



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Dissertação

Os eventos próprios como estratégia para diminuição da
sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo

Os casos dos hotéis Sofitel Guarujá Jequitimar e Novotel Itú Golf &
Resort, no Brasil

Cristiano Andrade Brito

Estoril, novembro de 2022



MESTRADO GESTÃO HOTELEIRA

Dissertação

Os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas
unidades hoteleiras de luxo

Os casos dos hotéis Sofitel Guarujá Jequitimar e Novotel Itú Golf & Resort, no Brasil

Cristiano Andrade Brito

Orientador: Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva

Coorientador: Professor Doutor Nuno Silva Gustavo

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do
Grau de Mestre, tendo como Júri das Provas:

Professor Especialista Raúl dos Santos Ribeiro Ferreira (Professor Adjunto -ESHTE)
(Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril), na qualidade de Presidente do Júri,
Professora Doutora Elsa Maria da Conceição Correia Gavinho na qualidade de arguente,
Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva (Escola Superior de Hotelaria e
Turismo do Estoril), na qualidade de Orientador

Estoril, novembro de 2022

Dedico esta dissertação a toda a minha família, especialmente a minha esposa Carolina Cagno de Brito Andrade e às minhas filhas Lara Andrade Brito e Gabriela Andrade Brito que me ajudam diariamente a ter força, foco e fé para vencer os desafios da vida...

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela realização de um sonho e por me privilegiar com pessoas incríveis na jornada da vida. Pessoas essas que me dão força diariamente para buscar meus objetivos e suportar qualquer obstáculo.

Meus pais, Gilberto de Andrade Pinto e Vera Lúcia Brito Andrade, que me apoiaram e apoiam em todos os dias da minha vida. Por me educarem com valores e fé para buscar o melhor sempre,

Minha esposa e amiga Carolina Cagno de Brito Andrade, pela incansável companhia e suporte em todas as horas dessa e de todas jornadas,

Minhas filhas Lara Andrade Brito e Gabriela Andrade Brito, que são o meu Norte e presente diário de alegria e esperança em um mundo melhor.

Meus amigos familiares que sempre apoiaram e acreditaram em mim,

Meu orientador Professor Doutor Francisco António dos Santos da Silva e coorientador Professor Doutor Nuno Silva Gustavo pelo suporte e paciência em todos os momentos dessa jornada.

A todos os professores que compartilharam com maestria os conhecimentos e ofereceram o suporte necessário para eu tornar esse sonho possível.

Aos meus colegas de turma desse mestrado que se tornaram amigos e parceiros da vida,

A todos ex colegas de trabalho e empresa que muito contribuíram para essa pesquisa como entrevistados e motivadores, Sr. João Carlos Pollak, Sr. Carlos Jacobina e suas fantásticas equipas de gestores.

Por fim a mim mesmo por acreditar em um sonho e atravessar todas as dificuldades possíveis para realizá-lo.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	IV
Índice geral	V
Índice de figuras	VII
Índice de quadros	VIII
Resumo	IX
Abstract.....	X
Glossário.....	XI
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento geral	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Problemática da investigação	4
1.4 Abordagem metodológica.....	6
1.5 Estrutura da dissertação	8
2 HOTELARIA DE LUXO E OS EVENTOS DE MARKETING RELACIONAL	10
2.1 O que é luxo.....	10
2.2 A hotelaria e o luxo.....	13
2.3 Sazonalidade na hotelaria	18
2.4 Eventos na hotelaria.....	25
2.5 Marketing de relacionamento na hotelaria.....	27
2.6 Eventos como estratégia de comunicação e marketing na hotelaria.....	32
2.6.1 Marketing de experiência	32
2.6.2 Eventos de comunicação	40
2.6.3 Tipos e exemplos de eventos	41
2.6.4 Avaliação dos resultados dos eventos	43
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 Modelo conceptual.....	46
3.2 Universo e amostra	46
3.3 Construção do guião das entrevistas.....	48
3.4 Aplicação e tratamento da informação	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	54
4.1 Enquadramento	54
4.2 Apresentação e análise dos resultados das entrevistas.....	54

4.2.1	Caraterização dos entrevistados (D1).....	54
4.2.2	Caraterização do hotel (D2).....	56
4.2.3	Relevância dos eventos para o hotel (D4)	59
4.2.4	Eventos próprios e perspectivas futuras (D5).....	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1	Conclusões.....	65
5.2	Limitações e linhas de investigação.....	71
	Bibliografia	72
	Apêndices	79
	Apêndice I -Guião A de entrevista.....	79
	Apêndice II -Guião B de entrevista.....	81
	Apêndice III -Entrevista 1-JCP	83
	Apêndice IV -Entrevista 2-AC	91
	Apêndice V -Entrevista 3-ACM.....	95
	Apêndice VI -Entrevista 4-GK.....	98
	Apêndice VII -Entrevista 5-CJ	101
	Apêndice VIII -Entrevista 6-VM	106
	Apêndice IX -Entrevista 7-GR	109
	Apêndice X -Entrevista 8-NF	114
	Apêndice XI - Compilação das entrevistas com gestores do hotel Sofitel Guarujá Jequitimar..	117
	Apêndice XII -Compilação das entrevistas com gestores do hotel Novotel Itu Golf & Resort	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema representativo da estrutura da dissertação.....	08
Figura 2: O modelo conceptual do valor do luxo.....	11
Figura 3: Taxa de sazonalidade comparativa em diversos destinos.....	19
Figura 4: Taxa de sazonalidade em Portugal	19
Figura 5: Taxa de Ocupação Anual dos resorts no Brasil	21
Figura 6 : Segmentação da demanda nos resorts do Brasil	21
Figura 7: Taxa de Ocupação Hoteleira no estado de São Paulo.....	22
Figura 8: Taxa de Ocupação Hoteleira – Sofitel Guarujá Jequitimar.....	23
Figura 9: Taxa de Ocupação Hoteleira – Novotel Itú Golf & Resort.....	23
Figura 10 :Estrutura conceitual simplificada.....	24
Figura 11: Os papéis intercambiáveis do marketing tradicional e digital	30
Figura 12: Novas experiências do consumidor (CX) X próximas tecnologias.....	30
Figura 13: O tradicional conceito de marketing.....	32
Figura 14: Tres tipos de marketing en el sector servicios.....	33
Figura 15 : A reconsideração do (vinho) Marketing Mix.....	34
Figura 16: O progresso da economía de valor.....	35
Figura 17: Um modelo conceitual para a estrutura da experiência do consumidor.....	36
Figura 18: Transformação de valor em memórias.....	38
Figura 19: O conceito emergente de marketing	39
Figura 20: Corrida Solidária Marriot.....	42
Figura 21: Aberto de Golf de Guarujá, Sofitel.....	42
Figura 22: “Churrasco do Teló”, by Novotel Itu.....	43

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Práticas do luxo diário.....	12
Quadro 2 Classificação hoteleira.....	06
Quadro 3 Construções e dimensões da experiência do consumidor.....	37
Quadro 4 Quadro de expectativas dos diversos participantes dos eventos.....	45
Quadro 5 Entrevistados por hotel.....	48
Quadro 6 Dimensões, variáveis e referencias	49
Quadro 7 Questões/objetivos nos guiões.....	51
Quadro 8 Questões por guião de entrevista.....	52
Quadro 9 Agenda das entrevistas.....	53
Quadro 10 Caraterização dos entrevistados.....	55
Quadro 11 Síntese das respostas das entrevistas relativas à Dimensão IV	63

RESUMO

Os eventos tem vindo a ganhar uma relevância crescente para o setor da hotelaria, constituindo-se como fonte de rendimento, dinamização do negócio e de estratégia de comunicação e marketing. Acresce que podem apresentar um importante papel na redução da sazonalidade. Os eventos com maior relevo na hotelaria são os sociais e os corporativos ou de negócio, sendo estes últimos mais relevantes para a redução da sazonalidade, pois tendem a realizar-se fora da época alta e do fim-de-semana.

Para potenciar este segmento de negócio, alguns hotéis apostam na criação de eventos próprios nos períodos de menor procura.

O presente estudo tem como objetivo investigar a importância dos eventos próprios como estratégia para promover a sustentabilidade do negócio da hotelaria de 5 estrelas e, particularmente, na redução da sazonalidade.

A base desta investigação é suportada pela revisão da literatura e por uma investigação empírica com base num estudo caso. Para tal, foram realizadas oito entrevistas abrangendo dois resorts brasileiros de cinco estrelas, localizados numa região com uma sazonalidade turística significativa.

A diversidade da amostra e o facto de alguns dos entrevistados terem um papel importante em organizações hoteleiras e de turismo no Brasil, permitiu uma diversidade de opiniões e resultados que vão para além do caso de estudo. Acresce que, os hotéis aqui estudados fazem parte de associações hoteleiras, regionais e globais, que atuam em todo mercado nacional e enfrentam problemas similares relativamente à sazonalidade turística e partilham ideias, experiências e sugestões de cocriação, que contribuem para o fortalecimento das suas unidades e, consecutivamente, do turismo e hotelaria como um todo.

Como resultados percebeu-se que, dentre as inúmeras ações relevantes na busca da mitigação dos efeitos da sazonalidade turística, os eventos próprios foram detetados como importante estratégia na hotelaria de luxo, nomeadamente dos resorts, e devem ser considerados pelas unidades hoteleiras e seus gestores em seus planos de ação.

Palavras-chave: Hotelaria, Eventos, Cocriação, Marketing de Relacionamento, Hospitalidade

ABSTRACT

Events have gained increasing relevance for the hospitality sector, constituting a source of income, business dynamism and communication and marketing strategy. Furthermore, they can play an important role in reducing seasonality. The most important events in the hotel industry are social and corporate or business, the latter being more relevant for reducing seasonality, as they tend to take place outside high season and weekends.

In order to boost this business segment, some hotels are betting on the creation of their own events in periods of lower demand.

The present study aims to investigate the importance of own events as a strategy to promote the sustainability of the 5-star hotel business and, particularly, in the reduction of seasonality.

The basis of this investigation is supported by a literature review and an empirical investigation based on a case study. To this end, eight interviews were carried out covering two Brazilian five-star resorts, located in a region with a significant tourist seasonality.

The diversity of the sample and the fact that some of the interviewees have an important role in hotel and tourism organizations in Brazil, allowed a diversity of opinions and results that go beyond the case study. In addition, the hotels studied here are part of hotel associations, regional and global, which operate throughout the national market and face similar problems regarding tourist seasonality and share ideas, experiences, and suggestions for co-creation, which contribute to the strengthening of their units and, consecutively, of tourism and hospitality as a whole.

As a result, it was noticed that, among the numerous relevant actions in the search for mitigating the effects of tourist seasonality, the own events were detected as an important strategy in luxury hotels, specifically in resorts, and should be considered by hotels and their managers in their action plans.

Key words: Hotel, Events, Co-creation, Relationship Marketing, Hospitality

ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADR| average Daily Rate

CEM| Customer Experience Manager

CRM| Customer Relationship Manager

CX| Customer Experience

F&B| Food and Beverages

GM| General Manager

IMC| Integrated Marketing Communications

MICE| Meetings (Encontros), Incentives (Incentivos), Conferences (Conferências) and Exhibitions (Feiras)

Ob. | Obrigatório

REVPAR| Revenue per Available Room

RM| Revenue Manager

SWOT| Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SPA| Salus Per Aquam

UA | Unidade de Alojamento

1 INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO GERAL

Nos dias de hoje, a generalidade dos países está integrada nos fluxos globais de turismo. Uma boa parte deles, em maior ou menor escala, criam e oferecem produtos e serviços turísticos para turistas nacionais ou estrangeiros. Nesse mundo dos negócios modernos, que é caracterizado por forte concorrência e mudanças permanentes em todas as esferas do meio ambiente, o turismo com seu caráter específico torna-se muito sensível a mudanças (Kotler, et al., 2011; Simonceska, 2012). Nestas circunstâncias, os gestores das empresas da hospitalidade devem reconhecer as oportunidades e tendências associadas ao setor do turismo, devendo desenvolver estratégias para melhorar a sua competitividade e contribuir para uma maior satisfação dos clientes, como por exemplo estimular a cocriação e contribuindo para uma oferta mais rica e atrativa, tal como transformar valores em memórias positivas (Harrington, et al., 2019). A mudança está intimamente ligada à inovação, que ocorre quando uma nova ideia desenvolvida se traduz em um novo produto ou serviço, novo processo, um novo método de trabalho, ou a sua melhoria (Simonceska, 2012).

Deve-se considerar que nos últimos tempos, dentre as ameaças globais ao mercado turístico, a pandemia associada à COVID-19 tem criado fortes impactos que afetam a sustentabilidade da economia mundial e consecutivamente aos negócios da hospitalidade e do luxo. Os tempos e as mudanças de atitude estão redefinindo o significado do luxo, forçando as empresas a repensar todos os aspetos de seus negócios. Os principais imperativos passam a ser operar de forma mais sustentável, reforçar a resiliência, garantir diversidade e inclusão, reforçar a utilização dos recursos digitais e integrar pessoas e tecnologia (Willersdorf, et al., 2020).

Dentre as várias ameaças do ambiente económico global, nessa dissertação será trabalhada as influências da sazonalidade turística, causadas por inúmeros fatores sociais, económicos, climáticos e culturais, que obrigam as unidades hoteleiras a passarem por constantes mudanças, em busca de inovação para se manterem posicionadas e economicamente saudáveis.

A sazonalidade da atividade turística é um ponto de grande importância para o setor, refletindo-se na sustentabilidade da atividade da hotelaria. A sazonalidade acontece em decorrência de diversos fatores, entre os quais os ciclos de atividades económicas, as variações de clima, as férias escolares, as temporadas de festas e feriados. A sazonalidade não apresenta a mesma expressão em todos os negócios e regiões. Uma distribuição relativamente homogênea da procura ao longo de todo o ano seria o ideal para o negócio hoteleiro, mas a realidade geralmente é outra e distinta de região para região. (Duro & Prats, 2019; Morales & Toledano, 2008).

Nesse contexto a hotelaria, assim como todo o setor turístico, precisa de encontrar soluções para se adaptar a esta sazonalidade ou atenuá-la (Allcock, 1989; Andriotis, 2005; Inversini, Carlo, & Masiero, 2020; Duro & Prats, 2019; Getz & Page, 2016). Num mercado muito competitivo como o do turismo, e especificamente no caso da hotelaria, as empresas para garantirem a sua competitividade, não só necessitam de prestar um serviço de excelência a colocar o cliente no centro dos esforços da empresa, bem como, inovar permanentemente a sua oferta, nomeadamente através diversificação e cocriação dos seus produtos e serviços, de modo a atender e superar as expectativas dos clientes, cada vez mais exigentes (Campos & Gonçalves, 1998; Inversini, Carlo, & Masiero, 2020; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Com o objetivo de aumentar os seus resultados, os responsáveis pela gestão dos hotéis necessitam de um conhecimento a fundo das necessidades, comportamento e preferências dos clientes e perceber as maneiras mais adequadas de cocriar valor para os clientes e estimulam sua fidelização (Harkison, 2018; Minghetti, 2003).

Essas dificuldades ligadas à sazonalidade e forte concorrência também acontecem nos hotéis de luxo que dependem de clientes muito exigentes e dispostos a gastar quantias significativas por produtos e serviços de alta qualidade.

Para o mercado hoteleiro, assim como em toda economia dos serviços, o objetivo das empresas está em oferecer o melhor serviço aos clientes, a fim de manter um relacionamento duradouro com eles. Isso se reflete também na hotelaria de luxo que tenta manter suas bases de clientes oferecendo diversos benefícios e recompensas, por exemplo financeiros e sociais (Lee & Kim, 2020).

Para Machado (2018, p. 1):

O consumo de uma experiência está diretamente relacionado ao consumo hedonista, na medida em que as motivações e as expectativas dos consumidores transcendem o campo dos benefícios racionais e funcionais de produtos e serviços, atingindo assim níveis mais intangíveis, como as sensações, sentimentos e prazer projetados e esperados com o consumo.

Dentre as diversas estratégias em busca da sustentabilidade do negócio, essa dissertação irá abordar os eventos próprios criados como estratégia de marketing, pela hotelaria de 5 estrelas, com programações inovadoras e direcionadas aos nichos estratégicos, para atrair, criar um relacionamento e fidelizar clientes. Entende-se como eventos próprios, os que são criados pelo próprio hotel, para ocorrerem internamente, mas destinados a clientes externos, podendo ser clientes empresariais, ou individuais. Um exemplo muito comum deste tipo de eventos são os pacotes de *réveillon*.

O estudo aborda a realidade de um conjunto de hotéis de 5 estrelas no que se refere às estratégias adotadas e resultados das mesmas, tendo, para tal, sido estabelecida a seguinte pergunta de partida: **poderá a aposta na produção de eventos próprios ser uma estratégia importante para promover a fidelização e redução da sazonalidade na hotelaria de 5 estrelas?**

1.2 OBJETIVOS

O trabalho a desenvolver, tem como enfoque investigar os eventos concebidos e promovidos pelos hotéis de 5 estrelas, como estratégia para reduzir os impactos da sazonalidade e consecutivamente promover a valorização da sustentabilidade do negócio. O estudo pretende identificar os tipos de eventos que os hotéis realizam para segmentar, atrair e fidelizar os seus clientes, além de promover a venda dos seus produtos. Assim, este estudo tem como objetivo principal perceber se os hotéis enquadrados na pesquisa realizam esses eventos de comunicação como estratégia de marketing e quais os benefícios que os mesmos alcançam nessas ações.

No que se refere aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- Caracterizar as diferentes modalidades e temas de eventos próprios, produzidos e criados pela hotelaria de 5 estrelas, para diminuir a sazonalidade;

- Identificar e analisar qual a importância que os hotéis de investigados atribuem à produção de eventos próprios;
- Perceber se a hotelaria de 5 estrelas considera essa prática, relacionada a geração de eventos próprios, como estratégia para sustentabilidade do negócio;
- Estabelecer quais os resultados que os hotéis esperam com a realização desses eventos;
- Perceber se diferentes hotéis, influenciados pelas mesmas variáveis, obtêm resultados semelhantes com a estratégia dos eventos de comunicação e marketing.

