

---

# Turismo:

Movimento temporário e  
consequências sociais 2

---

Eliane Avelina de Azevedo Sampaio  
(Organizadora)



---

# Turismo:

Movimento temporário e  
consequências sociais 2

---

Eliane Avelina de Azevedo Sampaio  
(Organizadora)



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Turismo: movimento temporário e consequências sociais 2

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizadora:** Eliane Avelina de Azevedo Sampaio

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T938 Turismo: movimento temporário e consequências sociais 2 /  
Organizadora Eliane Avelina de Azevedo Sampaio. –  
Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0248-0

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.480223105>

1. Turismo. I. Sampaio, Eliane Avelina de Azevedo  
(Organizadora). II. Título.

CDD 338.4791

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br



## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

Neste segundo volume do livro “Turismo: movimento temporário e consequências sociais” continuamos a apresentar pesquisas teóricas e relatos empíricos em âmbito nacional e internacional acerca das tendências e avanços das pesquisas no campo do turismo. O volume apresenta abordagens multifocais com resultados de pesquisas tanto teóricas quanto aplicadas, utilizando-se de métodos e metodologias de análises variadas.

No decorrer dos capítulos os leitores serão apresentados a experiências onde a análise do turismo transita entre proposições relacionadas à gestão do turismo em municípios, parques, museus e demais contextos urbanos e rurais, e a concepção da hospitalidade e a inovação por meio do contexto hoteleiro tradicional e contemporâneo.

São evidenciados, portanto, a articulação dos sistemas de governança, a roteirização turística e o desenvolvimento territorial, e os aspectos positivos e negativos do desenvolvimento do turismo em territórios rurais. Ademais da importância dos parques públicos enquanto patrimônio natural, cultural e espaço múltiplo para práticas de lazer, que reverberam em qualidade de vida e de visita para moradores e turistas.

Sabemos que a hospitalidade é um conceito chave nos estudos e tem sido abordada na literatura por diversos vieses, seja em uma perspectiva mais humanista ou mesmo comercial. O grande pesquisador Jafar Jafari liga o papel da hospitalidade no turismo à administração hoteleira e gastronômica. Neste sentido, essa obra traz para o debate científico da hospitalidade no contexto da hotelaria, evidenciando as diferenças entre a hotelaria tradicional e as contribuições desta para a hotelaria hospitalar.

Ainda nessa ótica, será possível conhecer a trajetória marcante dos precursores da hotelaria e da alta gastronomia de luxo em hotéis, a fim de entender como a união e a mescla da hotelaria de luxo com a alta gastronomia, trouxe significativas mudanças para o modo de viver em sociedade no século XIX e, principalmente, contribuiu para o avanço dos padrões da indústria hoteleira, ressoando nos modelos de operação modernos e na hospitalidade contemporânea.

Diante da importância da produção e socialização da pesquisa, sobretudo aqui no Brasil, onde tem havido ataques sistemáticos à ciência, reafirmo a importância da divulgação científica através da Atena Editora como meio de socializar o conhecimento científico produzido por acadêmicos, mestres e doutores e todos aqueles que de alguma forma se interessam pelo campo do Turismo.

Uma ótima leitura!

Eliane Avelina de Azevedo Sampaio




## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

DEPENDÊNCIA DO PODER PÚBLICO NA GOVERNANÇA DO 'CIRCUITO ITALIANO DE TURISMO RURAL' NO MUNICÍPIO DE COLOMBO (PARANÁ, BRASIL)

Clotilde Zai

Cicilian Luiza Löwen Sahr

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231051>

### **CAPÍTULO 2..... 18**

EL VALLE INFERIOR DEL RÍO CHUBUT (ARGENTINA) COMO TERRITORIO Y ESPACIO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO

Piedad María Losano


Nora Beatriz Trifaro

Marisa Owen

Cristian Matías Gonzalez Valenzuela

Maria Laura Ilarri Mendoza

Pamela Eva Luz Benitez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231052>

### **CAPÍTULO 3..... 30**

SENSIBILIZACIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO COMUNITARIO: SEMBRADORES DE TURISMO EN JARDÍN, ANTIOQUIA

Cascavita Fonseca Maribel

Rincon Bustos María Eugenia

Rojas Bernal María Angélica

Muñoz Rubio Oswaldo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231053>


### **CAPÍTULO 4..... 41**

PARQUE DA CIDADE DE SANTARÉM/PA: PATRIMÔNIO NATURAL, ESPAÇO DE LAZER E QUALIDADE DE VIDA

Elias Mota Vasconcelos

Aline Andrade Santos

Rafael Henrique Teixeira da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231054>

### **CAPÍTULO 5..... 53**

MUSEO VIVO: EL *MELLAH* EN LA MEDINA DE TÉTOUAN, MARRUECOS


Dinah Tereza Papi de Guimaraens






Valéria Lins do Rego Veras

Samira Alves dos Santos

Wellington Silva Gomes

Ray Antoine Fleury Amouvi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231055>

<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>66</b>
AS CONTRIBUIÇÕES DA HOTELARIA TRADICIONAL PARA A HOTELARIA HOSPITALAR E SUAS CONSEQUENCIAS NA HUMANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE DA SAÚDE NO BRASIL	
Monique Laurencia dos Santos Cunha Sergio Domingos de Oliveira Elisy Silva Felício	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231056">https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231056</a>	
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>78</b>
RITZ E ESCOFFIER: O LEGADO ATEMPORAL DOS REIS DA HOTELARIA MODERNA NA GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO HÓSPEDE	
Thais Bandinelli Vargas Lopes de Oliveira Ana Paula Lisboa Sohn	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231057">https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231057</a>	
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>102</b>
EVENTOS CULTURAIS E TURISMO: A FESTA DA CASTANHA NA ILHA DA MADEIRA	
Noémi Marujo	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231058">https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231058</a>	
<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>108</b>
TURISMO 4.0 E O POTENCIAL INOVATIVO DE EXPERIÊNCIAS PERSONALIZADAS	
Euriam Barros de Araújo Zulmara Virginia de Carvalho Aquiles Medeiros Filgueira Burlamaqui	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231059">https://doi.org/10.22533/at.ed.4802231059</a>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>123</b>
TURISMO E PATRIMÔNIO CULTURAL: ROTEIROS TURÍSTICOS SOB A ÓTICA DA CULTURA AFRO-BRASILEIRA NA REGIÃO CENTRAL DA CIDADE DE SÃO PAULO	
Laina da Costa Honorato Juliana Augusta Verona	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.48022310510">https://doi.org/10.22533/at.ed.48022310510</a>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA.....</b>	<b>137</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>138</b>

## RITZ E ESCOFFIER: O LEGADO ATEMPORAL DOS REIS DA HOTELARIA MODERNA NA GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO HÓSPEDE

*Data de aceite: 02/05/2022*

### **Thais Bandinelli Vargas Lopes de Oliveira**

Mestranda em Turismo e Hotelaria (PPGTH/UNIVALI), Especialista em Gestão Hoteleira pela Castelli Escola Superior de Hotelaria

### **Ana Paula Lisboa Sohn**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí UNIVALI

**RESUMO:** César Ritz e Auguste Escoffier foram grandes inovadores de sua época - um inovou a hotelaria; o outro, a culinária francesa. O presente artigo se propõe a analisar e sintetizar dados de bibliografias de Ritz e Escoffier, a fim de entender como sua união – e a mescla da hotelaria de luxo com a alta gastronomia, trouxe significativas mudanças para o modo de viver em sociedade no século XIX e, principalmente, contribuiu para o avanço dos padrões da indústria hoteleira, ressoando nos modelos de operação modernos e na hospitalidade contemporânea. A pesquisa, de caráter qualitativo, teve como bases dois métodos: biográfico e revisão sistemática de literatura. Foram analisados livros de hospitalidade, biografias dos sujeitos estudados e artigos científicos indexados nas bases de dados e tendo como palavras-chaves o nome dos sujeitos e termos como hotel e hospitalidade. Os achados demonstram que o trabalho conjunto da dupla estudada elevou consideravelmente os

padrões e o conceito de hospitalidade da época e criou um legado atemporal na hospitalidade, pois as contribuições para a gestão do negócio e das equipes, bem como a inserção de novos conceitos e novas maneiras de se fazer hotelaria e gastronomia são de suma importância para o entendimento do estágio atual dessas atividades à nível mundial, principalmente em tempos onde o cliente volta a ser o foco e a gestão da experiência passa a ser uma vantagem e diferencial competitivo no mercado hoteleiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** César Ritz. Auguste Escoffier. Hotelaria. Excelência. Experiência.

### **RITZ AND ESCOFFIER: THE TIMELESS LEGACY OF THE KINGS OF MODERN HOSPITALITY IN GUEST EXPERIENCE MANAGEMENT**

**ABSTRACT:** César Ritz and Auguste Escoffier were great innovators of their time - one innovated the hotel business; the other, the French cuisine. This article aims to analyze and synthesize data from Ritz and Escoffier bibliographies, in order to understand how their union - and the blending of luxury hospitality with haute cuisine, brought significant changes to the way of living in society in the nineteenth century and, especially, contributed to the advancement of hotel industry standards, resonating in modern operating models and contemporary hospitality. The research, of qualitative nature, was based on two methods: biographical and systematic literature review. Hospitality books, biographies of the subjects studied, and scientific articles indexed in databases and having as keywords the subjects' names and terms such as hotel and hospitality

were analyzed. The findings show that the joint work of the studied duo considerably raised the standards and the concept of hospitality at the time and created a timeless legacy in hospitality, because the contributions to the management of the business and of the teams, as well as the insertion of new concepts and new ways of doing hospitality and gastronomy are of utmost importance for the understanding of the current stage of these activities worldwide, especially in times when the customer is once again the focus and experience management becomes a competitive advantage and differential in the hotel market.

