcing in Thermal Hotel Enterprises : The Case of Turkey*. *Journal of Business Management Dynamics*, 3(5), 1–14.
- Ben Haobin, Y., Huiyue, Y., Peng, L., & Fong, L. H. N. (2021). *The impact of hotel servicescape on customer mindfulness and brand experience: The moderating role of length of stay*. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(5), 592–610. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1870186>
- Bitea, C. C., & Luches, D. (2018). *The Influence of the Complexity of Wellness Services upon Different Aspects of the Management of Wellness Tourism Organizations in Romania*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 535–541. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.033>
- Bitner, Mary J; Booms, H. Bernard; Tetreault, S. M. (1990). *The Service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. *Journal of Marketing*, 54(January), 71–84.
- Bitner, M. J. (1992). *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*. *Journal of Marketing*, 56(2), 57. <https://doi.org/10.2307/1252042>

- Bogdan, R. ., & Biklen, S. . (1999). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Brandão, F., Liberato, D., Teixeira, A. S., & Liberato, P. (2021). *Motives for thermal tourism: An application to north and central Portugal*. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212688>
- Brooker, E., & Joppe, M. (2014). *Entrepreneurial approaches to rural tourism in The Netherlands: Distinct differences*. *Tourism Planning & Development*, 11(3), 343–353.
- Burgess, C. (2007). *Is there a future for hotel financial controllers?* *Hospitality Management*, 26, 161–174.
- Bushell, R., & Sheldon, P. . (2009). *Wellness and Tourism: Mind, Body, Spirit, Place*. In *Cognizant Communication*.
- Buxton, L., & Michopoulou, E. (2021). *Value Co-Creation and Co-Destruction: Considerations of Spa Servicescapes*. *Tourism Planning and Development*, 18(2), 210–225. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1873837>
- Camfield, L., & Skevington, S. M. (2008). *On subjective well-being and quality of life*. *Journal of Health Psychology*, 13(6), 764–775.
- Cantista, P. (2008). *O termalismo em Portugal*. *Anales de Hidrología Médica*, 3(3), 79–107.
- Carneiro, M. J., & Eusébio, C. (2015). *Host-tourist interaction and impact of tourism on residents' Quality of Life*. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 25–34.
- Carvache-Franco, M., Carrascosa-López, C., & Carvache-Franco, W. (2021). *The Perceived Value and Future Behavioral Intentions in Ecotourism: A Study in the Mediterranean Natural Parks from Spain*. *Land*, 10, 1133.
- Charlier, R. H., & Chainoux, M. C. P. (2009). *The healing sea: A sustainable coastal ocean resource: Thalassotherapy*. *Journal of Coastal Research*, 25(4), 838–856. <https://doi.org/10.2112/08A-0008.1>
- Chen, J., Prebensen, N., & Huan, T. (2008). *Determining the motivation of wellness travelers*. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 103–115.
- Chen, K. H., Liu, H. H., & Chang, F. H. (2013). *Essential customer service factors and the segmentation of older visitors within wellness tourism based on hot springs hotels*. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 122–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.013>
- Choe, Y., Lee, S. ., & Kim, D. . (2014). *Understanding the exhibition attendees' evaluation of their experiences: A comparison between high versus low mindful visitors*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(7), 899–914. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10548408.2014.890157>
- Choi, H., & Kandampully, J. (2019). *The effect of atmosphere on customer engagement in upscale hotels: An application of S-O-R paradigm*. *International Journal of Hospitality Management*, 77(June 2018), 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.012>
- Clerici, A. P. (2021). *Wellness Tourism e seu Futuro pós Covid-19*. 1–62.

- <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/6800/1/Dissertação%2B-%2BAndressa.pdf>
- Connell, J. (2006). *Medical tourism: Sea, sun, sand and...surgery*. *Tourism Management*, 27(6), 1093–1100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.005>
- Corbin, C. B., Gregory, R. L., Welk, J., & Corbin, W. . (2001). *Fundamental Concepts of Fitness and Wellness*. McGraw Hill.
- Corbin, C. B., Welk, G. J., Corbin, W. R., & Welk, K. A. (2016). *Concepts of Fitness and Wellness*. 2016.
- Cristiane, I., Gonçalves, O., Silva, D. A., Nhara, A., Mané, M., Valéria, L., & Ferreira, F. (2015). *Turismo de Bem-estar : conceitos e fundamentos do Wellness*. http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.11/DPG4_pdf/149.pdf
- Cunha, L. (2006). *Turismo de saúde – conceitos e mercados*. *Revista Lusofona de Humanidades e Tecnologias*, 10, 79–84. <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/2577>
- Dillette, A. K., Douglas, A. ., & Andrzejewski, C. (2020). *Dimensions of holistic wellness as a result of international wellness tourism experiences*. *Current Issues in Tourism*, 24(6), 1–17.
- Dini, M., & Pencarelli, T. (2022). *Wellness tourism and the components of its offer system: a holistic perspective*. *Tourism Review*, 77(2), 394–412. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2020-0373>
- Dong, P., & Siu, N. Y. M. (2013). *Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors*. *Tourism Management*, 36, 541–551. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.004>
- Duman, T., & Mattila, A. S. (2005). *The role of affective factors on perceived cruise vacation value*. *Tourism Management*, 26, 311–323.
- Dunn, H. L. (1959). *High- level wellness for man and society*. *American Journal of Public Health*, 49(6), 786–792.
- Dunn, H. L. (1961). *High Level Wellness*. R. W. Beaty
- Fahim, M. (2019). *The Relationship between Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction in Public Service Organizations with Application to EgyptAir*. *Arab Journal of Administration*, 39(1), 229–259. <https://doi.org/10.21608/aja.2019.27918>
- Fernandes, T., & Neves, S. (2014). *The role of servicescape as a driver of customer value in experience-centric service organizations: the Dragon Football Stadium case*. *Journal of Strategic Marketing*, 22(6), 548–560. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914058>
- Ferriss, A. L. (2008). *Approaches to improving the quality of Life: How to enhance the quality of life*. Springer.
- Fitzsimmons, J. ., & Fitzsimmons, M. . (2008). *Service management: Operations, strategy, information technology*. McGraw-Hill.
- Gan, T., Zheng, J., Li, W., Li, J., & Shen, J. (2023). *Health and Wellness Tourists' Motivation and Behavior Intention: The Role of Perceived Value*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph20054339>

- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática* (3a ed). Celta Editora.
- Gil, A. . (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed). Editora Atlas, S.A.
- Global Wellness Institute. (2018). *Global wellness tourism economy*. www.globalwellnessinstitute.org
- Global Wellness Institute. (2021). *The global wellness tourism economy: Looking beyond COVID. The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID – December 2021, December*, 1–110. https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2021/11/GWI-WE-Monitor-2021_final-digital.pdf
- Gonzales, R., Llopis, J., & Gasco, J. (2011). *What do we know about outsourcing in hotels? The Service Industries Journal*, 31(10), 1669–1682.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. . (2003). *Spa and health tourism*. In *Sport and adventure tourism*. Hayworth Hospitality Press.
- Hall, C. . (2011). *Health and medical tourism: A kill or cure for global public health? Tourism Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/16605371111127198>
- Harter, J. ., Schmidt, F. ., Asplund, J. ., Killham, E. ., & Agrawal, S. (2010). *Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378–389.
- Hartwell, H., Fyall, A., Willis, C., Ladkin, A., & Hemingway, A. (2018). *Progress in tourism and destination wellbeing research. Current Issues in Tourism*, 21, 1830–1892. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1223609>
- Hightower, R. (2003). *Framework for managing the servicescape: a sustainable competitive advantage. Marketing Management Journal*, 13(2), 84–95.
- Hill, M. . (2014). *Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos*. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*. Edições Húmus.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Chung, B. C. (2003). *A CIT investigation of servicescape failures and associated recovery strategies. Journal of Services Marketing*, 17(4), 322–340. <https://doi.org/10.1108/08876040310482757>
- Ivanaj, V., Shrivastava, P., & Ivanaj, S. (2018). *The value of beauty for organizations. Journal of Cleaner Production*, 189, 864–877.
- Jani, D., & Han, H. (2014). *Personality, satisfaction, image, ambience, and loyalty: Testing their relationships in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management*, 37, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.007>
- Juda, W. (2012). *Children ' s amenities in hotels*. Lund University, Campus Helsingborg.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Amer, S. M. (2023). *Linking servicescape and experiencescape: creating a collective focus for the service industry. Journal of Service Management*, 34(2), 316–340. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2021-0301>

- Kim, W., & Moon, Y. (2009). *Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type*. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 144–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.010>
- Koncul, N. (2012). *Wellness: A new mode of tourism*. *Ekonomiska Istrazivanja*, 25(2), 525–534. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2012.11517521>
- Koskinen, V., & Wilska, T. A. (2019). *Identifying and understanding spa tourists' wellness attitudes*. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 19(3), 259–277. <https://doi.org/10.1080/15022250.2018.1467276>
- Ladeiras, A. L. (2012). *Turismo de Saúde e Bem-Estar: Termas, Spas Termais e Talassoterapia*. In *Colecção de estudos e documentos* (pp. 25–71).
- Lee, S., & Chuang, N. K. (2022). *Applying Expanded Servicescape to the Hotel Industry*. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 46(4), 771–796. <https://doi.org/10.1177/10963480211011535>
- Lee, S., & Jeong, M. (2012). *Effects of e-servicescape on consumers' flow experiences*. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(1), 47–59.
- Leite, F., Correia, R., & Carvalho, A. (2021). *Turismo termal em Portugal -Enquadramento e Diagnóstico*. *Proceedings of the INVTUR Conference 2021*, 1(1), 515–536. <https://doi.org/https://doi.org/10.48528/cxdg-bq28>
- Li, S. (2021). *Linking servicescape and customer engagement: An investigation in the hotel context*. *International Journal of Hospitality Management*, 94(422), 102880. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102880>
- Lin, I. Y. (2004). *Evaluating a servicescape: The effect of cognition and emotion*. *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 163–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.01.001>
- Lin, I. Y., & Mattila, A. S. (2018). *A conceptual model of co-creating an authentic luxury spa experience*. *International Journal of Spa and Wellness*, 1(1), 39–54. <https://doi.org/10.1080/24721735.2018.1438537>
- Liu, C. R., Wang, Y. C., Huang, W. S., & Chen, S. P. (2017). *Destination fascination: Conceptualization and scale development*. *Tourism Management*, 63, 255–267. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.023>
- Lockwood, A., & Pyun, K. (2019). *How do customers respond to the hotel servicescape?* *International Journal of Hospitality Management*, 82(May), 231–241. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.016>
- Lwin, M. ., & Wijaya, M. (2010). *Do scents evoke the same feelings across cultures? Exploring the role of emotions*. In A. Krishna (Ed.), *Sensory marketing: Research on the sensuality of products* (pp. 109–121). Routledge Taylor and Francis.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?* *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- Makens, J. (1992). *Children at Resorts Customer Service at Its Best'*. *Cornell Hotel and Restaurant*

Administration Quarterly, 33(4), 25–35.