1.3 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Nos últimos anos, a indústria hoteleira tem buscado fidelizar hóspedes por meio do marketing de relacionamento, mas essa iniciativa levou tempo a desenvolver-se. Até o momento, as abordagens concentraram-se principalmente em táticas transacionais, como programas para usuários frequentes, presentes para clientes recorrentes e viagens de familiarização para organizadores de reuniões. À medida que essas abordagens se tornam comuns, por ser fácil de copiar pela concorrência, surgem novos conceitos de marketing de relacionamento com a criação de ações estratégicas, destinadas a desenvolver a lealdade dos hóspedes, que não podem ser facilmente duplicadas pelos concorrentes (Bowen & Shoemaker, 2003).

O Luxo assim como o mercado de serviços passou por uma transformação e está se movendo em direção ao consumo experiencial (Iloranta, 2019; Pine & Gilmore, 1998; Tynan & McKechnie, 2010).

O controlo e a opção do cliente, os detalhes da experiência do serviço, o gerenciamento da satisfação e a cocriação da entrega do serviço acabam por melhorar as memórias positivas e desviar as possíveis negativas. Esses aspetos psicológicos e a cocriação do processo de experiência do serviço são considerações importantes que capacitam os gerentes e facilitam memórias positivas para todos os envolvidos (Harrington, et al., 2019).

O mercado global de marcas de luxo tem passado por um crescimento significativo nos últimos tempos. Mesmo em um ambiente económico desafiador, a dificuldade na percepção dos clientes em gastar valores elevados em um produto de luxo, destacam as diversas

interações que ocorrem entre as marcas de luxo, seus clientes e membros de suas respectivas redes, que ajudam a diferenciar essas marcas e cocriam uma proposta de valor agradado aos produtos e serviços (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017; Tynan & McKechnie, 2010).

Uma proposta de cocriação pode ser percebida como a interação ativa entre uma empresa e seus clientes para criarem valor, centrado nas experiências desses clientes, que podem gerar vantagem competitiva se usadas em todo o seu potencial (Harkison, 2018).

Dentre as dificuldades do setor hoteleiro, especificamente nos hotéis de 5 estrelas, pode-se considerar que a sazonalidade também é um fator crucial a ser considerado como ameaça à sustentabilidade do negócio.

Os setores público e privado consideram a sazonalidade uma característica intrínseca do turismo que deve ser bem gerida, a fim de mitigar os impactos negativos na economia. Entre as estratégias propostas na literatura, destacam-se: a importância de promover a segmentação dos nichos estratégicos, gerenciamento de preços; e a cocriação e promoção de produtos alternativos para atrair clientes em diferentes épocas do ano (Allcock, 1989; Andriotis, 2005; Kotler, et al., 2011; Morales & Toledano, 2008).

Outra medida estratégica para atenuar a sazonalidade passa por promover eventos de comunicação e festivais, durante a baixa temporada, para atrair o público local e externo (Getz, 2007; Masterman & Wood, 2006).

Butler (2001) sugere estratégias diversas para mitigar os efeitos da sazonalidade, dentre elas: i) prolongar a época alta; ii) criar novas épocas altas; iii) alternar os mercados emissores; iv) incentivar o mercado doméstico na época baixa; e v) usar incentivos fiscais conscientemente.

Dentre as estratégias defendidas pelos diversos autores acima, essa dissertação pretende focar na aposta da cocriação de ações e eventos próprios de comunicação para reduzir a sazonalidade, considerando que essa pode ser uma excelente ferramenta para a sustentabilidade dos hotéis.

Através desta pesquisa, procura-se perceber quais as ações e eventos próprios que os hotéis realizam que poderiam mitigar os impactos da sazonalidade em suas unidades, contribuindo para o aumento da fidelização e, consecutivamente, potencializando positivamente os resultados na hotelaria. Os hotéis selecionados para este estudo, representam o segmento de hotéis de 5 estrelas, muito direcionados para o público

familiar, localizado até 200 km de uma metrópole e que tenham tendencialmente uma procura com uma sazonalidade significativa. Considera-se que estes hotéis necessitam de implementar uma estratégia para mitigar essa sazonalidade e procura-se, com este estudo, perceber como a desenvolvem.

Na abordagem à problemática de investigação, foram consideradas as seguintes hipóteses de estudo:

- Nos hotéis de 5 estrelas, cujo boa parte do seu público venha de uma capital próxima (menos de 200 km), a aposta nos eventos próprios é considerada uma estratégia adequada para promover a fidelização dos clientes, assim como, identificar os seus verdadeiros nichos estratégicos;
- Os clientes percebem esses eventos como benefício e geram os resultados tangíveis e intangíveis espetáveis;
- A hotelaria, enquadrada nas variáveis comuns identificadas, tem vindo a beneficiar com a realização destes eventos, nomeadamente com a redução da sazonalidade.

1.4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Tendo-se como objetivo principal analisar o papel dos eventos próprios como estratégia de sustentabilidade na hotelaria de 5 estrelas, recorre-se ao método científico no estudo baseando-se no processo indutivo. Assim o instrumento de observação será qualitativo intensivo, para alcançarmos resultados claros de investigação, pelo que se recorrerá a entrevistas destinadas a responsáveis estratégicos de dois hotéis específicos do Brasil, que recorram à realização de eventos próprios com o mesmo objetivo. Conjuntamente, serão pesquisados, como referência, estudo de casos de eventos hoteleiros diversos, para se perceber as inovações e melhores práticas da hotelaria no mundo.

Nesta dissertação será seguido o modelo de Quivy (Quivy & Campenhoudt., 1992), A considerar as seguintes etapas que interagem durante a pesquisa:

- (I) Rutura, com o levantamento da pergunta de partida, elaboração da abordagem metodológica e perceção da problemática da investigação;

- (II) Construção, com a identificação dos temas a serem pesquisados na literatura existente de diversos autores dos temas chave da pesquisa, para apresentar uma referenciação bibliográfica bem estruturada e objetiva;
- (III) Construção, estudo de caso através de aplicação de entrevistas e enquadramento dos resultados obtidos;
- (IV) Verificação, análise dos resultados obtidos com apresentação de hipótese conclusiva e discussões pertinentes ao tema, seguida da indicação das limitações percebidas no decorrer do estudo e finalizado com sugestões para linhas futuras de estudos.

Após a formalização da pergunta de partida, descrição dos objetivos do estudo e identificação da problemática da investigação, é iniciada a etapa de construção com a realização da revisão de literatura de modo a explorar e identificar os conceitos históricos e atualidades relativamente aos temas chaves do estudo: a hotelaria de 5 estrelas e os eventos de comunicação e marketing criados para mitigar os efeitos da sazonalidade.

As informações obtidas durante a etapa de construção, darão suporte para a elaboração do questionário de entrevista que será aplicado em busca de uma percepção de alinhamento entre teorias e praticas aplicadas pela direção hoteleira do segmento escolhido para esta dissertação, a hotelaria de 5 estrelas. A etapa de construção é guiada pela revisão da literatura, somada às entrevistas aos gestores das unidades hoteleiras selecionadas, por serem influenciados por semelhantes condições sociais, económicas, geográficas e culturais.

A terceira etapa, construção, vai trabalhar o enquadramento geral da dissertação e inclui a observação e análise sobre os factos abordados no estado da arte e os resultados obtidos na investigação empírica, buscando compreender a interligação das necessidades e objetivos das unidades hoteleiras de 5 estrelas ao realizarem esses eventos.

Por fim, a última etapa de verificação é apresentada e procede-se à justificação dos objetivos propostos, delineando uma resposta fundamentada à pergunta de partida, com o levantamento de possíveis discussões e análise conclusiva do estudo e também identificando limitações e recomendações de estudos futuros

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é dividida em cinco capítulos conforme representado na figura 1.

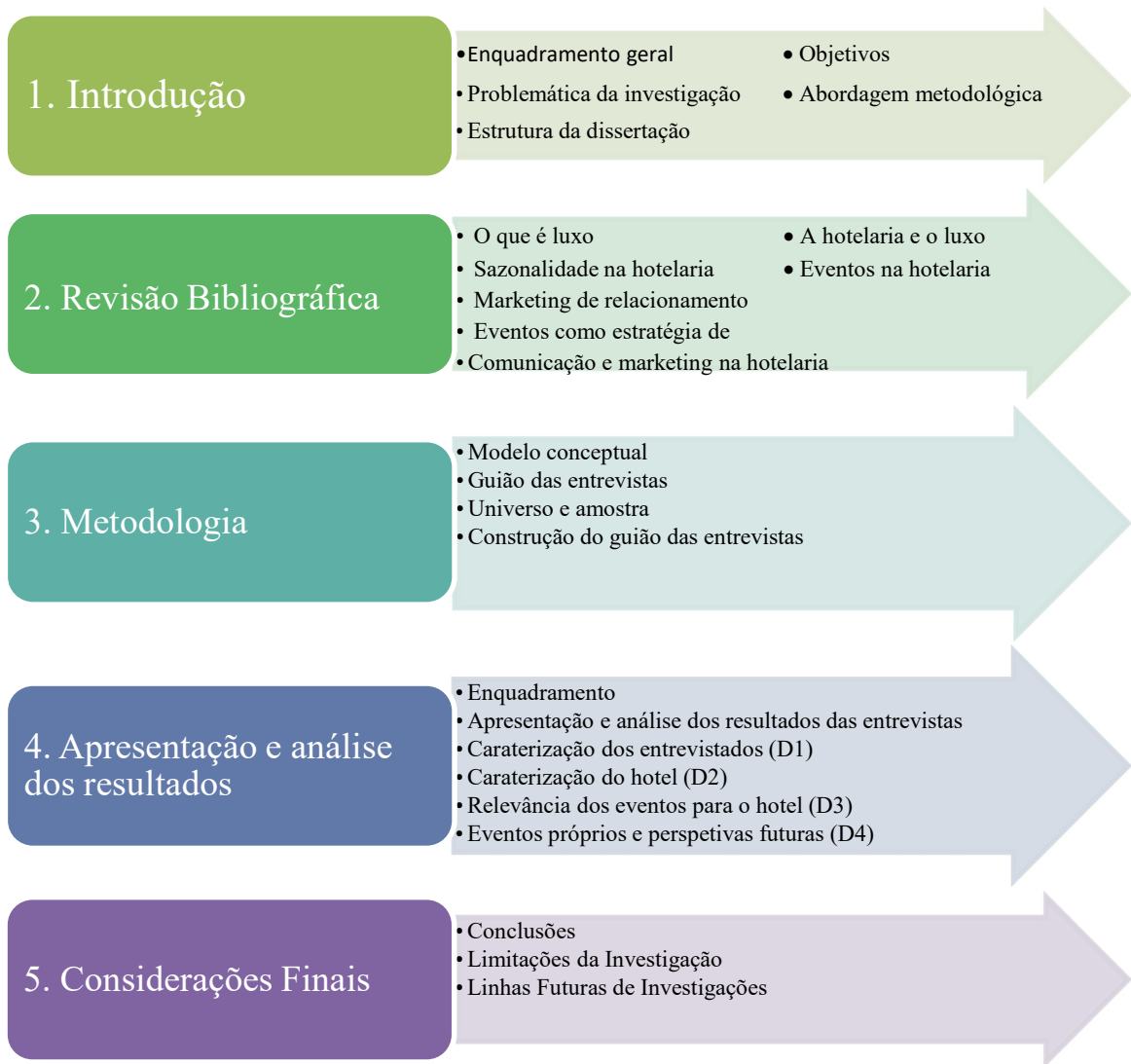


Figura 1 | Esquema representativo da estrutura da dissertação

O primeiro, consiste na introdução onde se apresenta o enquadramento geral da dissertação, os objetivos, a metodologia, a problemática da investigação abordada, a estrutura do trabalho assim como o modelo conceptual adotado na investigação. No segundo capítulo é desenvolvida a revisão bibliográfica, que é dividida em seis partes: i) O que é Luxo; ii) A hotelaria e o luxo; iii) Sazonalidade na hotelaria, iv) Eventos na

hotelaria; v) Marketing de relacionamento na hotelaria; e vi) Eventos como estratégia de comunicação e marketing na hotelaria.

O capítulo seguinte, IV, refere-se à apresentação e análise dos resultados com o alinhamento da investigação empírica às dimensões do trabalho.

Por fim, no capítulo V apresenta-se uma análise conclusiva do estudo, onde se esclarece de que forma os objetivos foram cumpridos e se apresenta uma síntese sobre o estado da arte e da investigação empírica, nomeadamente respondendo à questão de partida. Também no capítulo quatro serão abordadas as limitações da investigação, assim como serão sugeridas linhas futuras de investigação.

2 HOTELARIA DE LUXO E OS EVENTOS DE MARKETING RELACIONAL

2.1 O QUE É LUXO

O luxo pode estar ligado aos sonhos e desejos humanos e podem ser adquiridos por todos, mesmo que haja pessoas com mais condições económicas para consumirem produtos e serviços de luxo com maior frequência (Berry, 1994) .

Tradicionalmente os bens de luxo são definidos como produtos e serviços para os quais o simples uso traz prestígio ao proprietário independente de qualquer utilidade funcional (Grossman & Shapiro, 1998; Husic & Cicic, 2009). Alguns autores definem o luxo como algo que é mais que necessário, e extravagante (Bearden & Etzel, 1982; Reith & Meyer 2003).

Já para Heine (2012, p. 48), “o luxo corresponde ao entendimento filosófico-sociológico e ao âmbito mais amplo do luxo, englobando todos os recursos que são desejáveis e excedem o necessário e o ordinário”.

Outros autores consideram que o luxo não é mais exclusividade dos ricos e sofisticados, existe um mercado de produtos e serviços para consumidores que compram em busca de uma experiência e conexão emocional com esses bens. Esses consumidores de hoje podem ditar o que é luxo e exigí-lo (Granot, Russell, & Brashear, 2013; Husic & Cicic, 2009).

A ascensão da economia de luxo, particularmente após os anos 2000, contribuiu para a expansão mais generalizada do luxo, muito ligado ao consumo de sensações. Essa identificação do significado do luxo ligado ao consumo da experiência, somado a atual superexposição através das redes sociais, pode “atrapalhar” a imagem social do consumo responsável (Brustolin & Sarreta, 2018). Estes autores defendem que um dos maiores desafios sociais contemporâneo será conjugar solidariedade com liberdade de escolha em busca da felicidade sustentável, substituindo o consumismo simbólico de uma minoria criadora de padrões exclusivos.

Marcas de luxo passaram décadas transformando design, aspirações e produtos de alta qualidade, em um nicho de mercado com faturação global bilionária. Com a chegada da pandemia associada ao COVID-19, em questão de poucos meses, tudo mudou drasticamente, em particular o setor do turismo, incluindo a hospitalidade. As vendas, em

boa parte dos casos, caíram abruptamente, passando a verificar-se uma enorme incerteza sobre a capacidade de muitas marcas sobreviverem e poderem vir a recuperar. No processo de recuperação, muitas marcas iniciaram um processo de mudança fundamental no significado do “luxo”, à medida que os consumidores se tornam mais conscientes ambiental e socialmente e os canais digitais se tornaram mais importantes como fontes de inspiração e vendas (Willersdorf, et al., 2020). As empresas que conseguirem simplificar suas operações, redefinir o luxo para um consumo menos visível e mais inclusivo e investir em novas formas de fazer negócios, terão maiores chances de não apenas ganhar força durante esses tempos incertos, mas também aprimorarem suas bases para seguirem mais fortes para o futuro (Willersdorf, et al., 2020).

Para criar uma proposta de valor superior, os proprietários das marcas de luxo promovem a cocriação de interações entre clientes e membros de seus respectivos nichos, que ajudam a identificar essas redes e diferenciar o produto ou serviço (Harkison, 2018; Tynan & McKechnie, 2010). Os autores Wiedmann, Hennigs, e Siebels, (2009) desenvolveram um modelo conceptual que apresenta quatro dimensões de valor de luxo, considerando que as mesmas, apesar de distinta, estão fortemente relacionadas. Na figura 2 os autores apresentam o seu modelo conceptual, no qual defendem que as ligações e influências entre as dimensões podem estar associadas de acordo com a percepção geral de cada indivíduo. Por exemplo, o preço percebido de um produto ou serviço está ligada a dimensão financeira, mas também pode influenciar no valor do prestígio percebido.

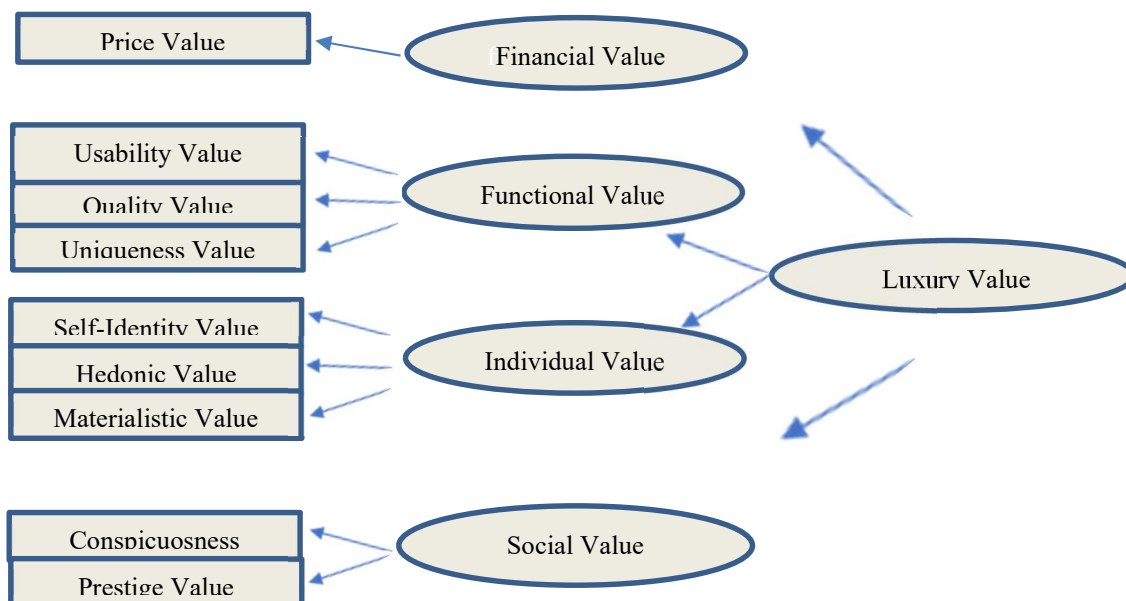


Figura 2 | O modelo conceptual do valor de luxo (Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2009, p. 5)

Assim, pode considerar-se que o luxo é caracterizado por muitas variações relativamente às motivações dos consumidores, e que cada indivíduo procura satisfazer as suas necessidades pessoais e “se dar ao luxo” de consumir produtos e serviços, considerados exclusivos, quando puder e quiser.