**KEYWORDS:** César Ritz. Auguste Escoffier. Hospitality. Excellence. Experience.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema central uma das parcerias mais importantes da história da hotelaria mundial – César Ritz e Auguste Escoffier. Juntos, eles revolucionaram a hotelaria, a gastronomia e o modo de viver em sociedade no século XIX, deixando um legado cujos reflexos são perceptíveis na hotelaria moderna, nos serviços de luxo e em tantos outros ambientes que se inspiraram nos ideais inovadores e de excelência introduzidos pela genialidade desta dupla, à sua época. A vocação de César e Auguste para suas áreas afins poderá ser mais bem compreendida por meio do breve perfil traçado de ambos, sendo sua trajetória de vida, até a convergência de seus caminhos, relevante para a melhor percepção da significativa influência das inovações por eles realizadas na indústria hoteleira.

Na transição do século XVIII para o século XIX, alguns profissionais na área de turismo, hotelaria e gastronomia iniciaram as suas carreiras e se revelaram “verdadeiros ícones no fortalecimento da arte de bem acolher e bem hospedar”, como observa Castelli (2010, p.82). César Ritz e Auguste Escoffier constam na narrativa do autor como parte dessa “verdadeira seleção de ouro”. Eles já implantavam operações oferecendo um serviço diferenciado, personalizado, totalmente voltado aos desejos e gostos de cada hóspede e que buscavam a excelência no processo da hospitalidade - vide o exemplo do Hotel Ritz, em Paris, uma das obras conjuntas da dupla, tido como um hotel de luxo atemporal, mantendo-se excepcional até hoje (Ferreirinha, 2019), reconhecido por seu alto nível de excelência.

Assim, considera-se que conhecer a narrativa e as questões envolvidas na parceria de Ritz e Escoffier é fundamental para o entendimento da evolução da hotelaria mundial aos padrões atuais, bem como para se compreender como ideias e pensamentos de operação, atendimento e serviço concebidas a quase dois séculos atrás se fazem tão presentes na hospitalidade, atualmente. Tal estudo é um exercício importante em tempos em que a experiência é, cada vez mais, tida como um diferencial e uma vantagem competitiva. Por isso, o presente artigo se propõe a analisar e sintetizar dados de bibliografias de Ritz e Escoffier, a fim de entender como sua união – e a mescla da hotelaria de luxo com a alta gastronomia, trouxe significativas mudanças para o modo de viver em sociedade no

século XIX e, principalmente, contribuiu para o avanço dos padrões da indústria hoteleira, ressoando nos modelos de operação modernos.

Mesmo tendo importantes contribuições reconhecidas para a área de hospitalidade, poucos são os trabalhos que abordam os reflexos e a atemporalidade dos preceitos implantados por Ritz e Escoffier. Deste modo, o presente estudo traz um resgate do perfil de cada um deles, ressaltando pontos relevantes de sua trajetória de vida até que seus caminhos convergissem, quando seu trabalho conjunto os tornou reconhecidos como ‘pais da hotelaria moderna’.

Busca-se também traçar o paralelo das contribuições deles com a gestão da experiência no cenário atual do setor, uma vez que gerir a experiência do hóspede tem se tornado um fator chave na hospitalidade contemporânea (HWANG; SEO, 2016). A experiência passa a ser uma estratégia de diferenciação: gerenciar hotéis como locais de experiência seria uma alternativa para evitar a “armadilha de commodities” e sustentar uma vantagem competitiva (GILMORE; PINE II, 2002).

As escolhas metodológicas para os objetivos traçados foram uma pesquisa qualitativa, e primeiramente biográfica, por meio de uma investigação nas biografias dos profissionais estudados, em livros de hospitalidade e artigos científicos que os tragam como palavras-chave e sejam relevantes para a abordagem, indexados nas bases de dados como Scopus, Web of Science e Google Scholar; e, como complemento, a revisão sistemática de literatura como método de pesquisa para as questões contemporâneas de gestão da experiência do cliente na hospitalidade, com foco em artigos científicos indexados na base Scopus, com recorte temporal de dez anos.

O artigo se desenvolve relatando as escolhas metodológicas para melhor delineamento da pesquisa e alcance dos objetivos, trazendo a narrativa biográfica de César Ritz e Auguste Escoffier nos capítulos subsequentes, situando as questões sobre a gestão da experiência do hóspede na contemporaneidade e encerra com os achados que destacam a atemporalidade do legado da dupla na hospitalidade, sendo suas contribuições de grande relevância para o entendimento do estágio atual das atividades do setor à nível mundial, principalmente em tempos onde o cliente volta a ser o foco e a gestão da experiência passa a ser uma vantagem e diferencial competitivo no mercado hoteleiro.

## **METODOLOGIA**

Esse estudo caracteriza-se por seu viés qualitativo, tendo como metodologias base a pesquisa biográfica e a revisão sistemática de literatura. A primeira foi adotada para a etapa em que se faz necessário conhecer os sujeitos objetos da pesquisa e se aprofundar sobre as perspectivas de suas vidas e carreiras que sejam relevantes ao processo que culmina nas contribuições que os tornam os ‘pais da hotelaria moderna’. O método biográfico, segundo Oliveira (2020), facilita a compreensão da realidade social dos indivíduos estudados e

como eles se relacionavam, sua forma de pensar e agir dentro do contexto histórico em que estavam envolvidos, aprofundando-se nas perspectivas relevantes para o alcance do objetivo do estudo.

Talvez o pesquisador, mesmo quando “armado” de seus modelos e grades, não faça e não possa fazer nada a não ser “contar” por sua vez aquilo que lhe “contam” os relatos dos outros. É pouco e é muito, é o preço de uma ciência “humana” – e é seu tesouro (DELORY-MOMBERGER, 2012, p.535)

Assim, tal etapa foi realizada com o apoio de biografias dos profissionais e coleta de dados em livros da área de hospitalidade. A tentativa de coleta de artigos científicos em três bases de dados (Scopus, Web Of Science e Google Scholar) não retornou um número expressivo de contribuições válidas ao escopo da pesquisa, mesmo com uma estratégia de busca variada, ancorada nos nomes e sobrenomes dos profissionais, termos como ‘hospitalidade’, ‘hotelaria’ e ‘hotel’, com variadas combinações, sem recorte temporal e limitação de idioma. Apenas quatro artigos foram destacados para análise e contribuição com o estudo proposto, todos em língua inglesa.

Base de dados	Resultados	Relevantes	Combinação de palavras-chave mais efetiva
Scopus	1	1	'ritz' and 'escoffier'
Web Of Science	0	0	-
Google Scholar	819 Considerou-se os 50 primeiros para triagem	4, sendo 1 inacessível	ritz escoffier hotel

Tabela 1. Estratégias de busca nas bases de dados

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quanto à parte da gestão da experiência do cliente na hospitalidade contemporânea, foram realizadas buscas com diferentes combinações das palavras-chave *customer experience*; *hospitality*; *hotel\**; *guest experience*, com os termos em português e inglês, dentro de um recorte temporal de dez anos (2011 a 2021), contemplando apenas publicações em revistas acadêmicas na base de dados Scopus. Foram localizados 221 artigos, apenas em língua inglesa. Dessa amostra, foram apurados os vinte mais citados em um recorte temporal mais contemporâneo (2017-2021), sendo inclusos dezesseis deles para análise, considerados mais aderentes à temática e propícios a colaborar com objetivo desse estudo.

## RITZ: O HOTELEIRO DOS REIS E O REI DOS HOTELEIROS

Lembrado com o principal responsável pelo desenvolvimento da hotelaria de luxo, o suíço César Ritz – cujo sobrenome virou sinônimo do supassumo em luxo e elegância,

como observa Walker (2002), é considerado o pioneiro do ramo da hospitalidade, o pai da hotelaria moderna, o rei dos hoteleiros e o hoteleiro dos reis. Diversos títulos a ele atribuídos reforçam a razão dele ter sido considerado uma lenda em seu próprio tempo.-

Filho de camponeses, ele nasceu em 1850, no pequeno povoado de Niederwald, na Suíça. Vindo de família modesta, trabalhava como pastor e ferreiro, antes de conhecer a rotina de um hotel pela primeira vez. Admitido como aprendiz de *sommelier*, por intermédio de seu pai em um hotel em Brig, foi dispensado depois de um ano. James (2008, p.152) relata que o primeiro patrão de Ritz, M.Escher disse, ao dispensá-lo: “Nunca se tornará nada no ramo de hotéis. É necessário um talento especial, um estilo especial, e é justo que eu diga a verdade: não os têm”.

Felizmente, o tempo provou o contrário e, mesmo com um início desalentador, César decidiu prosseguir no ramo, determinado a ser bem-sucedido. Daí por diante, empregou-se em diversos estabelecimentos, ocupando-se com tarefas por vezes servis, mas almejando progredir por si mesmo e reunir condições de seguir para Paris. Lá, mesmo com a experiência que já possuía, começou por baixo, passou por restaurantes de todos os tipos, indo dos medíocres até os com melhores condições. Em um desses restaurantes de melhor categoria, seu desempenho foi reconhecido pelo proprietário, que o promoveu sucessivas vezes, até que Ritz chegasse à gerente do restaurante.

Sua ambição, porém, o fez trocar a confortável posição por um cargo de garçom-assistente, em um dos restaurantes de mais alta reputação em Paris – o Voisin, famoso por sua clientela, comida e suntuosos vinhos – um quadro de excelência e esplendor que, de acordo com James (2008), fez com que César se dispusesse a recomeçar de uma posição mais baixa, para realizar as suas altas aspirações – agora, porém, em um local de alta classe. No Voisin, interessou-se pela arte gastronômica e, de acordo com Chastonay (1997), foi ali que teve sua primeira referência de Auguste Escoffier. Ainda, foi neste restaurante que Ritz começou a desenvolver uma de suas características marcantes: preocupar-se em satisfazer todas as necessidades de seus clientes, observando-os e formando uma impressão detalhada deles, procurando entender seus desejos e gostos, em termos de música, comida, vinho e prazer.