- Mehrabian, A., & Russell, J. . (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. M.I.T. Press.
- Meng, B., & Choi, K. (2017). *Theme restaurants' servicescape in developing quality of life: The moderating effect of perceived authenticity*. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 89–99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.011>
- Mody, M., & Hanks, L. (2020). *Consumption Authenticity in the Accommodations Industry: The Keys to Brand Love and Brand Loyalty for Hotels and Airbnb*. *Journal of Travel Research*, 59(1), 173–189. <https://doi.org/10.1177/0047287519826233>
- Morgado, J. . (2013). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação* (4ª). De Facto Editores.
- Mueller, H., & Kaufmann, E. . (2001). *Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry*. *Journal of Vacation Marketing*, 7(1), 5–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/135676670100700101>
- Nawjin, J. (2010). *The holiday happiness curve: A preliminary investigation into mood during a holiday abroad*. *International Journal of Tourism Research*, 12, 281–290.
- Ndubisi, N. . (2012). *Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector*. *Journal of Business Research*, 65(4), 537–546. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.019>
- Nel-lo Andreu, M. G., Font-Barnet, A., & Espasa Roca, M. (2021). *Wellness tourism-new challenges and opportunities for tourism in Salou*. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13158246>
- Ngo, L. V, Northey, G., Duffy, S., & Thao, H. T. . (2016). *Perceptions of others, mindfulness, and brand experience in retail service setting*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 43–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.003>
- Nkansah Simpeh, K., Simpeh, M., Abdul-Nasiru, I., & Amponsah-Tawiah, K. (2011). *Servicescape and Customer Patronage of Three Star Hotels in Ghana's Metropolitan City of Accra*. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 119–131. www.iiste.org
- Page, S. J., Hartwell, H., Johns, N., Fyall, A., Ladkin, A., & Hemingway, A. (2017). *Case study: Wellness, tourism and small business development in a UK coastal resort: Public engagement in practice*. *Tourism Management*, 60, 466–477. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.12.014>
- Pan, X., Yang, Z., Han, F., Lu, Y., & Liu, Q. (2019). *Evaluating potential areas for Mountain wellness tourism: a case study of Ili, Xinjiang province*. *Sustainability*, 11(20).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Patton, M. . (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd editio). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1035719X0300300213>
- Pizam, A., & Tasci, A. D. A. (2019). *Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach* (invited paper for 'luminaries' special issue of *International Journal of Hospitality Management*). *International Journal of Hospitality*

- Management*, 76(June 2018), 25–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.010>
- Puczko, L., & Bacharov, M. (2006). *Spa, bath, termæ: What's behind the labels?* *Journal of Tourism Recreation Research*, 31(1), 83–91.
- Punch, K. . (2005). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage Publications.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. . (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed). Gradiva.
- Ramos, A. (2008). *Lazer, turismo e termalismo. Inovação e complementaridade no turismo de saúde*. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2008(9), 7–18.
- Rančić, M., Popov-Raljić, J., & Pavić, L. (2013). *Spa-Wellness Center as Part of the Hotel Facility Milica*. *Turizam*, 17(2), 45–59.
- Rosenbaum, M., & Massiah, C. (2011). *An expanded servicescape perspective*. *Journal of Service Management*, 22(4), 471–490. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09564231111155088>
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2011). *An expanded servicescape perspective*. *Journal of Service Management*, 22(4), 471–490. <https://doi.org/10.1108/09564231111155088>
- Russell, J. ., & Snodgrass, J. (1987). *Emotion and the Environment*. In D. S. and I. Altman (Ed.), *Handbook of Environmental Psychology* (1st ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Ryu, K., & Jang, S. C. S. (2007). *The Effect of Environmental Perceptions on Behavioral Intentions Through Emotions: The Case of Upscale Restaurants*. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(1), 56–72. <https://doi.org/10.1177/1096348006295506>
- Saxena, G., Mowla, M. M., & Chowdhury, S. (2020). *Spiritual capital (adhyatmik shompatti) – a key driver of community well-being and sustainable tourism in Cox's bazar, Bangladesh*. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(10), 1576–1602.
- Sigurðardóttir, I. (2018). *Wellness and equestrian tourism—new kind of adventure?* *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(4), 377–392.
- Sivanandamoorthy, S. (2021). *Exploring the impact of COVID-19 on the wellness tourism in Sri Lanka*. *International Journal of Spa and Wellness*, 4(2–3), 160–172. <https://doi.org/10.1080/24721735.2021.1987001>
- Smith, M., & Kelly, C. (2006a). *Holistic tourism: journeys of the self?* *Tourism Recreation Research*, 31(1), 15–24.
- Smith, M., & Kelly, C. (2006b). *Wellness tourism*. *Tourism Recreation Research*, 31(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/02508281.2006.11081241>
- Smith, M., & Puczko, L. (2009). *Health and wellness tourism* (p. 100). Elsevier.
- Smith, M., & Puczko, L. (2014). *Health, Tourism and Hospitality: Spas, Wellness and Medical Travel*. Routledge.
- Smith, M., & Wallace, M. (2020). *An analysis of key issues in spa management: Viewpoints from international industry professionals*. *International Journal of Spa and Wellness*, 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/24721735.2020.1819706>