Com a transformação digital e da geração Milénios como consumidores, surgiram, como importantes motivações de compras no mercado de luxo, a emoção e a experiência (Pine & Gilmore, 2011).

Para os autores Banister, Roper e Potavanich, (2020), existem duas práticas complementares do consumo diário de luxo, uma delas associadas ao cuidar e a outra ao fugir/escapar, conforme Quadro 1. Estes autores defendem uma visão contemporânea do luxo que incorpora uma presença efêmera e imaterial nas experiências vividas no cotidiano. As considerações de cuidar e fugir, como práticas centrais, permitem ultrapassar uma compreensão puramente materialista. Cuidar envolve a dedicação contínua e o cuidado constante com os objetos e está associado à paixão, confiança e respeito dos consumidores por seus objetos, sejam esses objetos de alto valor monetário ou não. Por sua vez, a fuga está associada às fantasias e ao capital cultural dos consumidores e, ao contrário do cuidado, não é especificamente focado no objeto.

Quadro 1 | Práticas do luxo diário (Banister, Roper, & Potavanich, 2020, p. 3)

Práticas centrais	Exemplar de apoio	Resultados exemplares
Cuidar	Proteção	Transformação pessoal
	Exibir	
	Carinhoso	
	Coleção	
	Nutrir	
Fugir/Escapar	Saciar	Status
	Imaginar	
	Relaxar	
	Saber	
	Aprender	

Nessa dissertação usaremos a definição de luxo usada pelo autor Mangorrinha (2012) que relaciona o luxo ao tempo, privacidade, exclusividade, personalização, detalhe, surpresa em relação às expectativas, cultura e experiência única e autêntica.

2.2 A HOTELARIA E O LUXO

A história dos meios de hospedagem vem de muito tempo atrás, se considerarmos que desde os primórdios da civilização os viajantes já utilizavam a hospitalidade dos habitantes das regiões por onde passavam (Perinotto, 2019).

Na medida em que o turismo alcançou proporções mundiais, em especial a partir da década de 1960, os governos tentaram exercer um controle maior sobre as atividades a ele inerentes, entre as quais os meios de hospedagem, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e ainda a oportunidade de escolha antecipada. Nesse sentido foi considerado importante estabelecer a classificação hoteleira (Castelli, 2006).

Ao final do século XIX, acompanhando a tendência dos principais meios de transporte de passageiros da época, comboio e navio, os hóspedes ficaram mais exigentes necessitando, portanto, de estabelecimentos mais confortáveis. Consequentemente a oferta de alojamentos de luxo é impulsionada, surgindo vários hotéis que ainda hoje são referência, como por exemplo, o Hotel Savoy em Portugal, o Carlton em Paris e o Ritz em Londres. (Perinotto, 2019).

Desde então o mercado hoteleiro manteve uma constante evolução até chegar ao ponto em que se encontra hoje.

Os organismos internacionais têm vindo a defender uma equiparação internacional dos estabelecimentos hoteleiros, não somente quanto a denominação das categorias, mas sobretudo quanto ao seu conteúdo, ou seja, um hotel 5 estrela deveria preencher internacionalmente determinados requisitos de conforto e qualidade dos serviços (Castelli, 2006). Para Castelli (2006), os requisitos para classificar um hotel na categoria de 5 estrelas não são semelhantes em todos os países, existindo mesmo diferenças dentro de alguns países, ou falta de requisitos claros.

Nas últimas décadas o setor de serviços passou por um crescimento muito rápido, destacando-se ainda alterações significativas a nível dos clientes, que estão cada vez mais

exigentes e esperando melhores benefícios, quando contratam um serviço, além de um relacionamento mais personalizado (Mihailović, 2017). O marketing rapidamente se adaptou a essas alterações, apostando no que se passou a designar por marketing de relacionamento. Dentre as suas diversas características, uma das principais, está na criação e manutenção de relacionamentos mútuos e a geração de benefícios de longo prazo com um grupo definido de usuários (Mihailović, 2017).

Atualmente, em Portugal a classificação dos empreendimentos turísticos é de responsabilidade do Turismo de Portugal. O Decreto-lei nº 80/2017 de 30 de junho de 2017, estabelece o novo regime jurídico de instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, revogando os diversos diplomas que regulavam estes assuntos e juntando num único decreto-lei as disposições comuns a todos empreendimentos, com o objetivo de tornar mais fácil o acesso às normas reguladoras de atividade. Relativamente a classificação dos empreendimentos turísticos, defendida pelo Turismo de Portugal, há um sistema de classificação, avaliando os mesmos de uma a cinco estrelas, com exceção do turismo de habitação e do turismo no espaço rural. Porém, tendo como objetivo a promoção da qualificação da oferta e o alcance de elevados níveis de satisfação dos turistas, deixa-se de atender apenas aos requisitos físicos das instalações, e passa-se a refletir de igual modo a qualidade dos serviços prestados como atendimento, alimentação, suporte geral ao cliente durante sua estada. Assim, os empreendimentos turísticos em Portugal, podem ser integrados numa das seguintes tipologias, como citado no Artigo 4º Decreto-Lei nº 186/2015 de 03- 09-2015:

- Estabelecimentos hoteleiros;
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos;
- Conjuntos turísticos (*resorts*);
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- Parques de campismo e de caravanismo.

Ainda no Artigo 11º do mesmo Decreto-Lei é estabelecida a “Noção de estabelecimento hoteleiro” como sendo “empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. O novo regime jurídico

aprovou também a Portaria nº 327/2008, de 28 de abril, relativa à aprovação do sistema de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, dos aldeamentos turísticos e dos apartamentos turísticos. Esses empreendimentos turísticos são classificados na respetiva tipologia e grupo, nas categorias de 1 a 5 estrelas no caso dos estabelecimentos hoteleiros, e de 3 a 5 estrelas nos casos dos aldeamentos e apartamentos turísticos. Para cada categoria são fixados requisitos mínimos obrigatórios e requisitos opcionais e, no caso dos últimos, é fixado um número de pontos. Assim, a atribuição de uma categoria pressupõe o cumprimento dos requisitos obrigatórios, bem como a obtenção da pontuação em requisitos opcionais fixados pela mesma. De acordo com o artigo 5º da portaria mencionada anteriormente, os estabelecimentos hoteleiros, os aldeamentos e apartamentos turísticos devem possuir requisitos gerais de instalação, no que diz respeito aos equipamentos e características, dentre eles, matéria de segurança contra incêndio, saúde, higiene, ruído e eficiência energética, possuir uma rede interna de esgotos e respetiva ligação às redes gerais que conduzam as águas residuais a sistemas adequados ao seu escoamento, dentre outras (Turismo de Portugal, 2020).

No quadro 2 são apresentados alguns exemplos dos padrões na hotelaria de 4 e 5 estrelas em Portugal, sendo possível perceber, nesta pequena seleção, que muitos requisitos obrigatórios estão ligados aos serviços e presença de *staff* para oferecer um atendimento qualificado e personalizado.

O atendimento humano em acomodações de luxo é muito importante porque pode ser o diferencial de uma propriedade de luxo. Muitos dos hóspedes agora buscam por experiências de luxo memoráveis, e essa responsabilidade também pode ser atribuída aos empregados por criar essas experiências. Os gerentes de hotéis e pousadas percebem a formação e orientação como a maneira pela qual eles são capazes de gerenciar sua equipe para criar as experiências de luxo no hotel durante a estada (Harkison, 2017).

Quadro 2 | Classificação hoteleira em Portugal (Turismo de Portugal, 2020)

Instalações	Requisitos	Pontos	****	*****
Acessos	Elevador quando edifício tenha mais de 2 pisos incluindo rés-do-chão	15	Ob.	Ob.
Zonas Comuns	Climatização das áreas comuns com sistemas ativos ou passivos que garantam o conforto térmico.	10	Ob.	Ob.
Unidades de Alojamento	50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	10		Ob.
Área dos Quartos	Área mínima dos quartos individuais	---	14,5m ²	17,5m ²
	Área mínima dos quartos duplos	---	19,5m ²	22,5m ²
	Área mínima dos quartos triplos	---	24,5m ²	27,5m ²
	Suites constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m ² (10)	5pts - 10pts		Ob. (2 suites)
Área dos apartamentos	Área mínima de apartamento com um quarto individual	---	30 m ²	35 m ²
	Área mínima de apartamento em estúdio	---	24 m ²	27 m ²
	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	---	33 m ²	38 m ²
	Área mínima de cada quarto suplementar	---	14,5m ₂	17,5m ²
Estacionamento	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA dos empreendimentos, situado no empreendimento ou na sua proximidade	10	Ob.	Ob.
Equipamento no Quarto	Cofre na UA			Ob.
Equipamentos e acessórios sanitários	Equipamento superior: Equipamento médio + chinelo+ roupão			Ob.
	Amenities superior: amenities médio mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido	2		Ob.
Comunicações eletrónicas	Acesso à Internet em banda larga e sem fios nas UA (condicionada à cobertura do serviço)	6	Ob.	Ob.
Serviço de limpeza e arrumação das UHs	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	5	Ob.	Ob.
	Mudança de roupa de cama duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	5	Ob.	Ob.
Serviços de alimentação e bebidas	24 horas de <i>room service</i> de bebidas e refeições ligeiras	12		Ob.
	Pequeno-almoço buffet ou à-la-carte	3	Ob.	Ob.
	Pequeno-almoço à-la-carte nas UA	4		Ob.
Serviço de receção e acolhimento	Serviço de receção presencial 24 horas	2 pontos p/8h		Ob.
	Serviço de informação e reservas	3		Ob.
Serviço de lavandaria e engomadoria	Serviço de lavandaria e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia – exceto no fim de semana)	5		Ob.
Total pontos opcionais por categoria			255	278

A definição do luxo no turismo sempre esteve ligado a algo atingível apenas por uma parte de turistas com elevadas condições económicas, considerado algo suntuoso e não essencial. O luxo encontra-se no topo da hierarquia de experiências de consumo e de

status social, mas não responde a uma necessidade primária, mesmo que pontual (Mangorrinha, 2012).

A hotelaria, assim como um produto de luxo, tem características específicas e exclusivas, em comparação com outras indústrias do setor do turismo. Essas diferenças incluem seu nível relativamente alto de preço, sua qualidade nos serviços, arquitetura e design e conceito extraordinário e significado simbólico para quem vive a experiência da hospedagem (Heine, 2012).

Nos últimos anos, a motivação turística tem mudado, também no que se refere ao acesso a produtos de luxo, tanto pela motivação habitual ao consumo, como na emergência da necessidade de os seres humanos romperem, mesmo que temporariamente, com o seu modo de vida quotidiano, ambicionando concretizar uma experiência imaginada e única (Mangorrinha, 2012).

As experiências dos hóspedes do hotel constituem dimensões do ambiente físico e da interação humana. Estas são afetadas por fatores relacionados a viagens e características pessoais dos consumidores, que afetam as dimensões da experiência percebida. Por sua vez, os hotéis procuram maneiras de se diferenciar de seus concorrentes usando estratégias de marketing de experiência. Para isso, utilizam todas as ferramentas possíveis como treinamento contínuo, relatos de experiências e investimentos em sistemas avançados de gerenciamento de informações sobre os hóspedes (Walls, et al., 2011).

As propriedades de luxo oferecem aos seus hóspedes, condições básicas semelhantes relativamente a instalações e conforto, portanto, deve haver algum outro ponto de diferença, nomeadamente a sua equipa e o serviço prestado. Acomodação de luxo não é um conceito novo, uma vez que o luxo está diretamente associado à hospitalidade desde os tempos da antiguidade, mas o que os clientes agora querem de propriedades de luxo é diferente, procurando essencialmente experiências memoráveis, cabendo essencialmente à gerência e aos proprietários garantir que isso aconteça de forma cada vez mais surpreendente (Harkison, 2017).

Acresce, que cabe aos gestores manter a atenção para que os padrões da classificação de luxo sejam rigorosamente atendidos, e então criarem diferenciais, que proporcionem serviços de qualidade, atrelados a experiências surpreendentes e inesquecíveis para esse nicho muito exigente e concorrido.

2.3 SAZONALIDADE NA HOTELARIA

“A sazonalidade é reconhecida há muito tempo como uma das características mais distintas do turismo e, após a movimentação temporária de pessoas, pode ser a característica mais típica do turismo a nível global” (Butler, 2001, p. 5)

A indústria do turismo em todo o mundo enfrenta variações sazonais da procura. Essas variações, ocorrem por diversos fatores, principalmente devido ao período de férias nos países emissores, muito condicionado pelas férias escolares e o clima nas regiões recetoras, entre outras mais específicas de cada destino, dos mercados e da oferta, por exemplo de eventos. A sazonalidade, quando é expressiva limita o desenvolvimento turístico dos destinos e pode ser foco de vários problemas como: sobrecargas ambientais; quedas na procura; desgaste de instalações e equipamentos; redução de emprego nas épocas baixas (Andriotis, 2005).

Para Britto e Fontes (2002) a sazonalidade no turismo pode ser percebida como a concentração das atividades turísticas em determinado espaço e tempo e a menor presença delas em outros períodos, de forma bastante característica. Butler (1994, citado por Morales & Toledano, 2008) considera que a sazonalidade pode ser influenciada por fatores como a moda, a pressão social, calendários nacionais e religiosos, ou tradição desportivas. Por sua vez, Medlik (2012), considera que a sazonalidade pode ser classificada como natural, quando associado a fatores climáticos, e social, quando refletido no calendário nacional e religioso, nomeadamente feriados e férias escolares que correspondem aos períodos em que a maioria das pessoas tiram suas férias, ou parte significativa delas.

A história e o estudo das motivações turísticas indicam o clima entre os fatores que determinam a maioria dos fluxos e tendências de procura turística (Machete, 2011). O turismo é uma atividade extremamente vulnerável a fatores conjunturais, de carácter económico (crises económicas, greves, desemprego), mas também de carácter social (nomeadamente pressões de grupos de proteção ambiental) (Machete, 2011).

A maioria dos destinos turísticos sofrem flutuações sistemáticas nos fenómenos turísticos ao longo do ano. Essas flutuações de visitantes e receitas são vistas como um problema pelo setor do turismo, que investe tempo, dinheiro e esforço consideráveis para alterar

esses padrões por meio do desenvolvimento e implementação de estratégias destinadas a estender as “temporadas altas” ou para criar destinos “sempre temporada” (Hinch & Jackson, 2000).

Na literatura pesquisada pode se perceber a sazonalidade na hotelaria como a variação de hóspedes ao longo do ano, com variações sazonais causados por condições naturais ou sociais, influenciando diretamente nas estratégias de gestão de cada unidade hoteleira. Um dos primeiros passos para avaliar o impacto da sazonalidade e desenvolver estratégias para a atenuar, passa por a calcular. A taxa de sazonalidade é um indicador utilizado para se aferir variação distribuição da procura ao longo do ano. Existem diversas fórmulas para quantificar a sazonalidade, sendo provavelmente a mais usada a que considera o peso da procura turística nos três meses de maior procura relativamente ao total anual, medido através do número de dormidas nos meios de alojamento (Portugal, 2020). Assim, quanto maior for a concentração da procura nesses três meses, maior é a sazonalidade e maior é o índice.

A taxa de sazonalidade pode ser maior ou menor em diversos destinos do mundo, dependendo das condições naturais, mas também por suas agendas culturais e calendários de eventos que atraem turistas em épocas tradicionalmente de baixa, como é o exemplo, o evento da Fórmula 1, no Brasil, que alavanca a economia em volta do turismo e serviços em uma época tradicionalmente fraca para o setor. Na figura 3 é apresentada a comparação da taxa de sazonalidade em vários países do mundo.

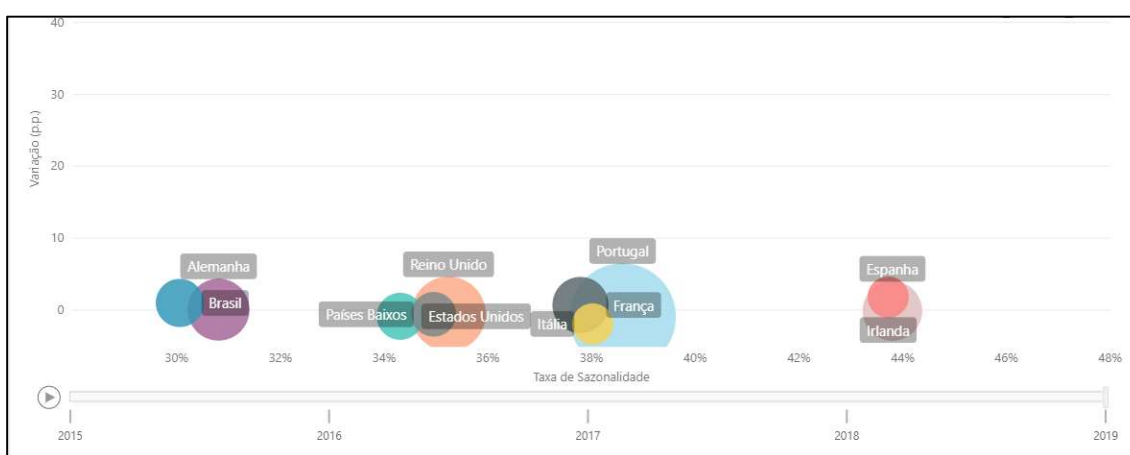


Figura 3 | Evolução da taxa de sazonalidade de vários destinos (Turismo de Portugal, 2020)

Em Portugal a sazonalidade turística, pode ser melhor percebida através da interpretação da figura 4.