Walker (2002) ressalta que a afeição de César pelos clientes e sua excelente memória – ao lembrar-se do que eles gostavam ou não, o fez o garçom preferido da clientela do restaurante. Saiu do Voisin em meio a Guerra Franco-Prussiana, retornando à Suíça até que os conflitos cessassem. Deste período não há relatos bibliográficos. Sua trajetória volta a ser narrada por James (2008) a partir de seu retorno à Paris, onde se empregou no luxuoso hotel Splendide, como garçom de serviço de quarto. Sua habilidade excepcional, seu tato diferenciado com os clientes e sua ambição foram logo reconhecidos pela gerência, o que fez com que Ritz fosse brevemente promovido à *maître d'hôtel*. “César estava onde queria estar, entre os ricos e os belos”, como observou James (2008, p.155). Ele tinha certeza de que seu sucesso e futuro estavam com os clientes famosos que

buscava impressionar.

Quando o centro social mudou de Paris para Viena, pela Exposição Mundial em 1873, César se deslocou para lá, onde teve a oportunidade de trabalhar no Imperial Pavilion, que estava sempre repleto de visitantes nobres. Mais uma oportunidade para César estudar e aprender seus gostos em gastronomia e entretenimento. Ao término da Exposição, ele se viu pronto para deixar Viena e, decidido a não ser mais um mero garçom, assumiu o posto de gerente de restaurante do Grand Hôtel, em Nice. Porém, sempre seguindo a sociedade internacional, César trocava de endereço a cada temporada. Foi durante o inverno de 1876-1877, no hotel Victoria em San Remo, que César conheceu o coronel Alphons Pfyffer, dono do Grand Hôtel National, em Lucerna, internacionalmente reconhecido por seu luxo. Porém, devido ao mau gerenciamento, o empreendimento se deteriorava. Assim, Pfyffer ofereceu à César a tarefa de recuperar a importância do hotel, que foi prontamente por ele aceita.

Ao assumir o National de Lucerna, Ritz alcançou o sucesso inovando os serviços e a estrutura do empreendimento, como ressalta Castelli (2010). James (2008) relata que César trabalhou incansavelmente para estabilizar o negócio, modernizando as instalações, já decadentes. Entretanto, ele detectou que a cozinha era uma grande deficiência do hotel – o *chef*, ainda que competente, era pouco inspirado e um tanto descuidado com as compras. César conseguiu lidar com a situação e o *chef* melhorou seu desempenho. O National começou então a atrair clientes importantes.

Quando o hotel fechava para o inverno, César aceitava trabalhos em outros hotéis. Em uma dessas oportunidades, aceitou um trabalho em Menton, onde teve o primeiro contato com os donos do Grand Hôtel, em Monte Carlo, e conheceu aquela que seria sua esposa anos mais tarde. César retornava com gosto para Lucerna, para as temporadas de verão do National. Pfyffer, satisfeito com o sucesso de César em resgatar o hotel, deu-lhe liberdade de ação. Porém, em 1879, a necessidade de dar um passo além – ter o seu próprio negócio – fez com que Ritz alugasse e trabalhasse com um *buffet* para a temporada de inverno, iniciativa muito bem-sucedida. Depois dessa primeira experiência, foi convidado para uma sociedade no hotel *Les Roches Noires*, na Normandia, deixando quase sem aviso o National, para se dedicar à nova empreitada.

No novo hotel, César percebeu o quanto aprendera no National, principalmente quanto à importância da cozinha para o sucesso de um empreendimento (BOWIE, 2018). Ritz conseguiu, junto ao *chef* de cozinha do *Les Roches Noires*, Jean Giroix, planejar excelentes pratos para uma clientela excelente. Porém, a parceria trouxe um grande prejuízo financeiro para César, apesar da grande experiência adquirida. Certo de que deveria, no futuro, ser mais criterioso na escolha de sócios, mas sem opção no momento, Ritz acabou retornando para o National, sendo aceito de maneira melhor do que a esperada, segundo Chastonay (1997), visto que ele havia abandonado o hotel no auge da temporada. Ficou lá até 1881, quando recebeu o convite para gerenciar o Grand Hôtel, em Monte Carlo.



Aceito o convite, Ritz convidou Giroix para juntar-se a ele em Monte Carlo. O novo desafio de César era transformar um hotel antiquado e fora de moda em um empreendimento bem-sucedido. Tamanho foi seu sucesso que o Grand Hôtel passou a atrair clientela nova e exigente – até o príncipe de Gales havia reservado quartos no hotel. César, mesmo satisfeito com a oportunidade da adesão do príncipe Albert Edward, que era seguido pela sociedade mundial para onde quer que ele fosse, tinha um problema em mãos: o hotel não possuía uma suíte real, ou um apartamento com banheiro privativo. James (2008) relata que, faltando apenas um dia para a chegada, César projetou e realizou a conversão adequada, que foi concluída a tempo dele se apresentar, devidamente trajado, para receber a comitiva real na estação.

Como César esperava, o Grand virou mania. A alta sociedade passou a frequentar o local e os lucros aumentaram, até a recessão de 1882-1883 e a epidemia de cólera de 1883-1884. Apesar desses períodos, o hotel sobreviveu, e César conseguiu com que ele voltasse ao sucesso depois dos tempos de dificuldades. Porém, em 1984, Giroix juntou-se a concorrência, atraído por um salário bem maior. De acordo com James (2008, p.162), César sabia que Giroix havia aprendido tudo que sabia do *chef* de cozinha do *Petit Moulin Rouge*, em Paris. “Se Giroix era bom, seu mestre deveria ser soberbo. O nome do mestre era Auguste Escoffier, e César Ritz mandou buscá-lo.”

## ESCOFFIER E A ALTA GASTRONOMIA NA HOSPITALIDADE

A trajetória de Escoffier não pode ser dissociada de César Ritz e seus hotéis. James (2008) lembra que foi Auguste Escoffier quem transformou e levou a cozinha francesa, antes confinada aos palácios da mais alta sociedade, aos hotéis de luxo – daí sucedeu-se o desenvolvimento dos grandes restaurantes em hotéis.

Francês, nascido em 1846, Auguste frequentou a escola até quase os 13 anos, algo incomum para um menino do campo, na metade do século XIX, como observou James (2008). As belas artes o atraíam e seu desejo era ser pintor ou escultor, algo que seu pai não considerava como uma carreira respeitável. Um pouco mais tarde, Auguste interessou-se pelo trabalho de sua avó na cozinha – ele alega ter resgatado as receitas *cordons bleus* dela para preparar seus pratos, durante toda sua carreira.

No final de sua infância, seu pai decidiu que ele não seguiria nos negócios da família, e sim, que seria um cozinheiro. Percebendo que nada poderia fazer, a não ser obedecer, foi levado para trabalhar como aprendiz de cozinha no restaurante de seu tio, François, em Nice. O próprio Escoffier *in* James, (2008, p.27) relata sua experiência, de longas jornadas em condições nada razoáveis:

Aqueles anos foram bem difíceis de passar, mas um desejo e uma determinação crescentes levaram-me a aceitar a situação sem o menor descontentamento. Passados alguns meses, eu já havia percebido a importância da culinária e do papel que um cozinheiro consciencioso poderia desempenhar na vida.

Em 1863, terminou seu período de aprendizado e tornou-se primeiro ajudante. Mesmo não tendo completado 18 anos, por seu intenso treinamento, sentia-se pronto para assumir maiores responsabilidades. Assim, procurou novos empregos e, no restaurante *des Frères Provençaux*, assumiu o título de *chef* de cozinha, ficando também encarregado das compras. Pensando em seu futuro e, ciente de suas habilidades, tinha a ambição de chegar à Paris. Sua oportunidade veio quando o proprietário do restaurante parisiense *du Petit Moulin Rouge*, foi até Nice recrutar novos talentos (JAMES, 2008).

Assim, Escoffier finalmente chegou à Paris, em 1865, como ajudante de cozinha do *Petit Moulin*. Aceitou a tarefa mesmo começando por uma posição inferior, segundo James (2008). O *chef* do lugar, Rahaut, ciente da familiaridade de Auguste com os procedimentos, acabou por colocá-lo a trabalhar em todas as seções da cozinha. O restaurante era frequentado pela realeza e grandes nobres de toda a Europa. Mesmo sobrecarregado, Escoffier acompanhava com interesse o que acontecia no restaurante. Em 1866, no final do verão, completou seu *tour* como assistente em várias áreas da cozinha, sendo, logo depois, convocado para o serviço militar.

Retornou a Paris em 1867, depois de seu interlúdio militar, e foi promovido a *chef garde-manger* no *Petit Moulin*. Quando o restaurante fechava para o inverno, Auguste retornava para Nice, para trabalhar em restaurantes de lá. Novamente em Paris para a temporada de 1868, foi promovido a *chef saucier*, sendo então o segundo em comando no restaurante parisiense de mais alta reputação da época. Ao final da temporada, foi contratado como *chef* de cozinha do conde de North – naquela época o prestígio do cozinheiro estava atrelado ao *status* da família que o empregava, e esse emprego era uma grande oportunidade para Escoffier. Porém, como a família mudou-se para a Rússia em 1870, Auguste retornou ao *Petit Moulin*, em seu antigo cargo, até ser convocado a Guerra Franco-Prussiana, como cozinheiro de um dos quartéis-generais. Sem adentrar aos fatos vividos por Escoffier neste período, James (2008) afirma que a passagem de Auguste pelo Exército e participação na Guerra foram relevantes para justificar a origem de sua rígida disciplina na administração de suas cozinhas e na hierarquização de suas equipes.