- Steiner, C. ., & Reisinger, Y. (2006). *Ringing the fourfold: a philosophical framework for thinking about wellness tourism*. *Tourism Recreation Research*, 31(1), 5–14.
- Tae Kim, K., Bae, J., Kim, J.-C., & Lee, S. (2016). *The Servicescape in the Fitness Center: Measuring Fitness Center's Services*. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 21(March 2016), 1–20. <https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874x-21a>
- Taylor, S., Bogdan, R. ., & DeVault, M. . (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A guidebook and resource* (4th editio). Wiley.
- Travis, J. ., & Ryan, R. . (2004). *Wellness workbook: How to achieve enduring health and vitality*. Random House Digital, Inc.
- Tumbat, G., & Belk, R. (2013). *Co-Construction and performancescapes*. *Journal of Consumer Behaviour*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cb.1414>
- Turley, L. W., & Milliman, R. . (2000). *Atmospheric effects on shopping behaviour: a review of the experimental evidence*. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- UNWTO. (2021). *COVID-19 and Tourism-2020: A Year in Review*. UNWTO eLibrary.
- Uysal, M., Sirgy, M. J., Woo, E., & Kim, H. L. (2016). *Quality of life (QOL) and well- being research in tourism*. *Tourism Management*, 53, 244–261.
- Wakefield, K. ., & Blodgett, J. . (1994). *The importance of servicescapes in leisure service setting*. *Journal of Services Marketing*, 8(3), 66–76.
- Weinrach, J. (2000). *Environmental psychology: why should we care?* *Environmental Quality Management*, 10(2), 83–86.
- World Tourism Organization and European Travel Commission. (2018). *Exploring Health tourism- Executive Summary*. UNWTO, 16. <https://doi.org/https://doi.org/10.18111/978928442030>.
- Wu, C.-H., Chen, L., & Tsai, Y.-M. (2009). *Investigating importance weighting of satisfaction scores from a formative model with partial least squares analysis*. *Social Indicators Research*, 90(3), 351–363.
- Yin, D., Li, M., Qiu, H., Bai, B., & Zhou, L. (2023). *When the servicescape becomes intelligent: Conceptualization, assessment, and implications for hospitableness*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54(January), 290–299. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.01.001>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3^a ed). CA: Sage.
- Your Hotel & SPA Alcobaça*. (2023). <https://www.yourhotelspa.com/>

Apêndices

Apêndice 1- Unidades hoteleiras pertencentes ao distrito de Leiria com oferta de serviços e produtos de *wellness* e bem-estar. Retirado do Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos.

Designação	Localização Concelho	SPA	Piscinas Exteriores	Piscinas Interiores	Ginasio
Bukubaki	Peniche	Sim	Sim	Não	Não
Vale d' Azenha Hotel Rural & Residences	Alcobaça	Sim	Sim	Não	Sim
Villas da Fonte - Leisure & Nature	Leiria	Sim	Sim	Sim	Não
Hotel Vila D'Óbidos	Óbidos	Sim	Sim	Não	Não
Cooking and Nature	Porto de Mós	Sim	Sim	Sim	Não
Real Abadia Congress & Spa Hotel	Alcobaça	Sim	Sim	Sim	Não
Hotel Villa Batalha	Batalha	Sim	Não	Sim	Sim
SANA Silver Coast	Caldas da Rainha	Sim	Não	Sim	Não
Palace Hotel Monte Real	Leiria	Sim	Sim	Não	Sim
Hotel Cristal Vieira Praia & Spa	Marinha Grande	Sim	Não	Sim	Sim
Hotel Mar & Sol	Marinha Grande	Sim	Não	Não	Sim
MH Peniche	Peniche	Sim	Sim	Sim	Sim
Your Hotel & Spa Alcobaça	Alcobaça	Sim	Sim	Sim	Sim

Apêndice 2- Email enviado aos gestores/diretores dos espaços de bem-estar e *wellness*

Bom dia/Boa tarde

Exmo.(a) Senhor(a) diretor/gestor SPA e *Wellness*,

O meu nome é Ângela Nascimento, sou aluna de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira lecionado na Escola de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche e venho com o presente e-mail pedir a sua colaboração na minha tese de mestrado com o título “Caracterização do *servicescape* no turismo de saúde e *wellness*”.

Este estudo tem como objetivo, examinar o impacto que o ambiente físico (*servicescape*) tem tanto nos trabalhadores como nos clientes dos espaços de SPA e *WELLNESS*, ou seja, como é que as características físicas, por exemplo o tipo de luz, cores ou o som, influenciam os comportamentos dos utilizadores destes espaços. Pretende-se também perceber como é que estas estratégias são postas em prática para que haja criação de valor na experiência do consumidor e também de vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Este questionário de preenchimento rápido através do Google Forms, foca-se apenas nos espaços de *Wellness*, SPA e Termas e os dados recolhidos serão apenas destinados para este trabalho académico. Se assim o desejar, pode pedir que a sua unidade hoteleira não seja nomeada neste trabalho, garantimos o seu anonimato. Segue link abaixo.

Link do questionário...

Desde já agradeço imenso a sua disponibilidade e colaboração.

Coloco-me à sua inteira disposição para quaisquer esclarecimentos.

Muito Obrigado.

Ângela Nascimento

Apêndice 3- Questionário partilhado com as entidades para a obtenção de respostas.

Secção 1 de 3

Caracterização do servicescape no Turismo de Saúde e Wellness ✕ ⋮

Este questionário, realizado no âmbito de tese de Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira lecionado na Escola de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche, tem como objetivo estudar as características físicas, de espaços de SPA, Termas e Wellness, como o tipo de luz, cores ou o som, influenciam os comportamentos dos utilizadores deste espaço e como é que estas estratégias são usadas para a criação de valor para a experiência do consumidor e por consequência obtenção de vantagem organizacional sobre os concorrentes.