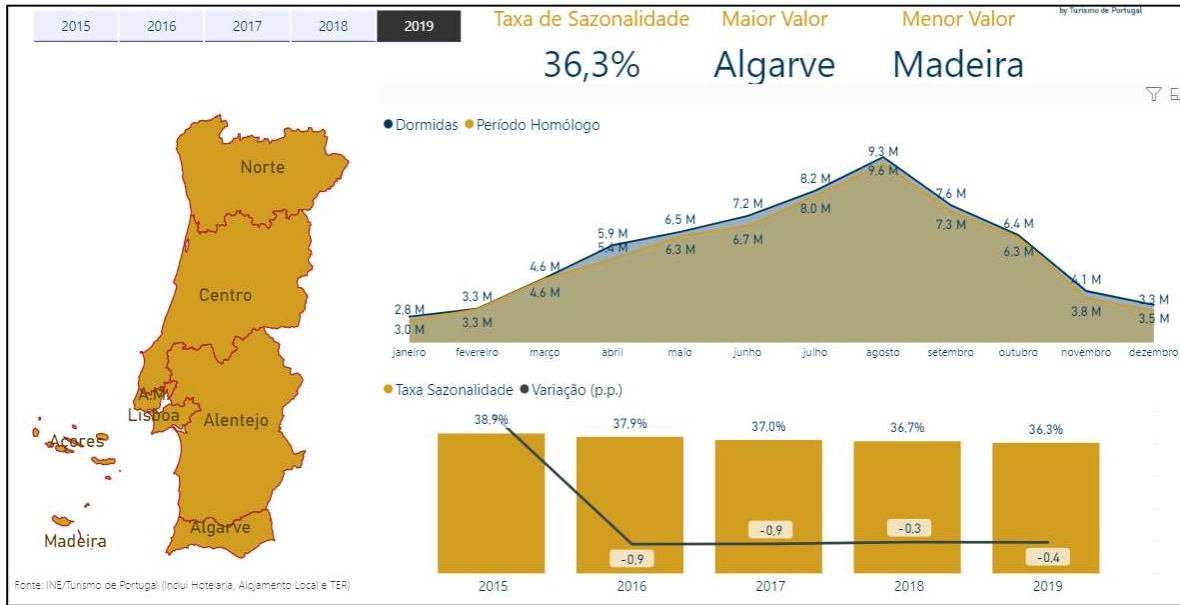


Figura 4 | Evolução da taxa de sazonalidade em Portugal (Turismo de Portugal, 2020)

A análise da figura permite concluir que em Portugal a sazonalidade turística é relativamente expressiva (36,3% em 2019), como época alta no verão particularmente os meses compreendidos entre julho e setembro, e a época baixa corresponder aos meses de inverno.

A informação expressa na figura 4 é uma média para Portugal, sendo que a nível regional e local a sazonalidade pode ser distinta, como por exemplo é o caso da região da Serra da Estrela, que tem uma forte atratividade no inverno devido à atração dos visitantes pela neve e as atividades associadas aos desportos de neve e de montanha.

Considerando que a investigação empírica terá como base o caso de estudo de dois hotéis no Brasil, é igualmente relevante apresentar a sazonalidade turística no Brasil, especificamente dos resorts e da hotelaria no estado de São Paulo onde estão localizados os dois empreendimentos referidos.

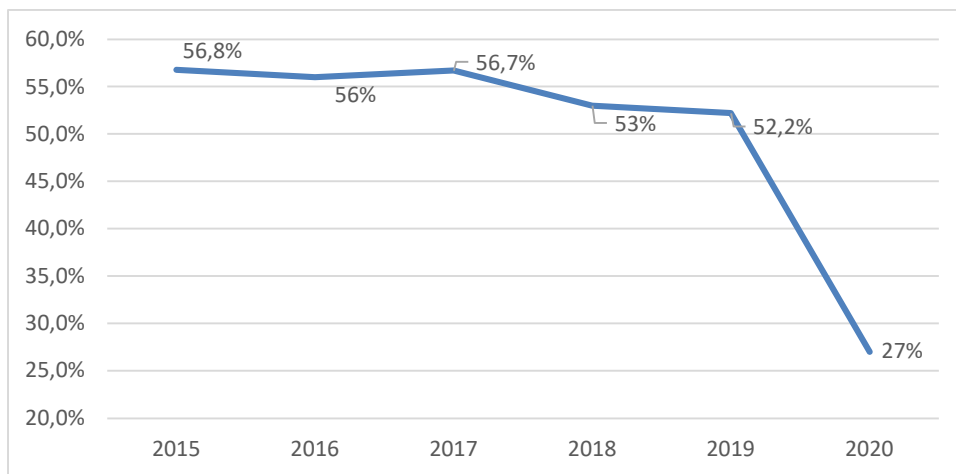


Figura 5 | Taxa de Ocupação Anual dos Resorts no Brasil (FOHB, 2021, p. 23)

Como podemos perceber pela análise da figura 5, a ocupação hoteleira nos resorts do Brasil, situam-se em torno dos 55%, exceto em situações adversas como por exemplo, em 2020, a taxa de ocupação anual de 27% devido a pandemia Covid 19. O período de maior procura costuma ocorrer nos meses de verão do hemisfério sul, nomeadamente entre dezembro e fevereiro.

A maioria do público que procura esses empreendimentos de luxo, viajam predominantemente por motivo de férias e lazer, como podemos verificar pela análise da figura 6.

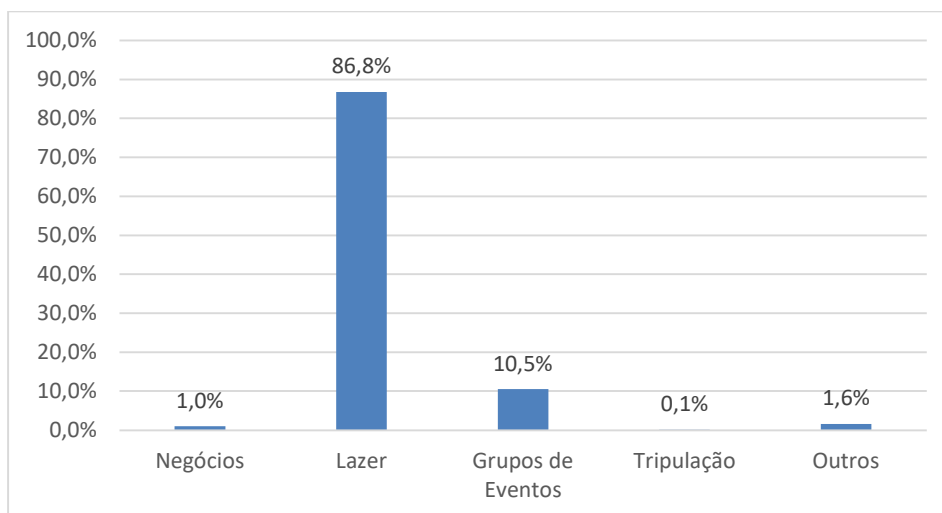


Figura 6 | Segmentação da demanda nos Resorts do Brasil (FOHB, 2021, p. 24)

O Estado de São Paulo, onde estão situados os dois empreendimentos hoteleiros analisados nesta dissertação, possui uma taxa de ocupação hoteleira anual média perto

dos 70%, em período pré pandemia COVID 19, nomeadamente no ano de 2019 (Figura 7).

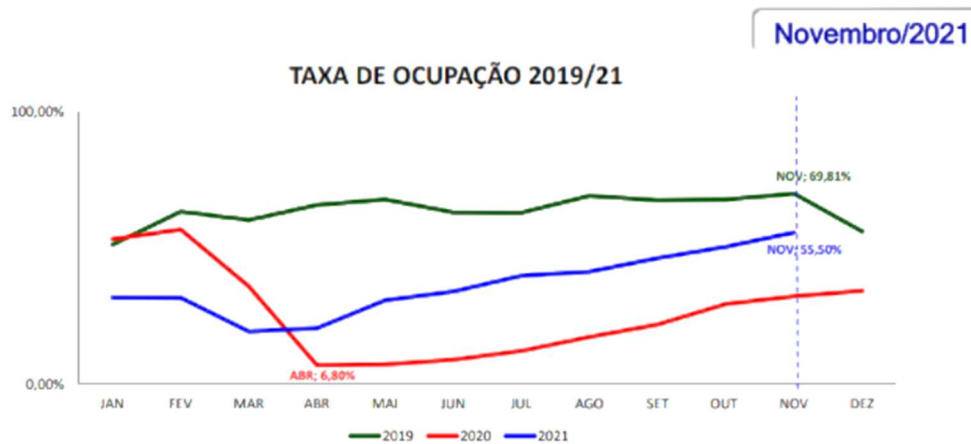


Figura 7 | Taxa de Ocupação Hotelaria no estado de São Paulo (ABIHSP, 2021)

Relativamente aos destinos específicos dos resorts estudados nesta dissertação, segundos dados da Santos e Região Convention & Visitors Bureau,(2022), a maior parte dos turistas da designada “Baixada Santista”, vem acompanhada (95%), nomeadamente pela família (75%), e não recorrem a agência de viagens para efetuar sua reserva (97%). O turista da Baixada Santista, em sua maioria não costuma visitar nenhuma outra cidade, além de seu destino principal (58%) e desloca-se predominantemente em carro próprio (81,4%). A maioria dos visitantes desta região fica hospedado em imóvel próprio (60,6%), enquanto 18,5% alugam casa ou apartamento, e apenas 16,5% ficam alojados em hotéis ou pousadas. Essas informações apontam para a prática de um turismo de veraneio, sendo que a generalidade dos turistas reside na região metropolitana de São Paulo e desloca-se periodicamente para a região Baixada Santista, especialmente no período de férias, na estação do verão (Agencia Metropolitana da Baixada Santista, 1998; Santos e Região Convention & Visitors Bureau, 2022; SIGAM, 2022).

Também no município de Itu-SP, a generalidade dos turistas é proveniente do estado de SP (97%), em sua grande maioria da capital paulista. Estes turistas possuem um perfil de imersão em seus locais de hospedagem que os atende com infraestrutura completa de hospedagem, alimentação e entretenimento. Dentre os visitantes, mais da metade (52%), que visitam a cidade em passeio em família, seguido de casais (19%) e viajam com amigos (18%). A grande maioria desses turistas, cerca de 80%, viajam de carro para o destino (Itú, 2022).

O verão no Brasil começa em 21 de dezembro e termina em 20 de março, essa, portanto é considerada a época alta da procura hoteleira para destinos de sol e mar e resorts. Em oposição, a época baixa, abrangendo os meses com menor procura turística, coincidem com o inverno do Brasil, que ocorre entre 21 junho e 22 de setembro.

Em ambos destinos analisados nessa dissertação a taxa de ocupação média anual não passa dos 50%, verificando-se uma forte concentração da procura no verão brasileiro, como podemos confirmar pela análise das figuras 8 e 9, que se referem à taxa de ocupação nos hotéis estudados nesta dissertação.

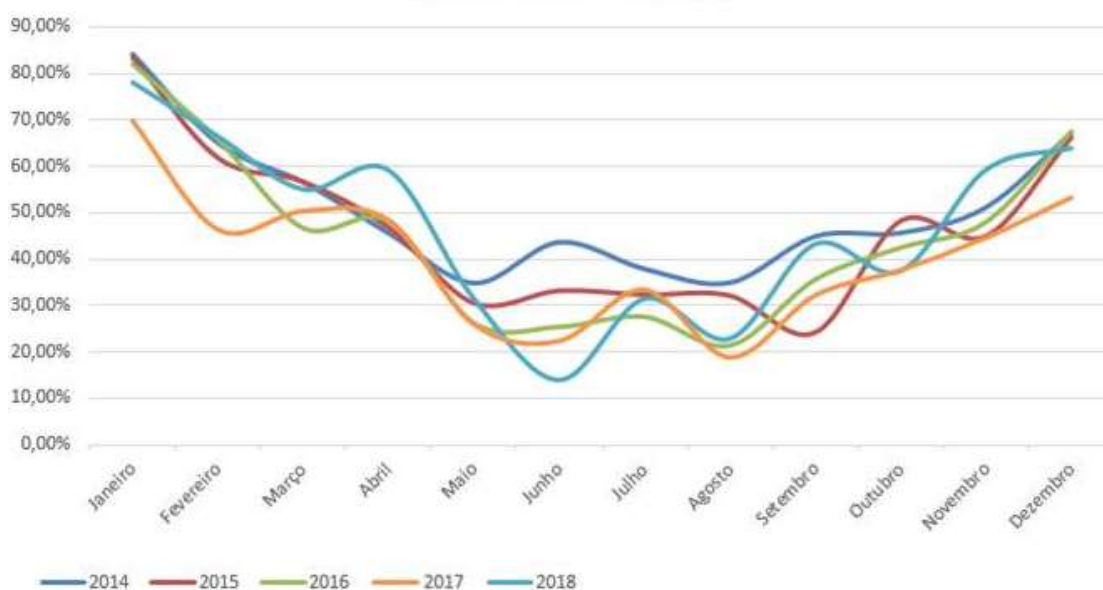


Figura 8 | Taxa de Ocupação Hoteleira, Sofitel Guarujá Jequitimar (Revenue Manager do hotel, comunicação pessoal, março de 2022)

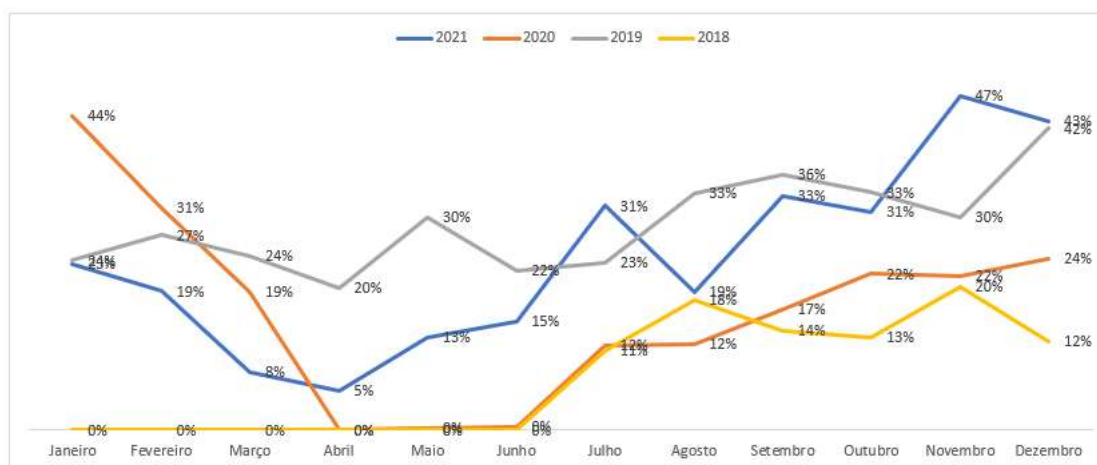


Figura 9 | Taxa de Ocupação Hoteleira, Novotel Itu Golf & Resort (Revenue Manager do hotel, comunicação pessoal, março de 2022)

Como refere Butler (2001), a sazonalidade, acaba por afetar todos os indicadores de gestão do lado do turismo, incluindo: i) marketing estratégico; ii) o marketing do trabalho; iii) finanças comerciais; iv) gestão de partes interessadas; enfim, todos os elementos das operações.

Entre as estratégias mais usadas pelos setores público e privado, para mitigar os efeitos da sazonalidade, podem ser encontrados três categorias principais: i) diversificação do mix de produtos; ii) alteração do mix de clientes; iii) e preços agressivos. Nesse sentido, entre algumas estratégias para a redução da sazonalidade podemos destacar: i) a criação de eventos fora da estação alta; ii) a aposta numa política de preços diferenciada ao longo do ano; iii) aposta diferenciada em segmentos de mercado específicos como o sénior, o executivo, ou associado a produtos como o desportivo, ou o religioso, entre outros (Andriotis, 2005; Petrocchi, 2002).

As grandes variações no número de visitantes e nas receitas do turismo exigem inovações no desenvolvimento de produtos e diversificação de mercado fora da alta temporada turística para manter níveis adequados de facturamento (Connell, Page, & Meyer, 2015 citado por Getz & Page, 2016).

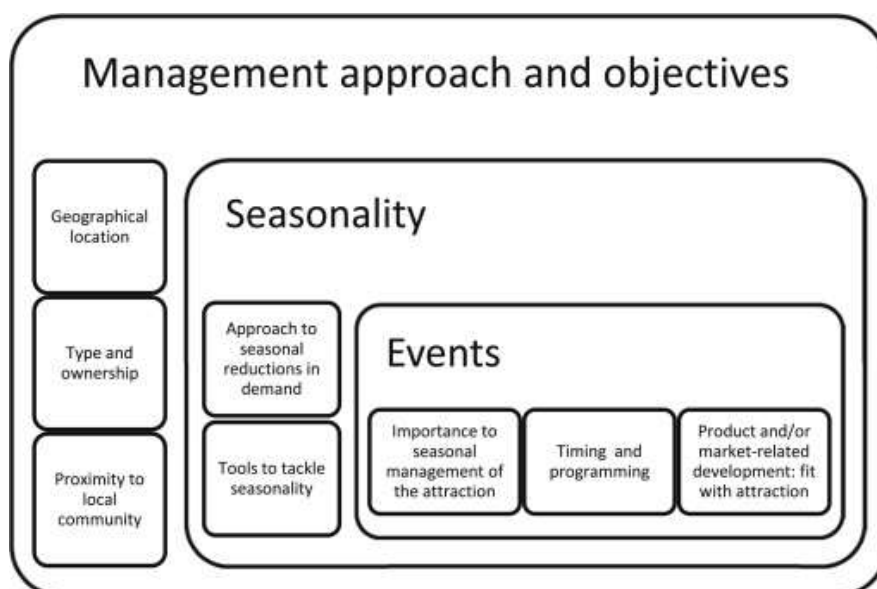


Figura 10 | Estrutura conceitual simplificada (Connell, Page, & Meyer, 2015, p. 2)

Na figura 10 os autores Connell, Page e Meyer, (2015) também defendem a criação dos eventos como forma de inovação e diferenciação em busca da mitigação dos efeitos da sazonalidade turística.

Em face da importância do sector do turismo, como agente promotor de várias atividades económicas, importante fonte de emprego e de valorização dos recursos ambientais e culturais de determinada região, impõe-se que sejam delineados planos de conjunto, de ordem tecnológica ou institucional, que incorporem as medidas de mitigação da sazonalidade e adaptação mais adequadas às mudanças climáticas em curso e projetadas para as próximas décadas, como mecanismos de resposta a este desafio (Machete, 2011). As unidades hoteleiras de 5 estrelas, assim como as demais, necessitam de ferramentas administrativas que auxiliem em sua gestão para tomadas de decisão assertivas e eficientes em busca dos resultados das unidades.