Em 1872, já em licença do serviço militar, Escoffier sabia que as portas do *Petit Moulin* estavam abertas ao seu retorno, mas estava relutante em continuar como subordinado de Rahaut. Assim, retornou para casa e atuou na temporada de inverno na Cote d'Azur, assumindo a posição de *chef* de cozinha no hotel *du Luxembourg*. Em 1873, Rahaut deixou o *Petit Moulin* e Auguste foi imediatamente convidado para assumir a primeira posição do ainda mais famoso restaurante de Paris. A reforma na cozinha foi sua prioridade e seu estilo de administração era silencioso, controlado e incisivo, sendo sempre educado com seu pessoal e colegas. Em seu novo cargo, pôde ter um contato mais direto com a seleta clientela do restaurante, estudando seus gostos e desejos, visando melhor agradá-los. Assim, James (2008) relata que o chef trilhou um caminho de sucesso, reerguendo o restaurante após os tempos de guerra. Em 1874, recebeu o príncipe de Gales, que a partir

de então dava preferência aos lugares onde Auguste poderia estar, levando consigo boa parte da nata da sociedade europeia.

Em 1878, Escoffier casou-se e deixou o *Petit Moulin*, indo para Cannes tocar o restaurante Faison Doré. Entretanto, desistiu do negócio pouco tempo depois, retornando para Paris com a esposa, devido a uma sequência de problemas pessoais. Empregou-se no *Maison Chevet*, renomado restaurante da época, como gerente-geral – aceitara o cargo longe da cozinha, ainda que a contragosto. Em 1883, ajudou a fundar a revista *L'art Culinaire*, para a qual escreveu por muitos anos. Os anos entre 1878 e 1884 foram representaram um retrocesso na carreira de Escoffier, como indica James (2008).

Em outubro de 1884, após ter passado por outros estabelecimentos famosos e bem frequentados, Escoffier recebeu o convite mais importante de sua carreira: Ritz o chamara para comandar as cozinhas do Grand Hôtel de Monte Carlo e as do National, em Lucerna. James (2008, p.179) ressalta que, uma vez juntos no Grand, e considerando suas experiências acumuladas

era como se cada um tivesse passado por um período de treinamento, cuja finalidade era prepará-los para um futuro juntos. De seus triunfos e fracassos, descobriram suas forças e o que lhes faltava para realizar seus sonhos. E que necessitavam um do outro, o que rapidamente perceberiam.

## **A ASCENSÃO DE RITZ E ESCOFFIER COMO PAIS DA HOTELARIA MODERNA**

Começa em 1884, então, a ascensão de Ritz e Escoffier no cenário mundial. César sabia que, para ter sucesso na administração de seu próprio hotel, não bastava luxo e conforto – precisaria de uma cozinha sofisticada para atrair a clientela que visava; sabia também que precisava trabalhar harmonicamente com aquele que escolhesse para dirigir as cozinhas de seu empreendimento. Felizmente, a empatia dos dois foi imediata. James (2008, p.180) relata que o clima entre eles era amistoso e que suas ideias se complementavam; era uma “(...) verdadeira sinergia; juntos, a performance era melhor que a soma de suas contribuições em separado.” Auguste tinha, na parceria com Ritz, a liberdade de trabalhar a seu modo e poderia mostrar o talento e a criatividade culinária que acreditava possuir em um local onde teria clientela capaz de apreciá-lo e custear uma refeição de luxo.

Assim, dividindo o seu tempo entre o Grand, em Monte Carlo, e o National, em Lucerna, a dupla compreendeu como um tratamento luxuoso era capaz de atrair a alta sociedade. E nada lhes faltava para criar um ambiente propício – os recursos de que dispunham eram abundantes. Os anos passados entre os dois hotéis foram triunfantes para Auguste e César, que já tinham conquistado, nessa época, admiradores que eram frequentemente vistos, como observa James (2008, p.189), “onde quer que o *Chef* Maior e o Grande Hoteleiro oferecessem comida e alojamento”. Muitas dessas pessoas, de altas posições, foram homenageadas por Escoffier com a criação de pratos que levavam seus

nomes.

O ano de 1887 foi repleto de acontecimentos que afetaram a sociedade de Ritz e Escoffier. César, responsável pelo conforto e o requinte dos serviços, e a incomparável cozinha de Auguste tornaram o Grand e o National hotéis reconhecidos e frequentados pela alta sociedade de todo o mundo. Entretanto, uma sucessão de acontecimentos acabou por culminar na saída de César dos dois hotéis. Assim, Ritz dedicou-se integralmente aos seus empreendimentos paralelos, levando parte dos colaboradores do Grand e do National consigo, sem poder contar, entretanto, com a parceria de Auguste – “agora, o *Chef* Maior era mais do que César poderia bancar”, como lembra James (2008, p.198).

Juntos no Grand, Ritz e Escoffier criaram um novo estilo de hotel, que acabou reproduzindo-se no National – por este trabalho, já ficaram conhecidos como os precursores do hotel moderno e de luxo. A separação da dupla não durou muito. Ainda em Monte Carlo, Ritz já vinha sendo assediado para comandar um hotel Savoy, em Londres. César, entretanto, estava ciente que o interesse dos investidores do hotel nele era, simplesmente, pela clientela que ele poderia lhes dar. Com a oferta de uma enorme gratificação, Ritz aceitou participar da inauguração do hotel, sem intenção alguma de ficar na Inglaterra – tanto ele como Escoffier não nutriam opiniões entusiastas do local, conforme relata James (2008). Ainda que muito bem recebido e encantando-se pelo circuito londrino e pela modernidade e luxo do Savoy, César não se empolgou com o empreendimento que, por ele, estava fadado ao fracasso.

A previsão do hoteleiro estava certa e os diretores do hotel tentaram, novamente, trazê-lo para dirigir o hotel. Ritz, considerando que havia uma clientela em Inglaterra disposta a pagar qualquer preço pelo que havia de melhor, aceitou o emprego, ditando seu preço e suas condições: queria tempo para seus projetos paralelos e reunir seu time para trabalhar com ele em Londres – e Escoffier era o primeiro em sua lista. César teve que se contentar com o aceite parcial do *chef*, que não tinha a mesma empolgação que ele pela Inglaterra. Assim, Escoffier comprometeu-se a ficar apenas alguns meses, o suficiente para treinar o pessoal e reorganizar a cozinha, pretendendo retornar ao Grand e ao National assim que finalizada a implantação – o que acabou não ocorrendo, pois Londres mostrar-se-ia mais interessante à Auguste do que ele poderia imaginar, como registrou James (2008).

César assumiu o Savoy em 1890, trazendo Auguste e sua equipe de confiança. O cenário social inglês estava em plena transformação, com a recente urbanização e a emancipação feminina. Ainda assim, os ingleses ainda tinham certa resistência ao contato social além da vida doméstica e familiar. Ritz e Escoffier aceitaram o desafio, aproveitando-se sabiamente das mudanças em curso: fizeram da mulher o tema central de seu marketing e estavam decididos a fazerem os ingleses abandonarem seus hábitos caseiros e incitá-los a comer e entreter-se fora de casa. James (2008, p. 220) observa que:

Em algumas semanas, César e seu time haviam transformado o Savoy. (...) E fora aplicada – em todos os detalhes dos serviços, no hotel e no restaurante –

a doutrina de Ritz: “O cliente tem sempre razão”.

Assim, os esforços de César e Auguste, em pouco tempo, fizeram do Savoy um grande sucesso. Com sua criatividade e sinergia, atraíram os ingleses para fora de suas casas e clubes e, junto com eles, suas mulheres – com a ajuda de clientes influentes e construindo meticulosamente um ambiente onde as mulheres gostariam de estar, Ritz e Escoffier criaram o cenário perfeito: rapidamente, tornou-se chique e respeitável uma mulher jantar fora.

Alguns eventos no Savoy ilustram como a sociedade de Londres gostava da *Belle Époque*. Para criar ambiente e criar encorajar os comensais a permanecer, Ritz contratou Johann Strauss e sua Orquestra Viense para tocar no Restaurante; esta foi a primeira vez que tal entretenimento de jantar foi fornecido em hotéis ingleses. Seu sucesso foi rapidamente imitado por hotel e restaurantes – provinciais e resorts - de Londres (BOWIE, 2018, p.321).

Outro obstáculo enfrentado foi a lei dos hotéis. Todos diziam que, ainda que César tivesse revolucionado os hábitos ingleses, nada poderia fazer contra as restrições desta lei – que impedia o jantar após as onze da noite, bem como fazê-lo em público, aos domingos. O próprio não se acreditava capaz de reverter tal situação. Porém, vislumbrando as vantagens que isso lhe traria e sendo desafiado por um de seus conhecidos, ele usou de toda a sua influência e conseguiu a modificação da lei. Assim, comer no Savoy se tornou um rito da alta sociedade.

Mesmo trabalhando para a Companhia Savoy Hotel, César dedicava-se a outros empreendimentos, além de seus próprios negócios. Auguste também fora participante ativo destas empreitadas, que os levaram além dos limites de suas atividades dentro da Companhia. Como lembra James (2008, p.249), “a fórmula Escoffier-Ritz foi considerada irresistível” e, mesmo muito ocupados, eles estavam contentes com suas realizações conjuntas.