Informações gerais

As perguntas da primeira secção destinam-se à obtenção de dados adicionais composta por 7 perguntas de resposta curta.

Nome da unidade hoteleira *

Texto de resposta curta

Nome do participante no questionário *

Texto de resposta curta

Cargo ocupado pelo participante *

Texto de resposta curta

Nome do espaço de saúde e wellness *

Texto de resposta curta

☰

Público-alvo (selecione todas as que se aplicam) *

- 18 aos 30 anos
- 30 aos 50 anos
- > 50 anos
- Sexo feminino
- Sexo masculino
- Utilizador ocasional
- Casais
- Grupos
- Famílias
- Outra opção...

☰

Número de trabalhadores nos espaços de saúde e wellness *

- 1 a 3
- 4-7
- >7
- Outra opção...

Número de salas de tratamento *

Texto de resposta curta

Secção 2 de 3

Servicescape e as suas dimensões



Nesta secção abordamos as características do servicescape (ambiente físico) e as suas dimensões nos espaços de saúde e wellness. As dimensões são as seguintes: o ambiente relacionado com as características físicas como a cor das paredes, iluminação ou aroma do espaço, a dimensão de layout e funcionalidade relacionado com a funcionalidade do espaço e como equipamentos e móveis estão dispostos no espaço e por fim, a dimensão sinais, símbolos e artefatos relacionada com a sinalização, obras de arte expostas e design.

1. Descreva as características do espaço de saúde e wellness do seu hotel. Selecione todas ^{*} as que se aplicam.

a) Ambiente

- Luz amarela
- Luz branca
- Luz com intensidade/cor ajustável
- Regulação da qualidade do ar (através de desumidificadores, filtros de ar)
- Controlo da temperatura igual para todo o espaço
- Controlo da temperatura diferente para cada divisão
- Cores neutras (castanho, branco, cinzento, preto)
- Cores quentes (vermelho, amarelo, laranja)
- Cores frias (azul, verde, violeta)
- Padrões variados (imagens de floresta, natureza)
- Padrões de pedra rústicos nas paredes
- Padrões de madeira nas paredes
- Música relaxante (sons de água, da natureza)
- Música de estação de rádio
- Música de playlist personalizada pelo hotel
- Aroma - fragrância exclusiva do spa
- Aroma - perfume, ambientador, óleos essenciais
- Outra opção...

b) Layout e funcionalidade *

- Espaço amplo (open space)
- O espaço interior tem vista para o exterior (vista piscina, jardim, mar, montanha)
- O espaço é acessível a pessoas com mobilidade reduzida
- O layout do espaço faz com que seja fácil a circulação
- Sofás e cadeiras para acomodar clientes em espera
- Áreas próprias para guardar equipamentos
- Os equipamentos necessários estão ao alcance dos funcionários
- Outra opção...

c) Sinalética, símbolos e artefatos *

- Sinalização informativa (por ex: não fumar, setas bem visíveis, regras de conduta) visível e legível
- Certificados visíveis e afixados na parede (selo Clean&Safe, certificações de qualidade)
- Tapetes e almofadas
- Pinturas expostas nas paredes
- Estátuas
- Fotografias
- Design minimalista
- Design contemporâneo
- Design art-deco
- Design industrial
- Design vintage clássico
- Design rústico
- Outra opção...

2. Quais os espaços que considera serem indispensáveis para a oferta de produtos de bem-estar e wellness? *

- Piscina, piscina interior
- Sauna
- Banhos a vapor
- Jacuzzi
- Termas
- Ginásio
- Sala de espera
- Sala de relaxamento
- Espaço dedicado a aulas de yoga e meditação
- Espaço para atividades ao ar livre
- Sala de tratamentos de beleza ou massagens
- Serviços de Cabeleireiro
- Vestiários e cacifos para os clientes
- Outra opção...

3. É considerada a opinião de trabalhadores e/ou gerentes na mudança da configuração/design dos espaços físicos? *

Sim

Não

a) Se respondeu sim, em que momento? *

No momento do design do espaço

No dia-a-dia

Na criação e promoção de novos produtos

Outra opção...

4. Que reações/emoções dos consumidores considera ter mais peso na decisão de construção do design dos espaços de saúde e wellness? *

	Discordo total...	Discordo	Não concordo ...	Concordo	Concordo total...
Sentimentos d...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificação c...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação do ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criação de leal...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tranquilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto do cli...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Repetição da e...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exploração de ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que recomend...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criação de valo...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na pergunta 4, a lista da coluna “Linhas” com pouca visibilidade está ordenada da seguinte maneira: sentimentos de relaxamento, identificação com os valores do hotel, satisfação do cliente, criação de lealdade, tranquilidade, conforto do cliente, repetição da estadia, exploração de outros produtos dentro do hotel, que recomendem o espaço e serviços a familiares e amigos e criação de valor na experiência do hóspede.

a) E dos trabalhadores? *

	Discordo total...	Discordo	Nem concordo...	Concordo	Concordo total...
Sentimento de ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lealdade para ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comportament...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identificação c...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentimento de ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boa funcionali...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaço amplo ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bom ambiente ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Work-life balan...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na pergunta 4(a), a lista da coluna “Linhas” com pouca visibilidade está ordenada da seguinte maneira: sentimento de pertença, lealdade para com a organização, comportamento profissional, identificação com valores e missão, sentimento de evolução na carreira, boa funcionalidade dos equipamentos, espaço amplo para realização de tarefas, bom ambiente de trabalho e work-life balance.