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta útil para que os gestores hoteleiros percebam as forças e fraquezas internas de suas unidades para encontrarem oportunidades e evitar as ameaças globais que possam interferir na sustentabilidade dos negócios. Assim, uma boa análise SWOT permite que a direção do hotel esteja mais estruturada para projetar um panorama analítico que auxiliará em suas estratégias organizacionais, indicando os novos rumos, que trarão inovações necessárias aos processos organizacionais, criação de produtos, serviços e estratégias determinantes à mitigação dos efeitos da sazonalidade (Santos, 2016).

A sazonalidade pode ser considerada, portanto, uma grande ameaça ao turismo e consecutivamente à hotelaria. Somente a boa gestão e utilização das ferramentas de conhecimento e pesquisa adequados, que os gestores poderão mitigar os efeitos negativos da sazonalidade criando soluções inovadores para seus destinos e unidades hoteleiras.

2.4 EVENTOS NA HOTELARIA

Desde o princípio dos tempos, os seres humanos encontram maneiras de marcar eventos importantes em suas vidas, seja pela mudança das estações, pelas fases da lua, pelo ciclo de nascimento, morte e o fenômeno da renovação da vida a cada primavera (Bowdin, 2006; Walker, 2004). Tanto em privado como em público, as pessoas sentem a necessidade de marcar os acontecimentos importantes em suas vidas, para celebrar os momentos-chave. No nível público, eventos importantes são frequentemente marcantes para a sociedade, indivíduo, as nações ou regiões. Mesmo na era da alta tecnologia e dos media à escala global, quando muitas pessoas perderam contato com as crenças religiosas

e as normas sociais do passado, ainda precisamos de eventos sociais para marcar os detalhes locais e domésticos de nossas vidas (Bowdin, 2006).

Pode considerar-se que a hotelaria e os eventos surgiram nos primórdios das civilizações, embora por essências distintas. A hotelaria surgiu devido às necessidades de alojamento dos viajantes, enquanto os eventos surgiram da necessidade natural do ser humano em socializar, realizar comércio ou por motivos religiosos (Matias, 2007).

Com a evolução das sociedades, a hotelaria e os eventos passaram por transformações e adaptações que chegaram ao resultado de qualidade disponível atualmente, com isso os gestores dos hotéis se conscientizaram do potencial estratégico dos eventos e passaram a dar importante atenção aos mesmos como meio de impulsionar os seus resultados financeiros, além de os utilizarem como estratégia de marketing (Everard, 2010)

Os hotéis representam um papel importante na sociedade e economia porque além de oferecerem alojamento, atendem outras necessidades dos visitantes, como instalações para recreação, negócios, reuniões e eventos, complementando assim a procura de bens e serviços, contribuindo direta ou indiretamente para a economia da comunidade. Nesse sentido, os hotéis são essenciais para as economias e as sociedades, assim como o sistema adequado de transporte, comunicação e distribuição dos bens e serviços (Medlik & Ingram, 2002)

Muitos hotéis, ao perceber a potencialidade dos eventos para sua sustentabilidade, passaram a investir grandes recursos para se adaptar a essa procura e nova realidade, tornando suas unidades em verdadeiras estruturas completas para realização de eventos, sejam eles corporativos, sociais ou públicos.

Para Menezes (2016) os eventos corporativos devem ser considerados no processo estratégico de geração de renda dos hotéis, pois atraem movimentação ao hotel aumentando a taxa de diária média e, consecutivamente, melhorando a rentabilidade do empreendimento hoteleiro.

2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO NA HOTELARIA

“Se as empresas soubessem quanto custa realmente perder um cliente, elas poderiam fazer uma avaliação precisa dos investimentos projetados para reter clientes” (Reichheld & Sasser, 1990, p. 2).

O conceito do marketing relacional está diretamente ligado à fidelização de consumidores, ou seja, manter os clientes, ou ter clientes repetindo compras a longo prazo. Ao manter os clientes próximos, os estabelecimentos hoteleiros aumentam as possibilidades de captação indireta de mais clientes, uma vez que, após uma experiência positiva, muitos clientes fazem chegar a sua opinião positiva (diretamente, via redes sociais, ou em avaliações online) a outras pessoas, o que estimula o interesse e acaba por atrair novos clientes (Ting, 2012).

A lealdade à marca, pode contribuir significativamente para melhorar o desempenho operacional das empresas hoteleiras. Os clientes fiéis à marca raramente compram como uma simples reação ao estímulo da promoção. Na maioria das vezes, a promoção pode reforçar o comportamento existente dos clientes existentes, no entanto, a maioria das compras repetidas, é feita com base em opiniões e atitudes de longo prazo (kim & Kim, 2005).

Como define Kotler, et al. (2011, p 6) o “marketing é a ciência e a arte de captar, manter e fazer crescer o número de clientes rentáveis”.

Na mesma linha, Mihailović (2017) afirma que reter os clientes existentes também é o principal objetivo do marketing de relacionamento, entretanto, para alcançar este objetivo, o prestador de serviços deve estar preparado para atentar e perceber, o quanto antes, as pessoas que decidem deixar de utilizar os serviços da empresa, para posteriormente analisar as suas ações e planejar as atividades futuras com base nas informações disponíveis. Ou seja, a gestão do relacionamento com os clientes deve estar atenta às causas específicas que levam algumas pessoas a “saírem” da empresa.

Para criar uma lealdade à marca as empresas hoteleiras devem entender profundamente a melhor maneira de lidar com as atitudes dos clientes, para que, em primeiro lugar, estejam satisfeitos, tenham a intenção de visitar o hotel novamente e o venham a recomendar como um hotel de primeira escolha para outras pessoas (kim & Kim, 2005).

O marketing de relacionamento, como estratégia para indústria hoteleira, tornou-se elemento fundamental na obtenção de vantagem competitiva sustentável para a captação e realização de eventos (Costa, K., & Almeida, 2004).

O marketing abrange muito mais do que a atividade de venda e publicidade. É essencial compreender as necessidades do consumidor, desenvolver produtos e serviços que busquem criar um valor superior para o cliente, definir preços, distribuir e comunicar de forma eficaz, sendo estes elementos determinantes para o sucesso das empresas (Kotler, et al., 2011).

Em tempos em que o relacionamento customizado e individual com o cliente vem sendo valorizado e estimulado, surge um novo conceito: o marketing de experiência. Nesse contexto, a gestão da experiência do cliente acompanha o marketing de relacionamento, proporcionando valor para os clientes, resultando em um conjunto de interações, que, aliadas às vendas, podem transformar-se em experiências poderosas e com grande retorno para as empresas (Schmitt, 2004).

Barsky (2002) afirma que as compras dos consumidores são fortemente influenciadas por suas emoções. Essas emoções são criadas através de experiências com produtos e serviços dos hotéis e influenciam a lealdade do cliente. Essas mesmas emoções também desempenham um papel importante no processo de tomada de decisão, em relação à disposição de pagar um determinado preço e à motivação para retornar.

Os autores D'Onofre e Souza (2016) consideram que a função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover/melhorar uma relação já existente. Entretanto, no âmbito da hospitalidade, isso implica que seja algo recíproco e que a partilha de hospitalidade ajuda a criar laços simbólicos e vínculos entre os intervenientes, sendo que essa relação pode determinar uma experiência positiva ou negativa no turista. Nessa dissertação aborda-se a importância da cocriação como melhor forma de trabalhar o marketing de relacionamento, entre a gestão hoteleira e seus clientes estratégicos, para se perceber os melhores eventos de comunicação que satisfaçam ambas as partes. O conceito de cocriação ainda não está totalmente estabilizado. Dentre as várias definições para cocriação, destaca-se aqui a apresentada por Harkison (2018), que considera que este conceito se baseia no reforço da interação entre as organizações e os clientes em todo o processo associado ao produto, com vista a criar valor, e esse valor está centrado na experiência do cliente.

A cocriação pode ser considerada uma oportunidade que, se bem aproveitada, pode gerar considerável vantagem competitiva. Segundo Harkison (2018), os empreendimentos hoteleiros devem encorajar mais a cocriação entre os grupos participantes, que pode acontecer entre dois ou mais dos grupos de participantes (gerentes, funcionários e hóspedes). O incentivo à cocriação pode ter um efeito positivo sobre como a experiência em hotéis e pousadas de luxo é criada. Essa interação de membros dedicados da equipe com os hóspedes ajudará a garantir o envolvimento entre os hóspedes e a equipe, o que lhes permitirá criar uma experiência memorável.

A cocriação na hotelaria de luxo é um processo de interação multidimensional que pode envolver os hóspedes, funcionários, fornecedores, gestores entre outros interlocutores a depender do que se é proposto. Os objetivos se complementam entre os interlocutores, para o hotel o foco está em tornar as experiências de seus convidados ainda melhores, enquanto para os hóspedes a interação se traduz em uma forma de falar com a equipe e outros hóspedes, além de usar melhor as instalações e serviços da propriedade, o que torna melhor a sua estada (Harkison, 2018; Narteh, Agbemabiese, Kodua, & Mahama, 2013; Walls, et al., 2011).

Na crescente economia digital, é insuficiente apenas interagir com os clientes, as empresas devem mesclar “estilo com substância” para se tornarem mais flexíveis e atentas às contínuas e velozes evoluções tecnológicas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017)

A Internet passou a ser tão fundamental no ambiente de negócios moderno, que quase nenhuma empresa consegue se abster da sua influência. À medida que a conectividade do cliente e as redes sociais continuam a se expandir, surgem e reforçam-se novas formas de interação com o cliente, tornando a Internet mais prática e poderosa do que nunca (ibid.). Segundo estes autores, o momento exige uma transformação do simples uso de meios tradicionais de interação com o cliente, para abordagens mais digitais, em busca do desenvolvimento de relacionamentos global com interação online e offline, entre empresas e clientes na economia digital. No início da interação entre empresas e clientes, o marketing tradicional desempenha um papel fundamental na conscientização e no interesse. Com a progressão dessa interação os clientes passam a exigir relações mais estreitas com as empresas, reforçando a importância do marketing digital. Como o marketing digital as empresas melhoram seu foco para gerar resultados, mas ainda dependem do marketing tradicional para iniciar a interação com o cliente (ibid.)



Figura 11 | Os papéis intercambiáveis do marketing tradicional e digital (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, p. 36)

Como é possível perceber na figura 11, O marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional, os dois devem coexistir com funções intercambiáveis no caminho do cliente para cocriarem uma relação ideal para ambos interlocutores: empresa e cliente (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Os mesmos autores, atualizam em marketing 5.0 os conceitos desse relacionamento interconectado com a tecnologia no mundo dos negócios, mas enfatizam a continuação da necessidade do pensamento humano para tomadas de decisões, referindo que “a tecnologia é aplicada para ajudar os profissionais de marketing a criar, comunicar, entregar e aumentar o valor em toda a jornada do cliente” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, p. 22)

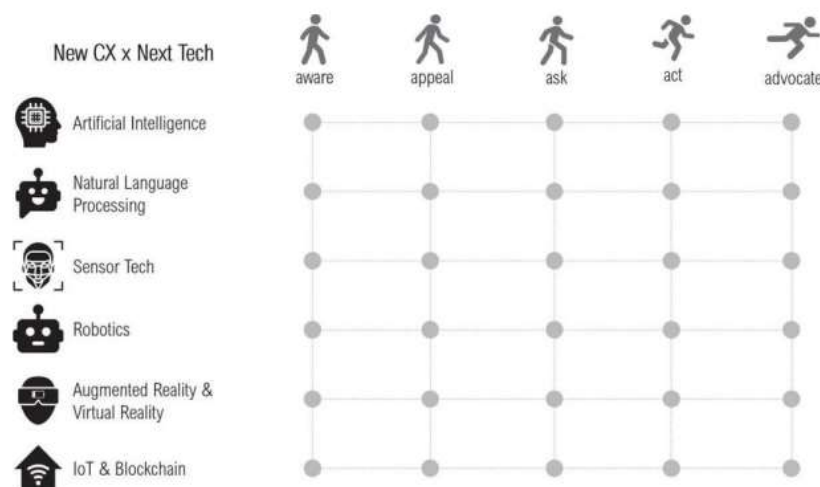


Figura 12 | Novas experiências do Consumidor (CX) X Próximas tecnologias (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021, p. 22)

Na figura 12 os autores defendem que, com o apoio das novas tecnologias, o objetivo deve ser criar uma nova experiência do cliente (CX), que seja convincente e sem geração de qualquer tipo de atrito. Após alcançado esse primeiro passo, as empresas devem alavancar uma simbiose equilibrada entre os humanos e a inteligência artificial para gerir as informações e manter os clientes ativos (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Para os autores Antunes e Rita, (2008, p.45)

O grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado. A posição estratégica da empresa passa assim pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

2.6 EVENTOS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING NA HOTELARIA

2.6.1 Marketing de experiência

“Uma experiência ocorre quando uma empresa usa intencionalmente os serviços como palco e os bens como adereços para envolver clientes individuais de uma forma que crie um evento memorável” (Pine & Gilmore, 1998, p. 4).

Os setores de turismo e hospitalidade não podem ser vistos como imunes a mudanças fundamentais na orientação do marketing. O design inovador da experiência se tornará um componente cada vez mais importante dos principais recursos das empresas de turismo e hotelaria. Aqueles que vão além da excelência em serviços e comercializam experiências liderarão a criação de valor no setor (Schmitt 1999, citado por Williams, 2006).

Na visão tradicional do processo de criação de valor, os clientes ficavam “fora da empresa” e a geração do valor passava-se dentro da empresa e nos mercados externos (Figura 13). O termo “cadeia de valor” integrou o papel exclusivo da empresa na criação de valor (Porter, 1980, citado por Prahalad & Ramaswamy, 2004).

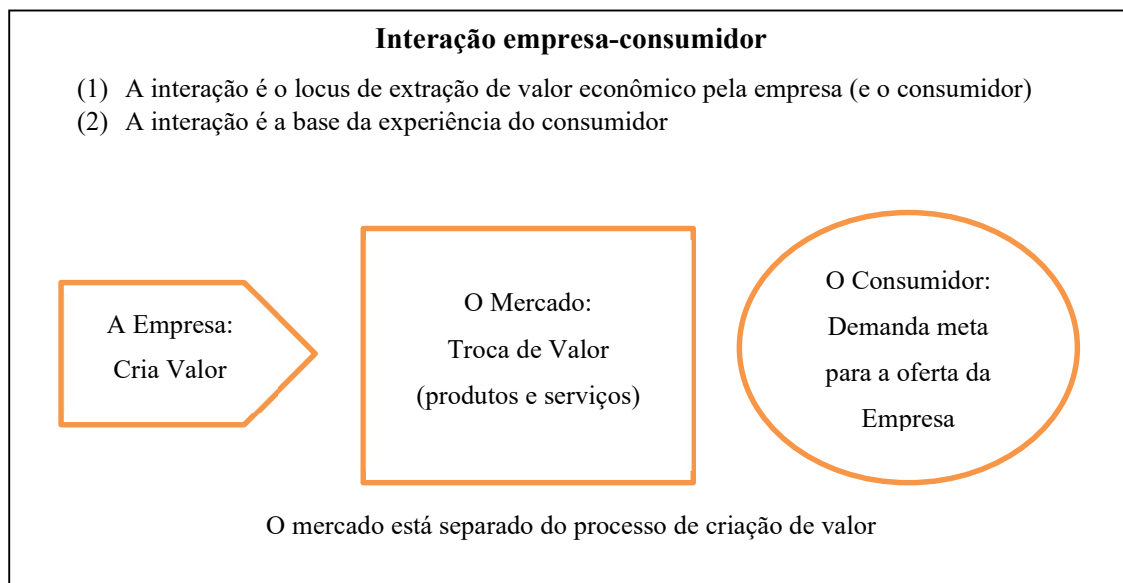


Figura 13 | O tradicional conceito de marketing (Prahalad & Ramaswamy, 2004, pag.3)

Kotler, et al., (2011) sugerem que o marketing de serviços precisa de mais do que o marketing externo tradicional com apenas os 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção). Segundo estes autores, o marketing de serviços necessita também do marketing interno e marketing interativo conforme se pode observar na figura 14.



Figura 14 | Três tipos de marketing no setor de serviços (Kotler, et al., 2011, p. 50).

O marketing interno sugere que a empresa de serviços precisa formar e motivar todos os empregados que têm contato direto com o cliente, assim como os atendentes dos serviços de suporte, para trabalharem em equipe e oferecerem satisfação aos clientes. Todas as atividades devem ser orientadas para o cliente, para que a empresa ofereça uma qualidade de serviço consistentemente mais alta. O departamento de marketing que faça marketing tradicional não consegue mais trabalhar de forma isolada, precisa envolver equipes e incluir todos funcionários na prática de marketing (Kotler, et al., 2011).

Por sua vez, o marketing interativo se orienta pela qualidade percebida do serviço durante a interação comprador-vendedor na prestação do serviço. No que se refere ao marketing de produtos, a qualidade do produto depende, na maioria das vezes, pouco de como o produto é adquirido. Já nos serviços, a qualidade depende tanto do prestador do serviço, quanto da qualidade da entrega. O cliente avalia a qualidade do serviço não só pela qualidade técnica, mas também pela sua qualidade funcional (o serviço prestado). Kotler, et al. (2011) acrescentam ainda que os empregados responsáveis do serviço também precisam dominar técnicas de marketing interativas e suas funções.

Os autores, Festa, Cuomo, Metallo, & Festa, (2016), sugerem uma releitura aos 4 Ps do marketing (*Product, Price, Promotion and Price*) para os 4 Es (*Expertise, Evaluation, Education e Experience*) conforme figura 15 abaixo. O conceito dos 4 Es (expertise,

avaliação, educação e experiência) possui uma considerável potencialidade de conhecimento, também como ferramenta de marketing global e reflete fácil adaptação para análise da experiência do cliente.