Neste ritmo, precipitou-se a saída de César do Savoy e, por consequência, de boa parte de equipe que o acompanhara. Segundo Escoffier *in* James (2008, p.338), foi um desentendimento entre a direção da Companhia e Ritz que culminou na saída deles do hotel, “estabelecimento em que dedicamos todo o nosso coração e nossa alma para salvar do desastre, para erguê-lo até o pico de sua glória (...)”, nas palavras do *Chef* Maior. Porém, a saída deles do hotel é repleta de tantos pormenores que mereceria uma análise a parte, tal qual foi feita por Taylor (1996), que teve acesso à documentos exclusivos do Savoy e trouxe a história pelo ponto de vista do hotel, que, segundo o relato, teve prejuízos consideráveis com o passar do tempo, com custos de operação superfaturados. Isso teria levado a auditorias internas, culminado no desligamento de Ritz, Escoffier e Echenard, que os acompanhou na função de Maitre<sup>1</sup>.

Após a saída do Savoy, César partiu diretamente para Paris, para dedicar-se ao

<sup>1</sup> Devido à complexidade da história e aspectos éticos envolvidos, optou-se por deixar maiores detalhes fora dessa narrativa, uma vez que o foco dela é nas contribuições dos profissionais para o que conhecemos como hotelaria moderna.

projeto de seus sonhos: o seu próprio hotel, onde aplicaria tudo aquilo que acreditava ser o melhor. Escoffier o acompanhou, como um de seus sócios na Companhia Ritz Hotel Syndicate Ltd., fundada em 1896 – nascia assim o icônico e atemporal **Hotel Ritz Paris**. Em paralelo a isso, a Companhia Carlton Hotel, com um novo e grande empreendimento em Londres, ao saber que Ritz e sua equipe deixaram o Savoy, imediatamente fez a sua oferta para que Ritz e Escoffier gerenciassem o seu novo hotel quando terminado. Com termos generosos, permitindo que a dupla se dedicasse ao Hotel Ritz até sua abertura e a ele voltando quando o Carlton estivesse bem encaminhado, além de um excelente aporte financeiro, os diretores do Carlton exultaram com o aceite de sua proposta.

Assim, Ritz e Escoffier voltaram-se ao seu hotel em Paris, não hesitando em trazer os melhores de seus funcionários para compor a nova equipe. James (2008, p.260) relata que “César estava sendo obsessivamente exigente com tudo que se referisse à montagem do novo hotel”. Auguste ficou responsável pela concepção de todo o restaurante, além do planejamento das cozinhas. Os dois não conheciam outro padrão que não fosse o melhor – sua busca pela perfeição era o grande elo, a base de sua parceira, amizade e sucesso, como lembra o autor. A inauguração do Hotel Ritz foi um sucesso, e a elite o transformou em um ponto de encontro da moda, da beleza, do luxo – um lugar para desfrutar extravagantemente e ser visto.

Voltando à Londres, César e Auguste fizeram as intervenções necessárias no Carlton para sua inauguração, que também foi bem-sucedida. Entretanto, nos primeiros dias de operação, César não estava muito presente, por estar ocupado pela administração não só do seu Ritz Paris, como pela supervisão de outros empreendimentos do Carlton e de terceiros. O príncipe de Gales, que era tido como “uma benção para os hoteleiros da Europa” pela sua leva considerável de seguidores, como lembra James (2008, p.293), tinha uma predileção pelos hotéis e restaurantes associados à fórmula Escoffier-Ritz, conforme já comentado. Sua coroação como rei da Grã-Bretanha e Irlanda se daria em 1901, e o local seria o Carlton. Ritz voltou todas as suas atenções para o planejamento da coroação, a qual ele sonhava ser um evento de perfeição suprema, digno de honrar o rei. Porém, dois dias antes da data da coroação, o rei teve um problema de saúde, e a cerimônia teve que ser adiada.

César comunicou o fato à Auguste e à sua equipe, em meio a uma avalanche de cancelamentos de reservas para o hotel e para o restaurante. Ainda que abatido, cheio de situações a contornar junto aos fornecedores e aos clientes, César concentrou-se calmamente nos contatos que deveria fazer. Porém, instruindo a equipe do hotel, sentiu um mal súbito e desmaiou. Recuperando a consciência, estava delirante. Como observou James (2008, p.297), “em duas semanas, o rei estava fora de perigo, mas César não”. A coroação foi remarçada, todas as vagas foram preenchidas novamente, e Auguste preparou um menu especial; mas César não estava lá. Ele ainda voltaria ao trabalho algumas vezes, planejando novos hotéis Ritz no Cairo e em Londres, mas sem o velho entusiasmo de

sempre. Seu estado de exaustão o afastou progressivamente de suas atividades.

A última contribuição criativa de Ritz, de acordo com Dias (2002, p.119), foi a idealização de uma galeria de lojas no Hotel Ritz Paris. Esse último *insight* foi uma das grandes marcas deixadas por ele na hotelaria mundial, presente até hoje no cenário da atividade. Segundo a autora, Ritz acreditava que “as coisas bonitas da cidade deveriam ser expostas para tornar o caminho mais prazeroso ao hóspede”.

## OS REIS DA HOTELARIA E SEU LEGADO ATEMPORAL

Marcel R. Escoffier (1987) destaca que a César e Auguste começaram a ascender a um nível de reconhecimento mundial pelas suas habilidades de gerenciamento e culinária por volta de 1884, mas que a apoteose de sua colaboração talvez tenha ocorrido na construção e inauguração do Ritz em Paris.

Fato é que, tal como Castelli (2010, p.83) afirma, Ritz e Escoffier “formaram uma dupla que marcou época”. Walker (2002, p.21) ainda observa que eles criaram uma equipe lembrada por produzir “a melhor *cuisine* da Europa, no mais elegante dos ambientes”, tornando obrigatórios os vestidos de noite e introduzindo as orquestras nos restaurantes. Chon e Sparrow (2003), que classificaram o trabalho do dois como esplendoroso, relatam que, desafiados por clientes que falavam inglês, eles desenvolveram um novo conceito de cardápio – o *prix fixe*, no qual o garçom somente informava à Escoffier o nome e o número de clientes, e ele escolhia o prato que acreditasse ser do gosto deles. Para auxiliar nesta tarefa, Escoffier possuía um livro especial, com o registro de cada prato servido a cada cliente, a fim de evitar repetições – a menos que solicitadas. Rejowski (2002) lembra ainda que foi esta dupla quem introduziu a figura do *sommelier* no restaurante. Ritz e Escoffier, sozinhos, “revolucionaram os restaurantes de hotel”, como reconhece Walker (2002, p.13).

Ritz sempre surpreendia por sua prodigalidade, que acabou tornando-se uma de suas características marcantes. Walker (2002) observa que Ritz acreditava que saber lidar com pessoas era a mais importante virtude de um hoteleiro. Dentre suas características próprias, a sua criatividade, sua discrição e sua sensibilidade para com os hóspedes criaram um padrão diferenciado na gerência dos hotéis. Essas e outras de suas qualidades, de acordo com Chastonay (1997), fizeram com que os hóspedes sempre confiassem que, onde quer que Ritz estivesse, o luxo, o conforto e a elegância estariam assegurados. Dias (2002) afirma que Ritz possuía um forte traço de grandes hoteleiros – a diplomacia, sendo ele um dos precursores das relações públicas nos hotéis.

Reconhecido pelos seus admiradores como “O rei dos hoteleiros e O hoteleiro dos reis”, graças às relações que cultivou durante o desenvolver de suas atividades e, acima de tudo, pela alta qualidade dos serviços prestados em qualquer hotel que tenha se envolvido, ao longo de sua carreira, César Ritz realizou em seus hotéis não unicamente a satisfação de necessidades nunca antes atendidas ou a mera adaptação às novas demandas crescentes

da época – de acordo com Chastonay (1997), ele desenvolveu um estilo de vida, trazendo novos conceitos de hotelaria, gastronomia e entretenimento que alteraram os hábitos de uma sociedade muito além das portas do empreendimento hoteleiro ou de restauração.

César dedicou-se integralmente à hotelaria, por grande parte de sua vida, sendo merecidamente reconhecido como um inovador na área. Dias (2002, p.110) afirma que o “desenvolvimento dos hotéis de luxo teve considerável influência de Ritz (...)”. Os maiores hotéis do final do século XIX estavam ligados a ele, de alguma maneira. César faleceu em 1918, em decorrência do agravamento gradativo da doença que o afastou, anos antes, de sua vida profissional. James (2008, p.397), em sua nota final sobre Ritz dentro da narrativa sobre Escoffier, afirma que

Nunca superado como hoteleiro inovador, não há provavelmente memorial mais duradouro para ele do que seu nome usado como adjetivo de tudo que é luxuoso e elegante. Poucos alcançaram tamanha distinção.

Taylor (1996, p.30) registra, sobre a chegada de César ao Savoy:

Ritz deveria trabalhar por 6 meses em Londres todos os anos, mas foi autorizado a seguir outros interesses fora da Grã-Bretanha fora de época. (Efetivamente, durante os meses de inverno.) Ele deveria tornar-se **o epítome do grande gerente de hotel; uma lenda genuína em seu próprio tempo. Muitos poucos homens conseguem um adjetivo feito de seu nome, mas “ritz” vem de Ritz (grifo nosso)**. No Concise Oxford Dictionary, significa “Alta classe e luxo”, mas também “ostensivamente inteligente” e isso resume o Ritz e também a forma como o público recebeu o Savoy.

Quanto à Escoffier, ao perceber que seu destino era ser cozinheiro, e decidir que sua missão seria restaurar o prestígio da profissão - em uma época em que os cozinheiros não eram muito admirados – progrediu rapidamente em sua carreira, igualando-se ao mais célebre *chef* do século XVIII, Marie-Antoine Câreme – mesmo sendo notável, o estilo de Câreme apresentava deficiências, que foram prontamente resolvidas por Escoffier, de acordo com Chon e Sparrow (2003).