Secção 3 de 3

Criação de valor e vantagem competitiva

A última secção tem 2 perguntas de desenvolvimento relacionadas com a criação de valor na experiência do hóspede e com a vantagem competitiva.

5. Que ações são desenvolvidas no dia-a-dia para melhorar e criar valor na experiência do hóspede? *

Texto de resposta longa

6. Considera que a procura de serviços de bem-estar e wellness oferece vantagem competitiva sobre os concorrentes? *

Sim

Não

a) Qual a(s) característica(s) que vos distingue dos concorrentes? *

Texto de resposta longa

Apêndice 4- Comentários dos hotéis, figuras 10,11,12 e 13– *Booking e TripAdvisor e análise*

J Jody
França

Quarto Duplo

3 noites · junho, 2023

Casal

Comentário: 17 de junho, 2023

10

Estadia bonita

😊 · Estava tudo ótimo. A disponibilidade e simpatia dos funcionários, a atenção dada ao nosso casamento de 1 ano, o tamanho do quarto, o sossego e a grande varanda! Restaurante do hotel também muito bom e modernas instalações de spa.

😞 · Nada, mas se houvesse uma coisa a melhorar seria ter sumo de laranja espremido ao pequeno almoço.

Traduzido por [Booking.com](#) - [Mostrar original](#)



Fatima M escreveu uma avaliação a 02/2023
Lisboa, Portugal • 147 contributos • 59 votos úteis



Restaurante, hotel e spa exemplar

O restaurante é excecional, desde a qualidade / quantidade / sabor /apresentação maravilhosa. O staff exemplar, o SPA extremamente limpo, conforto, decoração do hotel e espaços exteriores ótimos para se passar e gozar de um bom descanso espiritual e corpo
[Ler mais](#) ▼

Avaliação obtida em parceria com este hotel ⓘ

Data da estadia: janeiro de 2023



Helena Pereira escreveu uma avaliação a 06/2023
2 contributos



Estadia em Monte Real

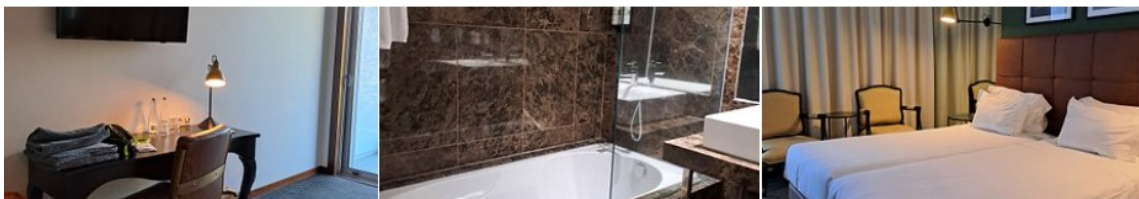
Um hotel perfeito para descansar, disfrutar da natureza e de actividades ao ar livre, e de um spa com todas as condições para relaxar. O restaurante e o bar têm uma excelente oferta de comida e bebidas, e todo o pessoal é muito simpático e eficiente. Um local a regressar!
[Ler mais](#) ▼

Avaliação obtida em parceria com este hotel ⓘ

Data da estadia: junho de 2023



paulojd escreveu uma avaliação a 08/2023
Moita, Portugal • 323 contributos • 80 votos úteis



Monte Real hotel e SPA extra

Um hotel tranquilo. O espaço é acolhedor e o quarto espaçoso e wc com banheira. A localização da piscina exterior permite que a água seja agradável em agosto. O pequeno almoço é muito bom, em qualidade e quantidade. Aspeto negativo: o SPA tem um custo adicional.
O SPA é excelente e valeu o custo para a visita... funcionárias muito atenciosos e competentes.... pena ser um extra.

[Ler mais](#) ▼

Data da estadia: agosto de 2023



Rhys
United Kingdom

Reviewed: 22 March 2023

9.0

Twin Room

1 night · March 2023

Family

Superb

· Location, room and breakfast were great, and the gym was decent enough as it had a squat rack, a bench that you could move into the squat rack to bench press with the bar, with 4x 20kg and 4x 10kg plates, and dumbbells up to 28kg.

Helpful Not helpful



Liliana escreveu uma avaliação a 07/2022

1 contributo



Hotel Villa Batalha

Fomos passar uma noite ao Hotel Villa Batalha e adorámos! Desde o spa ao atendimento dos funcionários. A comida era super saborosa e a preços acessíveis, o spa era bastante relaxante, o espaço é muito elegante e os funcionários são de uma simpatia extrema. Fica num lugar calmo e com vista para o Mosteiro da Batalha. Contamos voltar sempre que possível!

Ler mais ▾

Data da estadia: julho de 2022



Linda
France

Reviewed: 17 August 2023

9.0

Double Room

3 nights ·
August 2023

Couple

Superb

· Nice and attentive staff.
Common and private areas very large
Restaurant very good, book at the reception -Location well located - Very accessible parking

· Pool and sauna not big enough considering the capacity of the hotel—Attention around August 15th, the city party is taking place in 200m... So noise until about 1am

Translated by **Booking.com** - [Show original](#)

Helpful Not helpful

I Inês
Portugal

Deluxe Double Room with
Balcony

2 nights · January 2024

Couple

Reviewed: 19 February 2024

6.0

Pleasant

😊 · Pequeno almoço porreiro com certa variedade

Localização excelente

Funcionários super simpáticos

Cama confortável e terraço espaçoso

😞 · Preço por duas noites é alto para o que oferece...

Em pleno 2024 e ainda têm tv por cabo com pouquíssimos canais 😞 já fiquei em hotéis mais baratos com Smart TV...