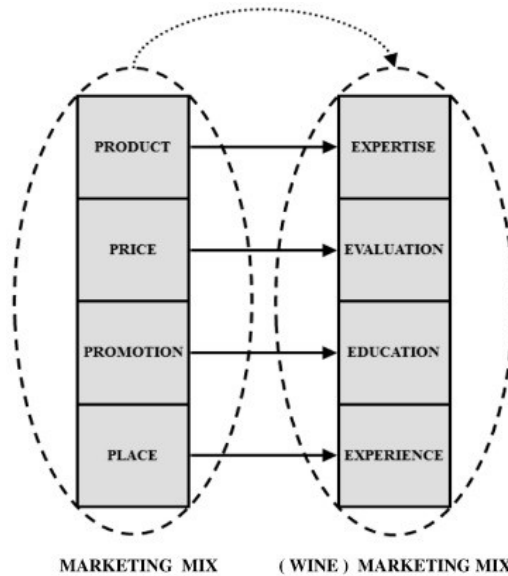


Figura 15 | A Reconsideração do (vinho) Marketing Mix (Festa, Cuomo, Metallo, & Festa, 2016, p. 1551)

A experiência não deve ser percebida em uma construção sem forma, mas sim uma oferta tão real quanto qualquer serviço, bem ou mercadoria. Atualmente, na economia de serviços, muitas empresas simplesmente envolvem experiências em torno de suas ofertas tradicionais para vendê-las melhor. Essa transição da venda de serviços para a venda de experiências, é um processo exigente, não sendo mais fácil do que aquela que as empresas estabelecidas enfrentaram na última grande mudança econômica, da economia industrial para a de serviços (Pine & Gilmore, 1998). Para Pine e Gilmore (1998, p. 98) “as *commodities* são fungíveis, os bens são tangíveis, os serviços intangíveis e as experiências memoráveis”. Estes autores sugerem, como forma para buscar a diferenciação, o investimento na geração de experiências para os clientes evitando com isso a comoditização dos serviços (Figura 16).

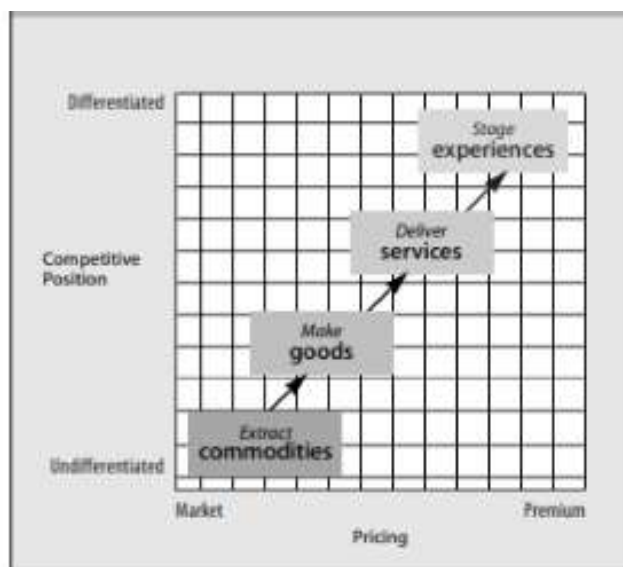


Figura 16 | O Progresso da economia de valor (Pine & Gilmore, 1998, p. 98)

O marketing experiencial tem ganhado terreno nas economias mundiais, a contrastar com o marketing tradicional. Enquanto as estruturas tradicionais de marketing veem os consumidores como tomadores de decisão racionais, focados nas características funcionais e nos benefícios dos produtos, o marketing experimental vê os consumidores como seres emocionais, focados em obter experiências memoráveis. Essas experiências são atingidas através de “provedores de experiência” (Schmitt, 1999, citado por Williams, 2006). Os meios de hospedagem, historicamente têm passado por constantes transformações, oferecendo cada vez mais, além de alojamento, opções complementares que tornam o mercado hoteleiro mais competitivo. Devido a essa necessidade de diferenciação do produto por parte dos hotéis, o hóspede passa a buscar e selecionar produtos e serviços que atendam suas expectativas e preferências em busca de experiências memoráveis. Neste sentido, a geração de experiências tem sido uma importante preocupação dos gestores nas estratégias de marketing dos hotéis (Barsky, 2002; Manosso, 2012).

A experiência de uma marca é conceituada como sensações, sentimentos, cognições e respostas comportamentais evocadas por estímulos relacionados com a marca que fazem parte do design e da identidade, embalagem, comunicação e ambiente de uma marca (Brakus & Zarantonello, 2009). Para os mesmos autores as principais dimensões que constroem uma escala de experiência da marca são: sensorial; afetiva; intelectual; e comportamental (ibid.).

Para Walls, et al. (2011) a experiências do consumidor são derivadas de uma combinação exclusiva de respostas às dimensões do ambiente físico e às dimensões da interação humana. estando a interpretação destas dimensões sujeita a uma série de fatores situacionais peculiar a cada viagem, conforme ilustrado na figura 17.

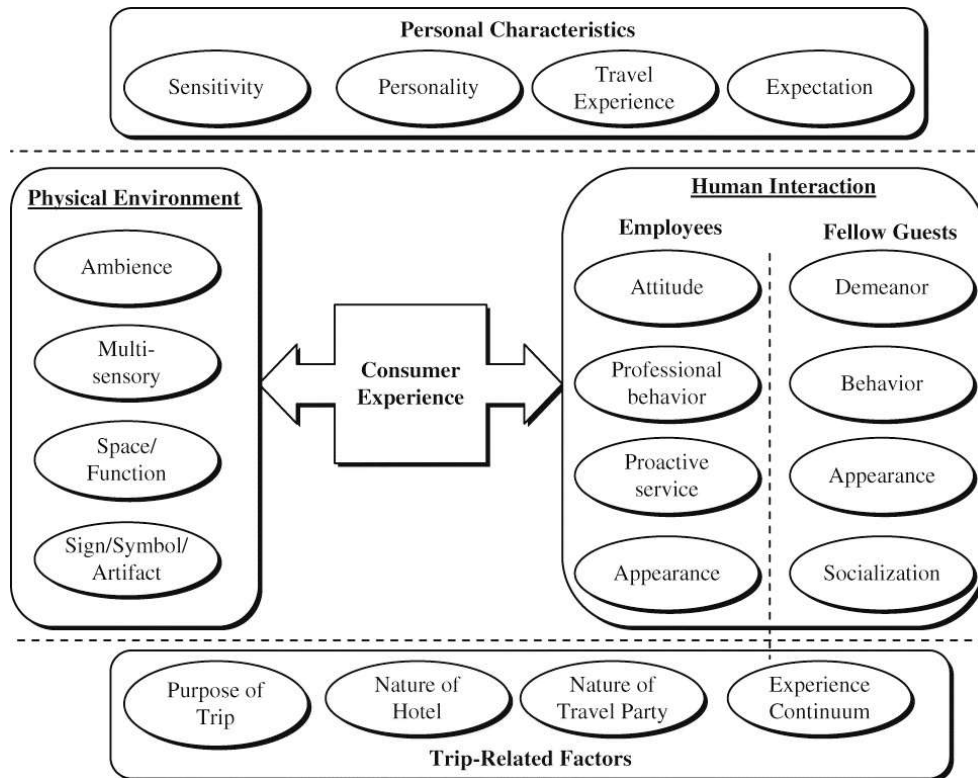


Figura 17 | Modelo conceitual para a estrutura da experiência do consumidor (Walls,et.al, 2011, p. 177)

Estes autores (Walls, et al., 2011) desenvolvem o seu modelo, apresentando as bases do modelo interligadas às respectivas dimensões e exemplos que facilitam a melhora na experiência do cliente, conforme representado no quadro 3. É de destacar que, além do ambiente físico, as interações humanas de todos interlocutores são fundamentais para uma experiência completa.

Quadro 3 | Construções e dimensões da experiência do consumidor (Walls,et.al, 2011, p. 179)

		INTERAÇÕES HUMANAS			
		EMPREGADO		HÓSPEDE	
		Construir	Exemplo	Construir	Dimensão
Ambiente	Limpeza; conforto, elegância; paisagismo; qualidade do ar ; segurança segura; iluminação	Atitude	Feliz; amigáveis; sorridente; acomodado; cortês; apreciativo; respeitoso; nutrir o relacionamento com os hóspedes	Comportamento	Respeitoso; Pacífico; quieto; maneiras apropriadas; amigáveis; educado; sem confronto
Multissensorial	Cor; odor; temperatura e umidade; ruído; música; visualizar	Comportamento profissional	Profissional; eficiente; bem informado; fez contato visual; usou técnicas de vendas apropriadas; habilidades adequadas de comunicação linguística; comportamento inadequado, como brincar, fazer amizade com hóspedes, fumar/beber, conversar pessoalmente com ou na frente de hóspedes	Comportamento	Respeite o meio ambiente; respeitar a propriedade; respeite os colegas e patronos; colocar as crianças em ordem; respeito mútuo; sensível aos sentimentos dos outros
Espaço/Função	Disposição arquitetônica; arranjo arquitetônico; manutenção do espaço; mobiliário; ambiente socialmente encorajador; equipamento	Serviço proativo	Antecipar as necessidades dos hóspedes; reconhecimento de convidado (nome); fornecer serviço inesperado; atencioso com os hóspedes; sensível às necessidades/desejos dos hóspedes	Aparência	Aparência adequada; vestido adequadamente
Sinal/Símbolo/Artefacto	Qualidade dos materiais; sinalização; artefactos pessoais	Aparência	Agradável; elegante; profissional; bem-educado; alcançar a expectativa; arrumado e limpo; uniforme reconhecível e adequado; postura corporal	Socialização	Conversa agradável; conversa sobre interesses comuns; desenvolvimento de amizade

Por sua vez, para Tsai, (2005) o IMC (*integrated marketing communications*) pode aprimorar a experiência do consumidor e gerar uma percepção holística de valor da marca, promovendo a união das experiências sensoriais, emocionais, sociais e intelectuais do consumidor de uma maneira nova e positiva. Este autor defende que os gestores das marcas devem buscar alcançar os corações e mentes dos consumidores, através de experiências e reações pessoais que agucem os sentidos, sentimentos e pensamentos. Dessa maneira o conceito, atributos, preços, distribuição e serviços da marca podem ser orientados em torno da melhoria da experiência holística do consumidor.

Na figura 18 Harrington, et al, (2019) sugerem um fluxo, da esquerda para a direita, de experimentar, pensar e agir, baseado na oferta de valor da experiência e as suas percepções.

Essa experiência pode variar de padronizada a cocriada, e tem sempre o objetivo de incentivar a interação com o cliente, procurando transformar o valor em memória.

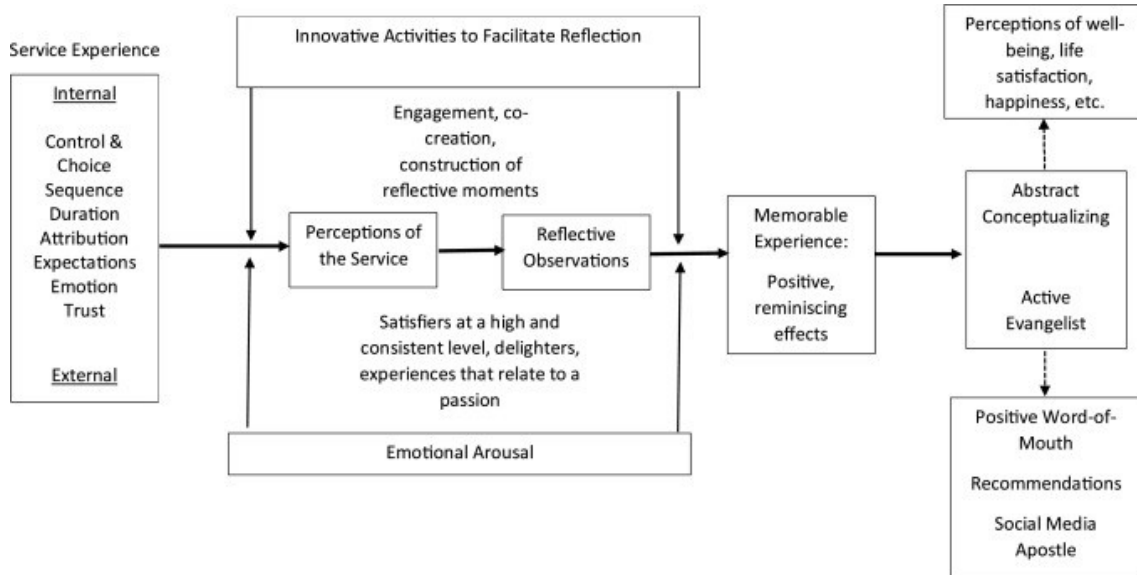


Figura 18 | Transformação de valor em memórias (Harrington, et al, 2019, p.256)

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), cocriar a experiência requer que as empresas analisem o conteúdo da experiência e desenvolvam as interações personalizadas para seus clientes (Figura 19). A personalização da experiência é o resultado final da cocriação do relacionamento. Nesse sentido, as unidades hoteleiras devem criar oportunidades para os clientes, nas quais eles possam decidir o quanto envolvimento desejam e tenham a opção de experimentar enquanto criam uma experiência com essa empresa. A cocriação converte o mercado em um fórum onde há diálogo entre o consumidor, a empresa, o consumidor.

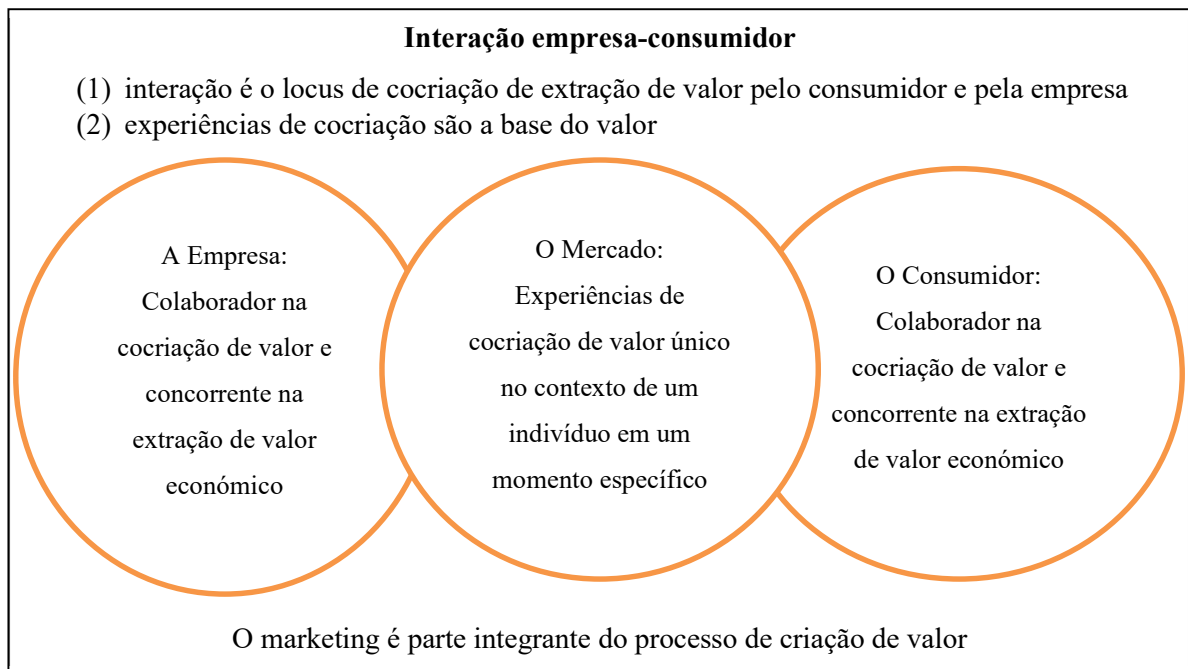


Figura 19 | O Conceito emergente de mercado (Prahalad & Ramaswamy, 2004, pag 7)

A gestão da experiência do cliente (CEM- *Customer Experience Management*) tem sido considerada uma das abordagens atuais de marketing mais promissoras nas indústrias de consumo. Para a completa viabilização desse recurso é necessário o envolvimento global da empresa. Os profissionais de marketing devem reforçar a importância de um processo de baixo para cima, para transformar a cultura corporativa da empresa e, os executivos, por sua vez, podem usar sua supervisão para orientar e promover a dedicação geral da empresa à fidelidade do cliente a longo prazo (Homburg, Jozic, & Kuehnl, 2017).

Relativamente à aplicação destes conceitos e estratégias ao turismo de luxo, desde logo é necessário ter em consideração que este é um segmento de mercado que pode se destacar cada vez mais no mercado português. Nesse sentido, um número crescente de empreendimentos hoteleiros procura posicionar-se para atrair, conquistar e fidelizar esse segmento de clientes. Além dos habituais requisitos de conforto e estrutura oferecidos pelos hotéis de 5 estrelas, a gestão destas unidades de alojamento busca constantemente reforçar a aposta na oferta de um produto integrado e diferenciado, incrementando a sua capacidade para cocriar e proporcionar experiências extraordinárias aos clientes, particulares e corporativos. Uma das estratégias para alcançar esse objetivo tem sido a aposta na realização de eventos próprios como estratégia de marketing. Deste modo as

unidades hoteleiras conseguem fomentar uma maior variabilidade e consequente atratividade do seu produto, bem como uma aproximação mais emocional do cliente com a marca, contribuindo desta forma para a sua fidelização.

2.6.2 Eventos de comunicação

Não é de hoje que os eventos são utilizados como ferramentas de comunicação. O uso inovador de atividades desportivas e culturalmente direcionadas para fins políticos remete aos tempos grego e romano, onde se reuniam públicos de, por exemplo, 50.000 pessoas no Coliseu e 250.000 no Circus Maximus, na Roma antiga, eventos esses que geravam grandes despesas pela nobreza politicamente orientada. O produto era entretenimento de massa, mas os verdadeiros objetivos eram garantir os votos populares. Atualmente, muito tempo depois dos gregos e romanos, os eventos ainda são gerados para esses fins de comunicação. No entanto, na era em que as expectativas e escolhas dos clientes aumentam significativamente, uma abordagem inovadora para a comunicação de eventos e o gerenciamento de eventos como ferramentas de comunicação, talvez tenha se tornado mais crítica (Masterman & Wood, 2006).

As ações de comunicação de marketing na hotelaria, são usadas para diversos objetivos, mas na maioria das vezes o foco é atrair e captar clientes. Essa estratégia destaca-se como uma opção de resultado de curto prazo e grande eficácia. Normalmente, é direcionada com maior ênfase para a época baixa, com o objetivo de aumentar a ocupação e mitigar os efeitos da sazonalidade (Mondo, 2013).