Considerado o patrono dos cozinheiros profissionais, apesar de não ter recebido uma educação formal, Escoffier é lembrado por Walker (2002, p.14) como “um educador paciente e um escritor aplicado, um inovador que, não obstante, manteve-se profundamente fiel às raízes regionais e burguesas da arte culinária francesa”. O mais reiterado ensinamento de Escoffier foi: *faites simple* – simplifique. Essa simplicidade favoreceu a adoção da concepção de equilíbrio perfeito entre poucos ingredientes excepcionais. Sua meticulosidade e criatividade o levavam à criação de pratos sofisticadíssimos. Escoffier destacou-se também ao inovar na organização da cozinha. Segundo Chon e Sparrow (2003), depois de conhecer Ritz, Escoffier utilizou seu talento para organização no desenvolvimento da brigada da cozinha, sistema de organização utilizado por muitos restaurantes até hoje.

De suas produções escritas, destaca-se o *Guide Culinaire*, tido por Castelli (2010, p.83) como “um manual obrigatório para todos os cozinheiros profissionais”. Publicado



em 1903, é uma coleção de mais de cinco mil receitas e guarnições de cozinha clássica, simplificando a obra de Côme e sua grande *cuisine*. Ao longo do livro, Escoffier destaca a importância da técnica, bem como do domínio dos princípios básicos da culinária, além de versar sobre os ingredientes por ele considerados essenciais para a criação de pratos excepcionais. Participou de inúmeras outras publicações, como a revista *La Revue Culinaire*, existente até hoje.

Com o afastamento de Ritz por motivos de saúde, Escoffier alçou novos horizontes, provando-se capaz de crescer por si mesmo. James (2008), ao relatar que Escoffier sentiu-se triste por não ter a companhia de César no projeto de cozinha e restaurante que realizou para o navio de luxo Amerika, associa o sucesso de Auguste nesse projeto ao auge de sua carreira, por ter se tornado uma celebridade por mérito próprio, saindo da sombra de César. Dedicou-se também a outros negócios fora da cozinha e do restaurante, tornando-se, por exemplo, reconhecido por sua atuação na indústria alimentícia, por volta de 1910.

Após uma longa carreira profissional, Escoffier aposentou-se, retirando-se do Carlton Hotel de Londres apenas em 1920. Porém, não deixou de trabalhar, auxiliando alguns empreendimentos, participando de eventos, dedicando-se a novos negócios próprios, bem como à escrita de seus livros e artigos. Teve que buscar alguma atividade rentável para não passar por dificuldades financeiras, pois apesar de uma carreira de sucesso, não conseguiu poupar muito daquilo que conquistou. Mesmo com alguns obstáculos, obteve sucesso em algumas de suas novas empreitadas, até alcançar o limite de suas forças e precisar se afastar, por recomendação médica. Auguste Escoffier faleceu em 1935, apenas seis dias após o desenlace de sua esposa, a quem devotou especial dedicação após sua aposentadoria.

Lembrado como o *chef* que revolucionou e popularizou a tradicional gastronomia francesa, não só pelas receitas que criou, mas também pela inovação na maneira de receber os comensais, ao inovar e refinar radicalmente a grande *cuisine* de Côme, Escoffier acabou por criar uma nova *cuisine* – a *cuisine classique*. Os princípios de Escoffier e de sua arte gastronômica têm sido aplicados por contínuas gerações de cozinheiros, especialmente pelos adeptos da *nouvelle cuisine*. Walker (2002, p.14), que o define como “um dos maiores *chefs* de todos os tempos”, resume o estilo de Escoffier em uma frase: “nenhum detalhe deve ser deixado ao acaso”.

Enfim, em um momento em que a hotelaria mundial passava por um amplo processo de mudança, Ritz e Escoffier, com seus novos conceitos em hospitalidade – o maior exemplo é a introdução da gastronomia como um diferencial nos serviços hoteleiros -, transformaram o modo de viver e conviver da sociedade daquela época. James (2008, p.430) reconhece a notoriedade desta sublime parceria, ao comentar que ela “proporcionou luxo e sofisticação à alta sociedade, o que se tornou uma meta para todos”. Os ideais da dupla impregnaram-se de tal forma em nossas vidas que, com uma frase do mesmo autor poder-se-ia perfeitamente resumir a essência e a beleza do legado deixado por Auguste e

César: “Graças à Escoffier e Ritz, vivemos melhor”.

## **GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO HÓSPEDE NA CONTEMPORANEIDADE**

A experiência do cliente pode ser conceituada como a resposta subjetiva do cliente ao encontro holístico e indireto com a empresa (LEMKE; CLARK; WILSON, 2011). Experiências e serviços são ofertas econômicas distintas, como argumentam Pine e Gilmore (1998). Próximo passo na progressão de valor econômico, as experiências são tidas como o ‘próximo campo de batalha’ de empresas líderes. Como os precursores da ‘economia da experiência’ definem, “uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente os serviços como palco e bens como adereços, para engajar clientes individuais de uma forma que crie um evento memorável”.

Diferentemente dos commodities, bens e serviços, que são exteriores ao consumidor, as experiências são intrínsecas, subjetivas – não haverá uma mesma experiência para duas pessoas, pois cada uma delas será afetada de maneiras diferentes ao interagir com a oferta (MARTINELLI, 2013; SILVA; BARRETO, 2019). O resultado esperado dessa interação de cada indivíduo com a experiência vai além do valor econômico que ele se dispõe a pagar para usufruí-la, mirando no ganho de valor para a marca, refletido em outputs como fidelidade e clientes se tornando admiradores e defensores da empresa.

Já o conceito operacional de experiência do hóspede abrange eventos ou impressões memoráveis que engajam clientes, de forma emocional e pessoal durante a sua hospedagem, influenciando futuras intenções de compra e de compartilhamento da experiência – fidelidade e marketing boca-a-boca (recomendação), respectivamente. Cetin e Dincer (2014), autores dessa definição, afirmam que a hospitalidade é um ramo marcado pelo elevado grau de envolvimento. Fato é que o setor está deixando de ser focado no produto, com forte uso de ativos físicos, para ser um ramo focado no consumidor e na sua experiência, canalizando seus esforços para proporcionar uma oferta inovadora e holística, lapidada pela subjetividade de cada hóspede, criando uma conexão pessoal e emocional com cada um deles, na intenção de criar a experiência memorável. Segundo Bharwani e Mathews (2016), esse olhar se deve à adaptação necessária ao mutável comportamento do consumidor – o hóspede contemporâneo anseia por experiências diferenciadas, de qualidade superior, multiculturais, tendo suas percepções básicas de serviço já consideravelmente alteradas.

Com o advento da economia da experiência e o comoditização dos serviços, o constructo da experiência tem ganhado mais força dentro do ramo da hospitalidade. Seu estudo se faz cada vez mais necessário, buscando-se meios de interpretar a demanda e adaptar a oferta ao novo estilo de vida dos consumidores: compreendê-los e aproximar-se deles é umas das estratégias apontadas para aprimorar a sua experiência. Garantir que a experiência seja gerida de forma efetiva em cada ponto de interação do hóspede

com o hotel tornou-se um objetivo para as empresas que querem liderar seus mercados (KANDAMPULLY; ZHANG; JAAKKOLA, 2018). Assim, o estudo da experiência do cliente aplicada ao setor hoteleiro é essencial como estratégia de diferenciação e manutenção da empresa hoteleira.

Observa-se, dentro da gestão da experiência do hóspede contemporânea que encontrar o equilíbrio entre tecnologia e fator humano é um dos desafios dessa era. Combinar fator humano, estratégias de marketing, elementos operacionais, alta tecnologia e alta interação, relacionamentos digitais e design de serviços tem se mostrado o caminho para entregar experiências memoráveis. Compreender a multidisciplinariedade da experiência, que o seu sucesso depende dos esforços conjuntos da organização, que os consumidores não são mais passivos nas relações de consumo e que os acontecimentos globais têm alterado cada vez mais rápido a dinâmica dos serviços, da economia e dos padrões de consumo são fatores imprescindíveis para continuar se avançando no tema.

O quadro teórico a seguir traz as principais ideias de cada artigo selecionado na revisão sistemática realizada como suporte desta seção e os achados deles derivados, considerados os mais relevantes dentro da Gestão da Experiência do Hóspede na hotelaria contemporânea.

Autores	Principais ideias	Contributos
WALLS et al. (2011)	fatores que afetam a percepção da EC em hotéis de luxo	Os hóspedes esperam equilíbrio entre o arranjo físico e as interações humanas, seja deles com a equipe ou entre eles mesmos. Habilidades da equipe hoteleira para lidar com cada hóspede, suporte tecnológico (CRM) e treinamentos seriam meios de se cultivar e disseminar o conhecimento das preferências do consumidor e melhorar a sua experiência.
WALLS (2013)	conceito de EC e seu papel influenciando o valor percebido pelos hóspedes	Fatores ambientais são muito importantes na criação de experiências positivas e, por isso, se recomenda manter a atenção aos detalhes, manutenção e atratividade do espaço físico; é nesse aspecto que os hóspedes ainda percebem grande parte do valor relacionado ao custo-benefício de seu investimento.
MIAO; MATTILA (2013)	a GEC como fator de sucesso no ambiente competitivo; impacto da interação hóspede-hóspede na EC	O compartilhamento do ambiente de serviço com outros hóspedes têm sido identificado como uma parte significativa da experiência nos hotéis. Mesmo não estando totalmente no controle do hotel, assumir uma postura proativa na condução das interações pode trazer ganhos de experiência para os hóspedes.
BILGIHAN et al., (2015)	benefícios que experiências positivas online podem trazer, por meio das interações digitais	Identificados benefícios como aumento da confiança na oferta, construção de relacionamento e aumento no valor agregado à marca hoteleira. Investir em um website com atributos mais atrativos pode colaborar para melhores experiências online, trazendo benefícios como reservas diretas e maior engajamento do hóspede.