O spa era o principal motivo da escolha do alojamento e no final estava fechado tanto o banho turco como a sauna... a piscina já tinha lido em comentários aqui que era muito fria, pensei que fosse só implicação das pessoas ou demasiada exigência mas, de facto chegámos a uma piscina interior que nem dá pra relaxar, meio de janeiro com um frio 🥶 e a porta para o exterior (rua) toda aberta a entrar vento gélido, a piscina tem uma suposta cascata que faz um barulho que até poderia ser relaxante mas é alto e não dá sequer pra conversar ou para ler um livro em paz, e depois claro, comprovei que a água é realmente muito fria para piscina interior; sei que costumam responder que a água está à temperatura adequada para piscina interior mas genuinamente NÃO ESTÁ, já estive em inúmeros hotéis com piscinas interiores e nada se compara... o que era para ser um fim de tarde relaxante com um banho minimamente agradável acabou por ser 15 minutos a molhar apenas os pés e a ir embora porque como disse nem é agradável estar dentro do estabelecimento (algo que pude comprovar tb pelas reações semelhantes à minha das pessoas que lá estavam no momento). O quarto onde fiquei era ok, a casa de banho estava com manchas nojentas na banheira que não saiam (inclusive a funcionária da limpeza foi lá várias vezes e continuaram), havia fungos/bolor no lavatório e recomendo mudarem as lâmpadas da wc para umas mais fortes ou adequadas a casa de banho (são tão fraquinhas que chega a ser tétrico).

Finalizo dizendo que, apesar destas coisas, tentei que passassem ao lado e focar me nos aspetos positivos tal como o pequeno-almoço divino, o conforto da cama, o terraço esplêndido e a simpatia de todos os funcionários sem exceção!

[Show translation](#)

D Delmira
Portugal

Standard Double Room

2 nights · September 2023

Group

Reviewed: 4 October 2023

7.0

Foi boa.

😊 · Funcionários simpáticos e muito acessíveis. Boa piscina, de uma maneira geral o edifício é agradável e com boa higiene.

Boa localização.

😞 · A cortina do quarto estava rota. A madeira da prateleira das malas estava descascada. A piscina interior não tinha cadeiras para as seis pessoas permitidas. O spa estava em parte em manutenção. São pormenores, mas que fazem a diferença e que não devem existir num hotel de 4 estrelas.

[Show translation](#)

A Ana
Portugal

Standard Double Room

1 night · January 2024

Couple

Reviewed: 14 January 2024

4.0

Disappointing

😞 · É a segunda vez que vamos a este hotel e desta vez saímos desiludidos. Pois fomos para este hotel porque a água da piscina era super quentinha, desta vez estava fria, impossível estar. A Suana está avariada assim como o banho turco. Ou seja fomos para lá numa de relaxar num spa e não nos foi possível. Em lado nenhum havia indicações de que as coisas não estavam em condições.

Acho que os funcionários do hotel deveriam de ter outra atitude de forma a cativar quem lá estava. Sabiam que as coisas não estavam a funcionar deveriam ter feito uma atenção, no mínimo oferecer o pequeno almoço mas nem isso. Assim fica difícil voltar

[Show translation](#)

1 person found this review helpful.

[Helpful](#)

[Not helpful](#)



Catherine H escreveu uma avaliação a 06/2023
16 contributos • 2 votos úteis



Momento Spa

Uma ida ao spa com direito a uma massage !funcionários simpáticos ,espaço bonito com boas condições !

O circuito Spa está completo,é tudo funciona !

Entrega de toalhas em boas condições!

Chinelos

Recomendo

Ler menos ▲

Data da estadia: junho de 2023

Tipo de viagem: Viajei sem companhia



Antonio
Portugal

Reviewed: 28 December 2023

8.0

Very good

Standard
Double/Twin
Room

😊 · Spa facilities, clean all around.

2 nights ·
December 2023

😞 · Restaurant serves terrible food and expensive.
Dont advice anyone to eat there!
Real disapointment.

Couple

👍 Helpful 🗨️ Not helpful



Aude

France

Reviewed: 8 August 2023

8.0

Very good

Basic Double Room

7 nights · August 2023

Family

· The spa with quality massages and the friendliness of the staff.

The swimming pool.

The chef's menu for the lunch meal (€15) and the restaurant staff very friendly.

· Reception staff not welcoming, never say hello or friendly smile. Do not speak French at all and no effort for some people during exchanges.

The fact of having to have breakfast in 45 minutes maximum by reserving in advance the slots imposed.

Translated by [Booking.com](#) - [Show original](#)

Helpful Not helpful



hellofoto escreveu uma avaliação a 12/2023

Esposende, Portugal • 1 contributo



Momentos para relaxar

O staff do Hotel é super simpático, quartos, muito confortáveis, um bom restaurante ainda que um pouco caro, a bike zone está muito boa, e tem muito para explorar nas redondezas.

Os tratamentos do **Spa** são muito bons mesmo e recomendo.

Apenas desconfortável o facto de se ter de ir de carro (no inverno) para o **spa**, e o preço para se usufruir da piscina sauna e banho turco ser algo exagerado (mesmo para hóspedes) não tem muito para oferecer pelo que se paga, para além de a piscina com 8 pessoas torna se pequena (deveria ter no máximo 6)

Zona muito tranquila, e com muito para ver num raio de 20-30 kms, recomendo vivamente para quem precisa carregar as baterias.