Para Gerritsen, et al. (2011), os eventos podem ser usados como uma ferramenta estratégica de marketing devido a três razões:

- Os grupos-alvo estão se tornando cada vez mais intangíveis para os profissionais de marketing. As ferramentas tradicionais de comunicação de marketing, como os jornais, o rádio e a televisão, perderam grande parte de sua capacidade de capturar a atenção do grupo-alvo. Com isso é preciso encontrar meios alternativos de comunicação como, por exemplo, através de eventos;
- Os eventos podem ser ferramentas eficazes para comunicar e transmitir as mensagens desejadas ao público, particularmente quando permitem que este vivencie experiências marcantes, levando a que seja adicionada uma camada de valor emocional a um serviço ou produto. Como resultado, o participante num determinado

evento tem maior probabilidade de desenvolver memórias duradouras e a mensagem do evento permanecerá por maior tempo, desde que seja comunicada corretamente, é claro;

- Os eventos são excelentes ferramentas para valorizar a qualidade de vida dos recursos humanos da empresa e podem ainda, em muito casos, também ser positivamente impactantes para as comunidades e economia local. Em geral, pode considerar-se que os eventos promovem a coesão social, graças ao seu caráter interativo.

Assim, o marketing de eventos constitui uma prática de marketing baseada no uso de eventos para se alcançar objetivos estratégicos de uma empresa, marca ou hotel. Ainda para Gerritsen, et al. (2011), o marketing de eventos é aplicado principalmente em quatro tipos de marketing:

1. Marketing de relacionamento com o cliente - construindo, mantendo e intensificando relações com várias partes;
2. Comunicação de marketing - marketing de produtos e serviços, influenciando o conhecimento, atitude e comportamento do hóspede/cliente;
3. Marca - influenciar, criar ou alterar associações valiosas que um hóspede/cliente possui com uma marca ou influenciar, criar ou alterar associações valiosas que um colaborador possui para aumentar o envolvimento dos funcionários e, com isso, otimizar a experiência do cliente;
4. Marketing na cidade - “venda” de um município ou região direcionada para os residentes e potenciais visitantes, turistas, empresas ou organizações.

2.6.3 Tipos e exemplos de eventos

Independente da forma em que o evento é projetado, o objetivo comum de aproximar os clientes estratégicos e mitigar os reflexos da sazonalidade, faz desses exemplos, verdadeiros elementos de estudos para perceber se os resultados foram ou não alcançados conforme as expectativas. Nesta parte do trabalho apresentam-se alguns exemplos de eventos, realizados por hotéis de luxo, que propõe aos participantes e convidados experienciarem momentos de prazer e integração.

O Hotel Resort Penha Longa em Cascais organiza, dentre outros, uma corrida solidária todos os anos no mês de novembro (Figura 20) que pode ser considerado um dos meses com menor taxa de ocupação.



Figura 20 | Corrida Solidária Marriot (<https://xistarca.pt/eventos/3a-corrída-solidaria-marriott-international>)

No Brasil o hotel Sofitel Guarujá Jequitimar patrocina e realiza, dentre outras ações, anualmente o torneio de Golf Nespresso Trophy, Aberto de Golf do Guarujá (figura 17), festivais gastronômicos, dias especiais de limpeza de praias e rios; festivais de inverno, dentre outras ações.



Figura 21| Guarujá Golf Club Sofitel (<http://www.golfe.esp.br/album-interna/?id=356/xxxi-torneio-aberto-do-guaruja-golf-club>)

Também no Brasil o Novotel Itú Golf & Resort realiza diversos eventos temáticos como por exemplo, o “Churrasco do Teló”, cantor popular de renome no país e no mundo (Figura 22.



Figura 22 | “Churrasco do Teló” by Novotel Itu (<https://www.revistahoteis.com.br/novotel-itu-golf-resort-promove-3a-edicao-do-churrasco-do-telo/>)

2.6.4 Avaliação dos resultados dos eventos

Segundo o autor Gerritsen, et al. (2011), a maneira que cada evento é vivenciado é determinada pela avaliação da experiência dos visitantes, pode ser medida pelos *touchpoints*. *Touchpoints* são os pontos de interações entre os organizadores do evento e os seus visitantes; em outras palavras, toda comunicação e contatos entre os visitantes e os representantes da organização. Algumas vezes, os pontos de contato são orquestrados cuidadosamente e deliberados pela organização, outras vezes eles ocorrem acidentalmente. Esses contatos acontecem não somente durante os eventos, mas também antes e depois dos mesmos.

Para Getz (2007), as experiências genéricas nos eventos podem ocorrer em qualquer evento e, têm mais a ver com o estado de espírito do indivíduo e circunstâncias particulares do que com o tema, programa ou cenário do evento. Com exceção dos eventos corporativos, a maioria das pessoas participa de eventos para benefícios pessoais genéricos, como entretenimento e diversão simples (escapismo), e “divertir-se” é provavelmente como a maioria das pessoas descreveria a experiência.

Getz (2007), também considera que mais importantes são as motivações sociais genéricas e os benefícios associados ao lazer em geral, que se aplicam a experiências de eventos intrinsecamente motivadas - especialmente para ter um tempo de qualidade de vida e para desfrutar desse sentido de pertença e compartilhamento.

Para Gerritsen, et al. (2011), o processo psicológico que envolve em adquirir experiências e associações é complexa. Existem inúmeros fatores que contribuem para a experiência do visitante em um evento: o humor; os interesses do visitante; as experiências adquiridas anteriormente; o ambiente social; e os antecedentes. Quanto melhor um evento se alinhar a esses fatores pessoais, mais significativo será o evento para o visitante.

No quadro 4, são descritas algumas expectativas de experiências relativas à participação nos eventos. Percebe-se que as diversas experiências se encontram em uma atmosfera compartilhada de expectativas e satisfações inerentes a cada participante e seus objetivos estratégicos, ou não, no evento (Gerritsen, et al., 2011).

Este quadro considera vários grupos de participantes no evento, do convidado ao cliente, os media e o público em geral, podendo cada um ter experiências diferentes no mesmo evento. A experiência do evento é, pelo menos parcialmente, dependente das expectativas e atitudes dos envolvidos, e da vontade de entrar no “espírito da ocasião”. Além disso, diferentes partes interessadas serão direta, ou indiretamente, afetadas e dependem de seus papéis. Estes autores (Gerritsen, et al., 2011), defendem que é importante procurar entender o melhor possível as expectativas que as pessoas trazem para cada um dos eventos e como avaliam e descrevem as suas experiências.

Quadro 4 | Quadro de expectativas dos diversos participantes dos eventos (Gerritsen, et al., 2011)

Grupos com experiências de eventos	Subcategorias	Dimensão experiencial única ou especialmente importante
Cientes pagantes	Espectadores esportivos Público do concerto Exposição e Conferência	Escapismo, se divertindo Pertença e compartilhamento Experiência cultural autêntica Fãs emocionalmente envolvidos e leais Socialização e comunidades Aprendendo e procurando Auto atualização
Convidados	Convidado pessoal para um evento privado O público em eventos gratuitos Convidados de patrocinadores	Socializar, fazer <i>networking</i> Ser parte de uma comunidade ou família Identidade subcultura Sendo tratados como convidados de honra, VIPs Dimensão experiencial única ou especialmente importante
Participantes	Atletas em competições Artistas em competições de artes	Desafio e maestria Expressão subcultural
Público Virtual	Visualizadores remotos de TV, ouvintes de rádio, participantes de webcast	Uma experiência de entretenimento virtual moldada pela imprensa
Artistas	Os artistas em eventos artistas de rua Atletas profissionais	Competência profissional, domínio Autoestima Apreciação provisória do evento
Produtores e organizadores	Proprietários Diretores Gerentes	Pode ser semelhante ao pessoal e voluntários Precisa ser responsável e reflexivo
Pessoas muito importantes (VIP convidada)	Políticos Celebidades A "família" olímpica Investidores	Cumprindo o dever Protocolo molda sua experiência como "performers" Ser tratado com honra e respeito Obtendo autoestima Apreciação provisória do evento
Funcionários	Árbitros, cronometristas, comissários de bordo, etc.	Conduta e responsabilidade profissional definem seu envolvimento
Reguladores	Polícia, bombeiros, inspetores de saúde, etc.	Conduta e responsabilidade profissional definem seu envolvimento
Patrocinadores e doadores	Com seu próprio componente de hospitalidade ou como VIPs	Sucesso nos negócios, <i>networking</i> Oferece hospitalidade a seus próprios convidados (o evento ainda é a atração) Ou o mesmo que VIP
Fornecedores e fornecedores	Fornecedores externos Ou, fornecedores no local	Relações contratuais definem seu envolvimento Apreciação provisória do evento
Voluntários	Membros do conselho (podem ser trabalhadores ou VIPs no evento) Trabalhadores não remunerados no evento	A parte "elenco" da experiência para os outros Apreciação do evento Comunicação entre voluntários Autorrealização
Funcionários Pagos	Trabalhadores remunerados, no evento Equipe de segurança, após o expediente	O emprego remunerado define sua experiência Apreciação provisória do evento
A media	Oficial (como patrocinadores) Media não oficial	Pode querer uma experiência VIP Competência profissional
O público	Geral	Experiências indiretas do evento (efeitos de transbordamento de experiências vicárias)

3 METODOLOGIA

3.1 MODELO CONCEPTUAL

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no objetivo de sustentar a investigação empírica e manter a inter-relação entre as etapas da investigação. Definidas e exploradas através da revisão da literatura as áreas de investigação essenciais para dar resposta à pergunta de partida e aos objetivos da investigação, importa agora obter dados e informação com aplicação de instrumentos de medida que permitam dar seguimento ao estudo. Na primeira parte, através do estado de arte, conceptualizou-se os conceitos ligados à hotelaria de luxo, sazonalidade turística, o marketing de relacionamento e os eventos de comunicação como estratégia para trabalhar a sustentabilidade do negócio hoteleiro. Isso foi apresentado através fontes secundárias, particularmente de estudos científicos, que conceptualizam os temas diversos selecionados, mas também sugerem ideias e tendências relativas ao propósito global do estudo relativo à mitigação dos impactos da sazonalidade e sustentabilidade dos hotéis de cinco estrelas.

Para dar seguimento ao estudo e particularmente dar resposta à pergunta de partida: **poderá a aposta na produção de eventos ser uma estratégia importante para promover a fidelização e redução da sazonalidade na hotelaria de 5 estrelas?** considerou-se como mais adequado recorrer a uma metodologia qualitativa que permitisse, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a um conjunto de interlocutores, obter os dados relevantes para o estudo.—Com a aplicação das entrevistas pretende-se perceber dentre de um conjunto de hotéis selecionados a importância dos eventos a nível do negócio do hotel, da sua estratégia de marketing e do combate à sazonalidade. Nesse sentido, é dada particular relevância aos eventos próprios, criados pelos hotéis.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Dados os objetivos da investigação, o universo em estudo é composto por hotéis de luxo do Brasil, que criam eventos próprios e se situam afastados das grandes metrópoles. Como não existem dados que permitam quantificar o número de hotéis com estas características, poderemos considerar que o universo é desconhecido.

Para a seleção da amostra considerou-se ser mais relevante obter várias entrevistas por hotel, do que ter um maior número de hotéis como caso de estudo. Dado que não é fácil conseguir que os potenciais entrevistados respondam à solicitação de entrevista, considerou-se como amostra mínima, para sustentar este estudo, duas unidades hoteleiras. Assim, foram selecionados dois hotéis Resorts de luxo do Brasil, ambos localizados a menos de 200 km da grande capital económica do país (São Paulo SP). A cada hotel serão aplicadas 4 entrevistas: i) diretor/ gestor; ii) gestor de eventos; iii) *revenue manager*; e iv) organizador de eventos próprios, para perceber qual a opinião de cada interlocutor do tipo de eventos estudados nesta dissertação.

O Novotel Itú Golf & Resort possui 343 quartos e está localizado a 107 km da Capital SP. Oferece uma receção 24 horas, um spa e centro de bem-estar, uma sauna, um clube infantil e um parque aquático. Os hóspedes podem beneficiar de campos de golfe e de ténis, bem como da ampla área verde. Também oferece dois restaurantes e dois bares para atender seus clientes. Possui um centro de convenções com 17 salas que possuem design de diferentes formatos, com capacidade para até 800 pessoas (novotelitu.com.br, 2022)

O hotel Sofitel Guarujá Jequitimar, localizado a 85 km da Capital SP, possui 302 alojamentos elegantes com vista para a Floresta Atlântica ou para o mar, dispõe de piscina, espaço para crianças, spa, ginásio, campos de ténis e campos desportivos, aulas de surf e aluguer de pranchas. Oferece 3 restaurantes e 2 bares para seus clientes. Dispõe de 16 salas de reuniões totalmente equipadas com capacidade para até 1100 pessoas, que podem ser adaptadas de acordo com as necessidades. O hotel também tem uma área ao ar livre com 6000 m² para grandes eventos (sofitelguarujajequitimar.com, 2022).

No quadro 5 estão indicados os entrevistados por cada um dos hotéis, assinalando-se na coluna da direita a sigla para identificar os entrevistados de forma mais simples.

Quadro 5 | Entrevistados por hotel

Hotel	Cargo	Nome	Sigla
Novotel Resort Itú	Diretor geral	Carlos Jacobina	CJ
	Gestor de Receitas (RM - Revenue Manager)	Vinícius Moraes	VM
	Gestora Comercial/Eventos	Gisele Ruiz	GR
	Gerente de Animação	Nany Francisco	NF
Sofitel Guaruja Jequitimar	Diretor geral	João Carlos Pollak	JCP
	Gestora Comercial/Eventos	Ana Carolina Mendes	ACM
	Gestor de Receitas (RM - Revenue Manager)	Anna Claudia	AC
	Gerente de Animação	Gleison K	GK

A escolha desses grupos e subgrupos visa permitir auscultar a opinião de diversos intervenientes, com experiências profissionais complementares, que atuam diretamente nos eventos próprios dos respectivos hotéis sobre se consideram esses eventos uma boa estratégia para diminuir os impactos da sazonalidade e qual a sua relevância a nível do marketing e comunicação.

3.3 CONSTRUÇÃO DO GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Para a elaboração do guião das entrevistas, foram considerados os objetivos da dissertação, a informação obtida na revisão da literatura e as temáticas consideradas mais relevantes a abordar, designadas no quadro 6 como dimensões.

Quadro 6 | Dimensões, variáveis e referências

Dimensões	Variáveis	Questões	Referências
I - Caracterização do entrevistado	Qualificação, cargos e função do entrevistado	Guião A e B, Q1,2,3,4	
II - Caracterização do hotel	Caracterizar dos hotéis: dimensão e perfil do público.	Guião A - Q5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17 e 18 Guião B- Q5,6,7,8,9,10,11,12	Kotler et al., 2011 Perinotto, 2019
III - Relevância dos eventos para o hotel	Caracterizar as diferentes modalidades e temas de eventos próprios realizados pelos hotéis investigados	Guião A- Q19,20,21,22 Guião B – Q13 e 14	Allcock, 1989 Andriotis, 2005 Kotler et al., 2011 Kotler, 2017 Getz & Page, 2016 Harrington et al, 2019 Morales & Toledano, 2008
IV - Eventos próprios e perspectivas futuras Dimensão	Identificar e analisar qual a importância que os hotéis atribuem à produção de eventos próprios	Guião A - Q 23 e 24 Guião B – Q15 e 16	Para Pine & Gilmore (2011) Kotler et al., 2011 Harkison, 2018 Minghetti, 2003
	Perceber se a hotelaria de luxo considera essa prática como estratégia para sustentabilidade do negócio	Guião A – Q23,24,25 E 26 Guião B – Q15,16,17 E 18	Schmitt, 2004 Gerritsen, et al., 2011 Harkison, 2018 Harrington et al, 2019 Banister, Roper & Potavanich, 2020 Getz & Page, 2016
	Estabelecer quais os resultados que os hotéis esperam com a realização desses eventos	Guião A: Q27,28,29 E 30 Guião B: Q19,20 e 21	Getz, 2007 Brakus, & Zarantonello, 2009 Gerritsen, et al., 2011
	Perceber se diferentes hotéis, obtêm resultados semelhantes com os eventos próprios	Guião A: Q26 Guião B: Q18	Mondo, 2013 Banister, Roper, & Potavanich, 2020 Campos & Gonçalves, 1998 Inversini, Carlo, & Masiero, 2020 Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017

Estas dimensões estão divididas em: i) caracterização dos entrevistados; ii) caracterização do hotel; iii) relevância dos eventos no hotel; e iv) eventos próprios e perspectivas futuras. A partir destas dimensões foram estabelecidas diversas variáveis, que derivaram dos objetivos da investigação (Quadro 6).

Para permitir a comparação das entrevistas considerou-se essencial assegurar um conjunto de questões transversais a todos os entrevistados. Contudo, dada a especialização de cada entrevistado verificou-se ser indispensável definir algumas questões diferenciadas. Assim, desenvolveu-se um conjunto de questões de modo a elaborar uma entrevista padrão (apesar de flexível e possível de mudança de acordo com a necessidade), que permita estabelecer comparações e obter informações pertinentes para análise e elaboração da proposta relacionada com os objetivos definidos para a dissertação.

Na elaboração das questões do guião, considerou-se que alguns dos objetivos indicados no início da dissertação e no quadro 7, podem ser decompostos em objetivos mais específicos, facilitando a definição das variáveis e das questões. Assim, foi definido um conjunto maior dos objetivos para auxiliar na elaboração e definição das questões dos questionários aplicados, nomeadamente os seguintes:

- a) Caracterização dos entrevistados, hotéis e departamentos internos envolvidos na organização dos eventos assim como o perfil de público de maior frequência - Guião A (perguntas 1, 2,3, 4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 e 15), Guião B (perguntas 1,2, 3,4,5,6,7,8,9 e 10);
- b) Identificar as responsabilidades e motivações dos gestores relativamente à realização de um evento interno ou próprio - Guião A (perguntas 19,24 e 25), Guião B (perguntas 16,17);
- c) Identificar e perceber os modelos de gestão dos eventos dentro de cada unidade hoteleira – Guião A (perguntas 19,20,21), Guião B (perguntas 13 e 14);
- d) Perceber a importância dos eventos dentro de cada unidade hoteleira - Guião A (Pergunta 23 e 24), Guião B (perguntas 15 e 16);
- e) Identificar e analisar se os hotéis selecionados realizam eventos próprios ou próprios- Guião A (pergunta 23), Guião B (perguntas 15);
- f) Identificar que importância os hotéis selecionados dão a esses eventos próprios de relacionamento - Guião A (Perguntas 23,24), Guião B (perguntas 15,16);
- g) Perceber se os gestores dos hotéis entendem esses eventos próprios como estratégia para a sustentabilidade de cada unidade - Guião A (Pergunta 26) Guião B (Pergunta 18);

- h) Estabelecer quais os resultados que os hotéis esperam com a realização desses eventos - Guião A (Perguntas 25), Guião B (Pergunta 17);
- i) Perceber se diferentes hotéis, influenciados pelas mesmas variáveis, obtêm resultados semelhantes com a estratégia dos eventos próprios. Guião A (Perguntas 28 e 29), Guião B (Perguntas 20 e 21);
- j) Conhecer quais as expectativas de futuro relativamente à realização desse tipo de eventos – Guião A (perguntas 29) Guião B (perguntas 21).