XIANG et al., (2015)	dados sobre a experiência do hóspede extraídos a partir da mineração de big data (BD)	A análise de BD pode enriquecer o conhecimento existente sobre a experiência do hóspede e sua satisfação. Fatores de higiene são ressaltados como essenciais e sem eles o hóspede não se sente disposto a cocriar e, até mesmo, aproveitar qualquer experiência.
RADOJEVIC; STANISIC; STANIC (2015)		Oportunidade para identificar áreas de melhoria. A experiência do hóspede pode ser influenciada pela classificação de estrelas atribuída ao hotel, pois gera expectativas em torno do serviço.
CHATHOTH et al. (2016)	cocriação e engajamento em turismo e hospitalidade	Importância ao papel dos colaboradores e sua interação com os hóspedes no processo de cocriação, fazendo mudanças de cultura e gestão que permitam isso. Isso, somado ao uso de tecnologia para elevar o relacionamento e engajamento seriam alguns dos requisitos para se criar valor superior.
(HEMSLEY-BROWN; ALNAWAS, 2016)	customização de experiências como meio de se alcançar o apego emocional à marca e fidelidade	Ferramentas e treinamentos para que a equipe promova o apego emocional à marca, a adoção de estratégia centrada no cliente, a constante atenção com o ambiente físico etc., de forma a se criar uma conexão emocional profunda entre os hóspedes e o hotel.
REN et al. (2016)	itens importantes para a EC em hotéis econômicos	Elementos básicos das acomodações foram os mais significativos, demonstrando que os consumidores desse nicho se atentam mais à qualidade da limpeza, conforto, acústica e segurança: em hotéis econômicos eles se tornam mais evidentes em função do custo-benefício.
HWANG; SEO (2016)	conceitos de inteligência experiencial, experiência total do cliente e experiências transformacionais	Alta inteligência experiencial dos colaboradores promove experiências mais positivas. Experiência total do cliente considera os múltiplos estágios da experiência na configuração do negócio, entendendo que ela não é um incidente isolado. Experiências transformacionais são as que levam os clientes a mudarem alguma dimensão de si mesmos e podem representar um próximo estágio na progressão de valor econômico.
CALHEIROS; MORO; RITA, (2017)	a experiência do hóspede a partir da mineração de big data	As informações extraídas colaboram para o aumento da vantagem competitiva, são utilizadas nas estratégias de marketing e relacionamento, como no CRM e na criação de um banco de dados de inteligência do cliente, sendo estes últimos fundamentais na GEC e para melhorar a experiência do hóspede.
DEDEOGLU et al., (2018)	relação entre o <i>servicescape</i> , o valor hedônico e a intenção comportamental; efeito de experiências anteriores	Observado o impacto da equipe nas respostas emocionais dos hóspedes, criando fortes percepções hedônicas. Hóspedes frequentes tendem a acumular maior valor emocional quando a equipe o reconhece e lembra de suas preferências, fato importante na GEC e de relacionamento.
KANDAMPULLY et al. (2018)	insights norteadores da GEC na hospitalidade	A hospitalidade envolve um extensivo relacionamento hóspede-colaborador; o serviço é parte integral da experiência; interações entre hóspedes são imperativas na experiência; colaboradores tem um papel chave na criação de experiências únicas, memoráveis e positivas.

MODY; SUESS; LEHTO (2017)	a percepção com relação a experiências em hotéis e Airbnb	Hotéis precisam trabalhar os fatores socioculturais da EC, visto que esses têm se destacado nas preferências dos viajantes modernos.
BIRINCI; BEREZINA; COBANOGLU, (2018)		A autenticidade é um fator desejado pelos hóspedes e deve-se apostar em formas de trabalhá-la dentro da oferta. Experiências autênticas podem estar atreladas ao aumento da satisfação e das intenções de recompra.
LU; CAI; GURSOY (2019)	introdução dos robôs de serviço com inteligência artificial na hotelaria e na aceitação deles por parte dos hóspedes	Os robôs podem socializar com o cliente, o que permite que eles apoiem os serviços de hospitalidade, reforçando o toque humano essencial na experiência do hóspede. O impacto do papel funcional e interacional dos robôs na experiência merece mais estudos e os autores sugerem pesquisas sobre a aceitação cultural e reflexos dessa tecnologia na cultura organizacional.

\*EC=experiência do cliente; GEC=gestão da experiência do cliente

Quadro 1. Gestão da Experiência do Hóspede – Scopus (2017-2021).

Fonte: Elaborado pelos autores.

## PRÁTICAS DE RITZ E ESCOFFIER: UM PARALELO COM A HOSPITALIDADE CONTEMPORÂNEA

Resgatando o que já fora dito por Castelli (2010), no século XIX, Ritz e Escoffier já alçavam fama oferecendo serviços diferenciados, personalizados, totalmente voltados aos desejos de sua clientela fiel. Primavam pela excelência no atendimento e nos processos operacionais. Proporcionavam experiências que estabelecimento algum havia proporcionado antes (TAYLOR, 1996; ESCOFFIER, 1987).

Desde concepções estruturais à operação e prestação de serviços, a dupla esteve atenta e com foco assertivo nas necessidades de seus clientes e seguidores fiéis. Cedo, Ritz descobriu a importância de ser observar e coletar informações de seus clientes, para melhor satisfazê-los (CHASTONAY, 1997). Sua memória funcionava um gerenciador de relacionamento com o cliente – quando CRM era um termo/sistema ainda desconhecido. James (2008) também relata o mesmo sobre Escoffier, à época que o chef assumiu o *Petit Moulin* e teve contato com uma seleta clientela, estudando seus desejos e gostos para melhor atendê-los; Chow e Sparrow (2003) também citam o livro especial, onde o chef registrava cada prato servido a cada cliente, para evitar repetições – outro exemplo coleta e uso de informações para CRM.

Assim, tanta era a habilidade dos dois com os clientes, que os hotéis os contratavam pela demanda que eles gerariam de reservas tanto quanto pela sua competência (CHASTONAY, 1997; JAMES, 2008). A dupla, sabiamente, utilizou-se do conhecimento de sua clientela, de sua criatividade e pensamento à frente de seu tempo para, já naquela época, adotar iniciativas de marketing que, hoje, estão retomando os holofotes nas estratégias das empresas do setor de hospitalidade. Eles criavam a oferta que o cliente queria. Se o Príncipe queria uma suíte e o hotel não tinha, o banheiro era construído do

dia para a noite, tal como registrado por James (2008). A inovação estrutural e concepção ambiental meticulosa do Hotel Ritz Paris também é prova de o quanto a dupla ouvia e validava as informações de seus hóspedes, preocupando-se igualmente em formar a melhor equipe para atender a elite que os seguia, aonde quer que fossem.

Entendendo que lidar com as pessoas era uma das maiores virtudes de um hoteleiro, Ritz reverberou isso aos seus hóspedes de forma a torná-los fidelizados a qualquer iniciativa que ele tomasse parte, conforme frisa Chastonay (1997). Seu estilo de serviço, com alto nível de excelência e mirando a perfeição, introduziu novos hábitos de consumo na sociedade da época. Se Ritz pode ser lembrado pela célebre frase de “o cliente tem sempre razão” (JAMES, 2008), Escoffier pode ser associado à frase “nenhum detalhe deve ser deixado ao acaso” (WALKER, 2002).

Ao falarmos da Economia da Experiência, apresentada por Pine e Gilmore em 1998, e a criação de eventos e experiências memoráveis, é impossível dissociar o trabalho da dupla, dentro do contexto da hospitalidade. Eles já se esmeravam em oferecer o suprassumo do luxo e experiências inigualáveis, subjetivas. E o resultado disso era a legião de clientes fidelizados e a atração deles para o empreendimento que tivesse seus nomes à frente, tal qual o resultado delineado por Martinelli (2013) e Silva e Barreto (2019), ao falar sobre a gestão da experiência.

O alto grau de envolvimento típico da hospitalidade, ressaltado por Cetin e Dincer (2014), bem como a necessidade que o hóspede contemporâneo tem demandado por serviços de qualidade, diferenciados e autênticos, também já era algo no radar de Ritz e Escoffier nos seus anos mais intenso de parceria.

Fatores ambientais sendo fundamentais na percepção dos hóspedes, assim como as habilidades da equipe para lidar com eles, sendo o colaborador peça chave para criação de experiências memoráveis, únicas e positivas, a condução de interações e a construção de relacionamento, o uso de dados dos clientes para enriquecer sua experiência e satisfação, o incentivo à cocriação, a promoção do apego emocional à marca e a manutenção desse vínculo estão entre fatores que aparecem fortemente nos estudos recentes sobre gestão de experiência e são igualmente notáveis nas práticas de César e Auguste, ao longo de suas biografias aqui relatadas.

Se a dupla não tinha aparato de tecnologia disponível na época, lhes sobrava determinação, sabedoria, criatividade, olhar apurado e detalhado, domínio de suas funções e operações e uma sede insaciável por padrões de excelência e serviços de luxo. Sua busca pela perfeição os levou a inovar e se diferenciar, dentro de sua época, e a serem os percussores de práticas que, hoje, são tidas como fundamentais para a manutenção de empresas de hospitalidade.

## CONCLUSÃO

César Ritz e Auguste Escoffier são, até hoje, grandes nomes da hotelaria e gastronomia mundial. Inovadores, com o somatório de seus esforços revolucionaram não só o cenário hoteleiro de sua época, como também os hábitos das sociedades na qual estavam inseridos ao longo de seus anos de trabalho. Juntos, foram responsáveis por significativas mudanças nos padrões hoteleiros, desde a concepção estrutural do empreendimento até a maneira diferenciada de atender o público – sua sinergia criou um novo conceito de hotel, que abriu suas portas para novos perfis de clientes, sabiamente estudados pela dupla, que majestosamente entendia e atendia aos seus gostos e superava suas as expectativas; por isso, Ritz e Escoffier eram seguidos por seus clientes fiéis, não importando em qual hotel ou lugar do mundo estivessem atuando. A presença de César e Auguste em qualquer empreendimento se tornou sinônimo de um serviço de alta qualidade e refinamento.