[Ler menos](#) ▲

Data da estadia: dezembro de 2023



PV escreveu uma avaliação a 5/02
Lisboa, Portugal • 29 contributos • 24 votos úteis



SPA com falta de higiene

Estive no SPA mais famoso do momento em Portugal (1º fim de semana de fevereiro), um caos, excesso de gente, alguma desorganização no check-in, partilha de informação distorcida por alguns funcionários. Quando o motivo principal é usufruir de um espaço que proporciona relaxamento e bem-estar. Deveriam ter mais cuidado no que concerne à higiene e limpeza das piscinas, porque este ponto em particular trata-se de saúde pública. O complexo não sofreu limpeza entre o dia 03/02 e 04/02.

Check-in apenas as 16h, ao aceder ao SPA já se encontra cheio. Sem espreguiçadeiras, sem sítio para colocar toalhas, um caos. Da maneira como está tudo organizado, a meu ver não vão longe. Existem muitos SPA espalhados por Portugal, mais pequenos, mas com excelentes condições de higiene e conforto. Uma desilusão...

Ler menos ▲



Carlos C escreveu uma avaliação a 07/2022
4 contributos • 1 voto útil



Uma experiência a repetir

O exterior do hotel apresenta alguns sinais da idade no entanto, ao entrar somos imediatamente recebidos por um ambiente de luxo e bom gosto com os espaços comuns decorados com variadas obras de arte de autor.

Como reservei o pacote romântico, a equipa mostrou sempre o cuidado de não revelar demasiados detalhes, para o caso de algumas coisas serem surpresa. Este nível de cuidado com os detalhes é transversal a toda a equipa. Nota especial para a Bar-Woman que nos serviu de forma exemplar quer técnica quer de simpatia.

Os quartos são muito espaçosos e agradáveis, cama extremamente confortável e a casa de banho desenhada de forma a não haver água pelo chão todo após os duches.

No que toca ao SPA só é um pouco chato ter que se passar pelos balneários para ir da piscina para a sauna e banho turco, um acesso directo de uma zona para a outra seria uma adição interessante. De resto é um espaço muito agradável e relaxante, como um SPA deve ser.

Finalmente, não posso deixar de assinalar a comida do restaurante, excelente ao nível da apresentação e do paladar, recomendo as caras de porco e o Petit Gateau é obrigatório.

Ler menos ▲

A Almeida
Portugal

Deluxe Double Room with
Balcony

1 night · December 2023

Couple

Reviewed: 21 January 2024

7.0

Good

😊 · Localização, simpatia dos funcionários,

☹️ · No **spa**, não conseguimos estar dentro da piscina interior por causa por possível tratamento que a água possa ter levado pois o cheiro de cloro era demasiado intenso e os olhos ardiam mesmo não os molhando.

[Show translation](#)

👍 Helpful 👎 Not helpful

Apêndice 5-Lista de sugestões de boas práticas e linhas orientadoras.

Sugestões de boas práticas e linhas orientadoras		
	Boas práticas	Linhas orientadoras
Design do espaço e layout funcional	Espaço acolhedor, calmo e relaxante Espaço deve ser modificado/repensado Layout funcional	Cores suaves e iluminação adequada Acompanhar as tendências e necessidades Layout fluido, intuitivo bem sinalizado Acesso a pessoas de mobilidade reduzida
Criação de ambientes sensoriais de relaxamento	Indução e reforço de sentimentos de relaxamento através da aromaterapia	Difusores de fragrância, velas perfumadas e óleos essenciais Uso de flores e plantas Criação de fragrância exclusiva e parcerias com empresas
Tranquilidade e privacidade	É importante garantir uma experiência de privacidade e tranquilidade	Definir uma zona silenciosa Espaços restritos e isolados Uso das salas de relaxamento e oferta de chá para complementar relaxamento
Limpeza e manutenção	Limpeza e manutenção de equipamentos não deve ser descuidada	Boa escala de serviço de limpeza Verificação periódica de equipamentos Informação de indisponibilidade bem visível
Comunicação clara e eficiente	Fornecer informações aos clientes sobre serviços oferecidos, horários e políticas de funcionamento do espaço	Informação clara e concisa Os trabalhadores devem saber estas informações e transmitir sempre que necessário Aviso verbal ou sinalética correspondente

Atendimento personalizado e formação dos trabalhadores	Parte integrante do servicescape	<p>Valorização, oportunidades de aprendizagem e proporcionadas boas condições de trabalho</p> <p>Atentos e atenciosos com os clientes e prestar um serviço focado nas suas necessidades individuais</p> <p>A sua opinião em relação a mudanças do espaço deve ser considerada</p> <p>Em outsourcing, deve coincidir valores e objetivos</p>
Ofertas complementares	Devem ser criadas ofertas complementares aos serviços físicos já existentes	<p>Aulas de ioga, meditação, mindfulness, aulas pintura, workshops de bem-estar, retiros espirituais e outras terapias holísticas</p> <p>Explorar ofertas que permitam usar novas tecnologias ou inteligência artificial como a realidade virtual</p>
Programas de fidelização e recompensas	Fator de diferenciação, incentiva a repetição de visitas	Forma de comunicação entre a unidade hoteleira e o cliente e dá a conhecer novos serviços e promoções ativas
Criação e reforço de uma marca	Diferenciação dos concorrentes, proporciona autenticidade	A marca deve ser clara e transmissora da cultura, missão e valores do espaço bem como ajudar a definir os objetivos organizacionais.
Melhoria contínua a feedback	Foco na melhoria contínua. Ouvir as sugestões de trabalhadores e clientes	<p>Valorização, oferecendo formação personalizada e retendo os talentos</p> <p>Comentários analisados através de questionários de satisfação e plataformas online</p>