Ainda que com diferentes temperamentos - César era ativo, rápido, pensava e realizava; Auguste trabalhava suas ideias durante anos – os dois faziam uma parceria inigualável na administração de hotéis e restaurantes. Suas contribuições para o avanço da atividade hoteleira são imensuráveis: um novo conceito de restaurante no hotel, com novos cardápios e serviços, a qualificação de suas equipes, a gestão visionária de seus negócios, a criação da brigada da cozinha, a busca pelo conforto e satisfação do hóspede, levando à concepção de um padrão hoteleiro singular, foram alguns dentre tantos outros legados deixados por essa parceria. César e Auguste dedicaram-se com uma paixão sem tamanho a cada um de seus projetos, trabalhando incessantemente para alcançarem o sucesso e o reconhecimento, apostando em seus ideais inovadores, ainda que parecessem estranhos para sua época.

A atemporalidade de suas contribuições é assegurada pela longevidade e iconicidade de sua maior obra prima – o Hotel Ritz Paris, que continua sendo símbolo de luxo e excelência até os dias atuais. Nele, mais do que em outros estabelecimentos pelos quais eles passaram, práticas adotadas ainda em meados do século XIX ressoam mais atuais do que nunca, dentro da gestão da experiência do hóspede: entender o público, oferecer o que ele anseia, de forma exclusiva, personalizada, com excelência e qualidade, fazendo gestão de relacionamento quando o Customer Relationship Management (CRM) nem sequer havia sido concebido.

Conhecer a história e trajetória destes profissionais é mais do que uma inspiração para aqueles que escolheram a hotelaria com profissão: é uma verdadeira lição de hospitalidade e excelência em serviços. Assim, compreende-se que, muito mais do que seu legado, foram a vocação nata e o amor de cada um pela sua ‘arte’ que consagraram César Ritz e Auguste Escoffier os ‘Reis da Hotelaria Moderna’.

## REFERÊNCIAS

- BHARWANI, S.; MATHEWS, D. Customer service innovations in the Indian hospitality industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, n. 4, p. 416–431, 2016.
- BOWIE, D. Innovation and 19th century hotel industry evolution. **Tourism Management**, v. 64, p. 314–323, 2018.
- BILGIHAN, A. et al. Applying flow theory to booking experiences: An integrated model in an online service context. **Information and Management**, v. 52, n. 6, p. 668–678, 2015.
- BIRINCI, H.; BEREZINA, K.; COBANOGLU, C. Comparing customer perceptions of hotel and peer-to-peer accommodation advantages and disadvantages. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 1190–1210, 2018.
- CALHEIROS, A. C.; MORO, S.; RITA, P. Sentiment Classification of Consumer-Generated Online Reviews Using Topic Modeling. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 26, n. 7, p. 675–693, 2017.
- CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviço**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CETIN, G.; DINCER, F. I. Influence of customer experience on loyalty and word-of-mouth in hospitality operations. **Anatolia**, v. 25, n. 2, p. 181–194, 2014.
- CHASTONAY, Adalbert. **César Ritz: life and work**. Brig: Rotten Verlag, 1997.
- CHATHOTH, P. K. et al. Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 2, p. 222–245, 2016.
- DEDEOGLU, B. B. et al. The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience. **International Journal of Hospitality Management**, v. 72, n. December 2017, p. 10–20, 2018.
- CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. (tradução de Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DELORY-MOMBERGER, C. Abordagens metodológicas na pesquisa biográfica. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, p. 523–536, 2012.
- DIAS, Celia Maria de Moraes Dias (org). **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Editora Manole, 2002.
- ESCOFFIER, M. R. The Chef In Society: Origins And Development The Chef In Society: Origins And Development. **Hospitality Review**, v. 5, n. 1, p. Article 6, 1987.
- FERREIRINHA, Carlos. **O paladar não retrocede**. São Paulo: Editora DVS, 2019.
- GILMORE, J. H.; PINE II, B. J. Differentiating Hospitality Operations via Experience: why selling services is not enough. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 43, n. 3, p. 87–96, 2002.



HEMSLEY-BROWN, J.; ALNAWAS, I. Service quality and brand loyalty: The mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 12, p. 2771–2794, 2016.

HWANG, J.; SEO, S. A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 10, p. 2218–2246, 2016.

JAMES, Kenneth. **Escoffier: o rei dos chefs**. (tradução de André Luiz Alvarenga). São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

KANDAMPULLY, J.; ZHANG, T.; JAAKKOLA, E. Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 21–56, 2018.

LEMKE, F.; CLARK, M.; WILSON, H. Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 846–869, 2011.

LU, L.; CAI, R.; GURSOY, D. Developing and validating a service robot integration willingness scale. **International Journal of Hospitality Management**, v. 80, p. 36–51, 2019.

MARTINELLI, I. F. M. **A Economia Da Experiência No Contexto Dos Festivais De Música**. [s.l.] UFRJ, 2013.

MIAO, L.; MATTILA, A. S. The Impact of Other Customers on Customer Experiences: A Psychological Distance Perspective. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 37, n. 1, p. 77–99, 2013.

MODY, M. A.; SUESS, C.; LEHTO, X. The accommodation experiencescape: a comparative assessment of hotels and Airbnb. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 9, p. 2377–2404, 2017.

OLIVEIRA, Cristina Godoy Bernardo de. **Método Biográfico da Pesquisa Qualitativa**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xnS2MC4Pvho>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard business review**, v. 76, n. 4, p. 97–105, 1998.

RADOJEVIC, T.; STANISIC, N.; STANIC, N. Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. **Tourism Management**, v. 51, p. 13–21, 2015.

REJOWSKI, Miriam (org). **Turismo no percurso do tempo**. São Paulo: Aleph, 2002.

REN, L. et al. Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. **International Journal of Hospitality Management**, v. 52, p. 13–23, 2016.

TAYLOR, D. Cesar Ritz and Auguste Escoffier vs the Savoy Hotel Company. **International Journal of Hospitality Management**, v. 15, n. 1, p. 29–39, 1996.

WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. (tradução de Élcio de Gusmão Verçosa Filho). Barueri: Manole, 2002.

WALLS, A. et al. Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 20, n. 2, p. 166–197, 2011.

WALLS, A. R. A cross-sectional examination of hotel consumer experience and relative effects on consumer values. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 179–192, 2013.

XIANG, Z. et al. What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction? **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, p. 120–130, 2015.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acolhimento 73, 74, 75

Atendimento 14, 66, 67, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 96

Atrativos 3, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 94, 128, 129

### C

Circuito 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 28, 87

Comunidade 5, 10, 11, 13, 42, 44, 45, 56, 60, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 124, 129

### D

Demanda 15, 21, 22, 25, 26, 27, 93, 96, 119

Desenvolvimento 1, 2, 3, 4, 5, 7, 13, 14, 15, 16, 17, 46, 51, 65, 76, 81, 84, 91, 103, 108, 109, 110, 112, 114, 115, 118, 119, 120, 124, 125, 126, 128, 129, 133, 135

### E

Escoffier 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100

Excelência 41, 69, 75, 78, 79, 82, 96, 97, 98

Experiência 50, 51, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 105, 117, 118, 119, 128, 129

### G

Gestão 51, 66, 76, 78, 93, 94, 96, 123, 137

### H

Hospitalidade 66, 67, 68, 69, 70, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 106

Hospitalidade contemporânea 78, 80, 81, 96

Hotel 9, 12, 66, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101

Hotelaria hospitalar 66, 70, 72, 76, 77

Hotelaria tradicional 66, 67, 68, 71, 72, 74, 75

### I

Inovação 5, 92, 97, 99, 105, 108, 110, 111, 112, 115, 118, 120, 137

### L

Lazer 9, 12, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 68, 72, 109

## **M**

Meios de hospedagem 69, 71, 72

Metodologia 16, 51, 52, 136, 137

Município de Colombo 2

## **O**

Oferta 5, 8, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 38, 42, 48, 51, 87, 89, 93, 94, 96, 129

## **P**

Parque Municipal 9, 42, 47

Parque urbano 41

Patentes 108, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119

Patrimônio 41, 42, 43, 47, 49, 51, 62, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 134, 135, 136

Patrimônio natural 41, 42, 43, 47, 49

Planejamento 4, 7, 16, 17, 50, 52, 76, 89, 115, 137

Poder público 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 44, 45

Políticas públicas 2, 51, 52, 123, 124, 125

## **R**

Recepção 66, 68, 69, 71, 72, 73, 75

Região Metropolitana de Curitiba 1, 2

Ritz 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100

Roteirização 1, 2, 3, 4, 5, 7, 15, 16, 17

Roteiro 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 130, 132

## **S**

Satisfação 47, 52, 66, 67, 70, 73, 74, 75, 90, 95, 96, 97, 98

## **T**

Tecnologia 41, 94, 95, 96, 97, 107, 108, 111, 117, 123, 126

Território 4, 5, 6, 9, 15, 16, 17, 103, 124, 135

Tradicional 66, 68, 72

Turismo 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 45, 50, 51, 59, 69, 76, 77, 78, 79, 95, 100, 102, 103, 104, 107, 108, 109, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 133, 134, 135, 137

Turismo rural 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 35

Turista 37, 107, 115, 119

---


# Turismo:


Movimento temporário e  
consequências sociais 2

---

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 




---

# Turismo:

Movimento temporário e  
consequências sociais 2

---

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



 **Atena**  
Editora

Ano 2022