No quadro 7 apresenta-se as questões elaboradas para abranger o conjunto maior de objetivos acima descritos.

Quadro 7| Questões/Objetivos nos guiões

Questões	Guião	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)
	A	1, 2, 3, 4,5,6,7,8,9,10	19,24,25	19,20,21	23,24	23	23,24	26	25	28,29	29
	B	1, 2, 3, 4, 5,6,7,8,9,10	16,17	13,14	15, 16	15	15,16	18	17	20,21	21

Foram elaborados dois guiões (Apêndice 1): o primeiro foi aplicado aos diretores gerais do hotel e Gerente de Receitas RM (*Revenue Manager*); o segundo aos gestores comerciais/eventos e gestores de animação e entretenimento.

Se seguida apresenta-se questões definidas distribuídas pelas respetivas dimensões e guião (quadro 8).

Quadro 8 | Questões por guião de entrevista

Dimensão	Questão	Guião
I	Q1 - Qual o cargo que ocupa nessa unidade? Q2 - Há quanto tempo ocupado referido cargo? Q3 - Quais as suas principais funções? Q4 - Que outras funções relevantes ocupou ao longo da sua carreira profissional	A, B
II	Q5 - Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)? Q6 - Quais as principais facilidades e serviços do hotel? Q7 - Como define a vossa proposta de valor? Q8 - Qual o vosso set competitivo? Q9 - Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo? Q10- Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo? Q11A - Qual a vossa taxa média de ocupação e como varia ao longo do ano Q12A - Qual o vosso ADR? Há diferenças significativas ao longo do ano? Q13A- Qual o vosso REVPAR? Há diferenças significativas ao longo do ano? Q14A - Qual a permanência média dos vossos clientes? Q15A - Qual a percentagem de distribuição das vossas receitas (room revenue, F&B Revenue, SPA Revenue, experiences Revenue, etc..)	A, B
	Q16A - Quais são os vossos principais mercados e percentagem relativa de cada um deles?	A
	Q11B- Qual o segmento de público de maior afluência em vossa unidade?	B
	Q17A - Como se distribui a procura ao longo do ano? A sazonalidade é significativa e é considerada um problema para a sustentabilidade do negócio?	A
	Q12B- Quanto considera que representa, em percentagem, esse mesmo segmento?	B
	Q18A- Que ações desenvolvem para atenuar a sazonalidade?	A
III	Q19A- Qual a importância dos eventos, de forma direta e indireta, para o hotel?	A
	Q20A, Q13B- Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?	A,B
	Q21A- Qual o peso dos eventos na estratégia de sustentabilidade do negócio?	A
	Q22A, Q14B- Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?	A,B
IV	Q23A, Q15B- O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?	A,B
	Q24A, Q16B- Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?	A,B
	Q25A, Q17B -Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?	A,B
	Q26A, Q18B- Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística? Se sim quais os resultados?	A,B
	Q27A, Q19B- Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?	A,B
	Q28A, Q20B- Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?	A,B
	Q29A, Q21B-Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?	A,B
	Q30A,Q22B- Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?	A, B

3.4 APLICAÇÃO E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Os entrevistados foram inicialmente abordados através de comunicação direta via email, tendo sido enviado previamente enviado o guião da entrevista e apresentados quais os objetivos da investigação e da entrevista.

As entrevistas foram aplicadas com recurso a videochamada (Google Meeting), sendo solicitado aos entrevistados a autorização da gravação das mesmas. Estas realizaram-se entre os dias 2 e 24 de fevereiro de 2022 e tiveram uma duração que variou entre 40 e 90 minutos, conforme indicado no quadro 9.

Quadro 9 | Entrevistas realizadas

Hotel	Cargo	Nome	Sigla	Guião	Data	Duração
Novotel Resort Itú	Diretor Geral	Carlos Jacobina	CJ	A	24/02/22	1:30
	Gestora Comercial,Eventos	Gisele Ruiz	GR	B	04/02/22	1:05
	Gestor Receitas	Vinícius Moraes	VM	A	04/02/22	0:50
	Gerente Animação	Nany Francisco	NF	B	10/02/22	0:55
Sofitel Guarujá Jequitimar	Diretor Geral	João Carlos Pollak	JCP	A	18/02/22	0:55
	Gestora Comercial,Eventos	Ana Carolina Mendes	ACM	B	18/02/22	01:10
	Gestora Receitas	Anna Claudia Rocha	AC	A	18/02/22	0:40
	Gerente Animação	Gleison K	GK	B	17/02/22	01:05

Posteriormente as entrevistas foram transcritas para formato documento Microsoft Word 2016 (apêndice 2), para poderem ser tratadas recorrendo a técnica de análise de conteúdos, sendo sistematizada a informação principal das mesmas em tabelas por dimensão de análise (apêndice 3). As respostas foram avaliadas e tratadas para obtermos a maior clareza possível e perceber se realmente a estratégia dos eventos próprios é considerada e valorizada pelos hotéis entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 ENQUADRAMENTO

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos através da aplicação das oito entrevistas realizadas a dois hotéis, organizadas segundo as quatro dimensões apresentadas no quadro 8. As dimensões são desagregadas nas variáveis / questões que foram definidas tanto no guião A, como B (Apêndices 1 e 2). Em alguns casos a apresentação e análise de informação considera o agrupamento de várias das questões e da informação transmitida por diversos entrevistados por hotel, enquanto, em outros casos, é apresentada e analisados os resultados por questão e por entrevistado.

As transcrições das entrevistas estão nos apêndices 3, 4, 5, 6, 7, 8 ,9 e 10 e uma compilação dos resultados por hotel encontra-se nos apêndices 11 e 12.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.2.1 Caraterização dos entrevistados (D I)

A dimensão de estudo referente à caraterização dos entrevistados inclui quatro questões objetivas e de resposta sucinta: Q1 - Qual o cargo que ocupa nessa unidade? ; Q2 - Há quanto tempo ocupado referido cargo?; Q3 - Quais as suas principais funções?; e Q4 - Que outras funções relevantes ocupou ao longo da sua carreira profissional?

No quadro 10 apresenta-se a compilação da informação referente a esta dimensão de análise e estão identificados os interlocutores principais, dos hotéis estudados, envolvidos com as ações estratégicas para mitigar os efeitos da sazonalidade. Também é destacado o tempo em que exercem suas atuais funções, por onde passaram antes e quais as principais responsabilidades nos cargos que desempenham atualmente.

Quadro 10| Caracterização dos entrevistados

Hotel	Entr.	Q1	Q2	Q3	Q4
Hotel Sofitel Guarujá Jequitimar	JCP	Gerente geral de hotel Diretor Financeiro da associação brasileira de resorts Conselheiro na Resorts Brasil Presidente do Conselho Municipal de Turismo do Guarujá	15 anos	Relacionamento com investidor, gestão estratégica e KPIs da unidade	Gerente geral, diretor de F&B Presidente do Guarujá Convention & Visitors Bureau
	ACM	Gestor de vendas e eventos	5 anos gestora de eventos+ 5 coordenadora de eventos	Coordenar ciclo completo dos eventos da venda ao fecho	Coordenadora de eventos, banquetes
	AC	Gestor de receitas	3 anos RM + 12 anos coordenadora de reservas	Analisar dados para maximizar receitas	Coordenadora de reservas e recepção
	GK	Gestor de animação	3 anos	Gerir recursos, logística e programação de animação do hotel	Assistente de cruzeiros
Hotel Novotel Itu Spa & Golf Resort	CJ	Diretor geral Conselheiro no Itú Vistiors & Convention Bureau	4 anos	Gestão dos indicadores e KPIs. Tomada de decisões estratégicas	Gerente de desenvolvimento de novos negócios Accor hotels Gerente geral, assistente de direção, coordenador de recepção
	GR	Gestor de vendas e eventos	4 anos	Gestora de equipa comercial, eventos e marketing da unidade	Gestora comercial
	VM	Gestor de receitas	2 anos	Análise de dados para otimizar receitas para unidade	Supervisor de recepção
	NF	Gestor de animação	4 anos	Gerir programações e logística das mesmas	Coordenadora de recepção e chefe de animação

Conforme indicado no quadro anterior boa parte dos entrevistados atuam nas unidades de alojamento em que desempenham funções desde o início da operação das unidades e, em alguns casos, os responsáveis entrevistados ocupam outros cargos voluntários importantes, paralelos aos cargos específicos do hotel. Por exemplo o gerente geral do hotel Sofitel Guarujá Jequitimar, JCP, é o atual presidente do Conselho Municipal de Turismo do Guarujá e diretor financeiro da Associação Brasileira de Resorts, associação que abrange todos os *resorts* do Brasil. O gerente geral do Novotel Golf & Resort, CJ, é conselheiro no Itú Convention & Visitors Bureau, organização que fomenta os eventos de toda a região.

4.2.2 Caraterização do hotel (D II)

Em relação à segunda dimensão, referente à caraterização do hotel, os guiões das entrevistas incluem 16 questões, sendo as primeiras 11 sobre a capacidade do hotel, as facilidades e serviços, a proposta de valor, o *set* competitivo, a taxa média de ocupação, o REVPAR, a distribuição das receitas (room revenue, F&B revenue, SPA revenue, experiences Revenue, etc..) e questões relacionadas como estes dados variam ao longo do ano. As outras 5 questões abordam: i) os principais mercados e a percentagem relativa de cada um deles; ii) o segmento de público de maior afluência; iii) qual a expressão desse segmento; iv) como se distribui a procura ao longo do ano e se a sazonalidade é um problema para a sustentabilidade do negócio; e v) quais a estratégia e ações para atenuar a sazonalidade.

Segundo o diretor geral, JCP, o Sofitel Guarujá Jequitimar tem 301 apartamentos, divididos em três alas. Este é um hotel “pé na areia” situado em frente à praia de Pernambuco, em Guarujá, SP, Brasil, sendo uma estrutura completa de resort, com três restaurantes, *lobby bar*, bar de piscina, campos desportivos e parque aquático infantil, contando ainda com uma equipa de animação. Amplo centro de convenções com 27 salas modulares e capacidade para 1000 pessoas sentadas, e arena para espetáculos com capacidade para 5000 pessoas. O hotel apresenta uma taxa de ocupação média anual de 50%, um REVPAR de R\$ 400,00 (cerca de 72 €), a diária média é de R\$ 1.100,00 (cerca de 200€), a permanência média é de 3,64 dias e a receita é distribuída equitativamente entre a hospedagem e o F&B. O perfil de público é predominantemente familiar, com a procura a concentrar-se particularmente durante o verão e nos fim-de-semana. Durante

os dias de semana, na estação baixa, é comum ocorrerem eventos corporativos, particularmente convenções. Para a gestora de receitas, AC, o *set* competitivo do hotel, são os *resorts* do sudeste brasileiro, nomeadamente os do interior de São Paulo como o Royal Palm Plaza, o Bourbon Atibaia, o Clube Med Lake Paradise, o Hotel Tauá Atibaia, o Hotel Maysa Resort e a Casa Grande Hotel. Para todos entrevistados do Sofitel Guarujá Jequitimar, JCP, ACM, AC e GK o diferencial do hotel é ser o único “resort pé na areia”, com acesso direto à praia.

Relativamente à sazonalidade que Sofitel Guarujá Jequitimar enfrenta ao longo do ano, o diretor geral JCP, a gestora comercial ACM, e a gestora de receitas AC, concordam que, por se tratar de um resort de praia, “pé na areia”, a sazonalidade é muito forte, pois os clientes não procuram destinos de sol e mar no inverno. Isso faz com que as taxas de ocupação e reservas diminuam bastante nos meses menos quentes e com maior pluviosidade. Segundo os entrevistados, nesses períodos, os eventos são fundamentais para a sustentabilidade do negócio.

No que se refere ao hotel Novotel Itu Golf & Resort, o gerente geral, CJ, informou que o hotel possui estrutura completa de resort, com 3 diferentes restaurantes, parque aquático infantil, equipa de animação própria, acesso ao condomínio Terras de São José, que possui campo de golfe e centro de equitação, além de um moderno centro de eventos com 17 salas modulares com espaço para receber até 266 pessoas em auditório.

A taxa de ocupação média anual é de 35%, referindo que é relativamente baixa pelo facto do hotel se encontra ainda em fase de consolidação. O REVPAR é de R\$250,00 (cerca de 45.5 €), e a diária media (ADR) é de R\$650,00 (cerca de 118€). Sobre a permanência média de hóspedes o hotel apresenta a taxa de 2,5 a 3 noites, e as receitas dividem-se nomeadamente em 50% hospedagem, onde são absorvidas as receitas de hospedagem e alojamento, e 50% de F&B onde entram as receitas dos restaurantes, banquetes, aluguel de salas e serviços em geral para atendimento dos eventos. Os demais serviços complementares direcionados aos eventos como áudio & visual, decoração e atrações especiais são direcionados às empresas parceiras certificadas pelo hotel. O perfil do cliente pode ser considerado dentro da classificação “Hotel Resort Familiar”, já que o hotel apresenta estrutura de equipamentos de lazer e bem-estar direcionados para as famílias. Contudo, esta unidade de alojamento também apresenta estruturas adequadas para receber convenções e outros eventos empresariais e sociais.

A gestora comercial, GR, considera o *set* competitivo do hotel os resorts familiares com centro de convenções localizados a menos de 150 km da capital, como por exemplo o Royal Palm Plaza, o Bourbon Atibaia, o Club Med Lake Paradise, o Tauá Atibaia e o Mavsa Resort.

Relativamente à sazonalidade, segundo o diretor geral CJ, a gerente de vendas GR e o gestor de receitas VM, o Novotel Itu Golf & Resort tem procura mais acentuada, pela clientela familiar, naturalmente no verão e nos principais feriados e datas festivas. Estes entrevistados consideram os meses de inverno muito estratégicos para os eventos empresariais, durante os dias de semana, e também com excelentes oportunidades, para o público familiar, aos finais de semana com programações e pacotes especiais. Todos os respondentes, destacam ainda que alcançar nichos estratégicos (exemplo universo *Pet*) auxiliam muito no combate à sazonalidade.

Podemos verificar que os dois hotéis, por mais que tenham estruturas e perfis de público parecidos, encontram-se em diferentes níveis de consolidação e desenvolvimento geral. O Sofitel Guarujá Jequitimar, por ter 15 anos de operação, já possui uma base de clientes mais definida e estruturada o que facilita nas tomadas de decisões e análise de dados. O Novotel Itu Golf & Resort, por outro lado, possui apenas quatro anos de existência, dos quais dois anos de pandemia no meio do caminho, o que dificultou muito na consolidação do produto. Ambos os gestores gerais participam de associações e conselhos hoteleiros, nomeadamente de resorts, onde contribuem com suas experiências e compartilham conhecimentos e informações do cenário global dos resorts brasileiros.

O Sofitel Guarujá Jequitimar, por ser um hotel localizado em um destino de sol e mar, está mais dependente do clima e da meteorologia, pois as condições do estado de tempo, mesmo na época alta, condicionam a deslocação para a praia. Já o Novotel Itu Spa & Golf Resort, apesar de ser procurado preferencialmente nas épocas mais quentes e soalheiras, não sofre grandes alterações de reservas e cancelamentos com alterações do estado de tempo. O diretor geral CJ considera que muitos clientes escolhem o destino para descansar em família e aproveitar as estruturas do hotel. Claramente a maioria prefere os dias bonitos e quentes, mas são poucos os que desistem da viagem por esse motivo.

A sazonalidade é um fator que afeta as duas unidades hoteleiras investigadas, mas a localização geográfica influencia de maneira distinta cada hotel. Ambos os grupos de

gestores consideram os eventos próprios como parte importante de um conjunto de ações estratégicas para mitigar os efeitos da sazonalidade.

4.2.3 Relevância dos eventos para o hotel (D III)

Os principais responsáveis dos hotéis investigados, JCP e CJ, concordam que os eventos possuem extrema importância para a sustentabilidade dos empreendimentos hoteleiros em geral, consideravelmente maior para os resorts que trabalham uma parte do ano com baixas ocupações nos dias de semana.

Ambos os hotéis aqui investigados trabalham com equipa fixa comercial e operacional de eventos que atuam diretamente na captação, organização e operação dos eventos realizados nas unidades. Para os gestores comerciais de eventos das unidades, ACM e GR, essa estrutura profissional assegurar um atendimento dedicado e de melhor qualidade para que os clientes se sintam seguros e à-vontade para escolher o hotel como destino para o seu próximo evento. Estes hotéis também possuem equipas de fornecedores complementares, selecionados em rigorosos processos de concorrência, para atenderem às mais diversas necessidades como audiovisual, decoração, segurança, atrações especiais, dentre outras.

Os eventos são importantes para os hotéis ao longo do ano inteiro, em meses de alta ocupação muitos eventos sociais, como casamentos e encontro de grupos, acontecem nos hotéis. Os eventos corporativos, entretanto, costumam acontecer nos meses considerados de baixa ocupação, por existirem melhores condições comerciais nesses períodos. No Sofitel Guarujá Jequitimar, por exemplo, o diretor geral JCP e as gestoras de vendas ACM e receitas AC, afirmam que as receitas com eventos, nos meses de baixa estação, chegam a representar 60% das receitas totais de hospedagem e F&B do hotel.

O gerente geral do Novotel Itu Golf & Resort, CJ, afirma que o primeiro ano de operações do hotel, iniciada em julho de 2018, teve ocupação quase absoluta de grupos e eventos, pois ainda não tinham o parque aquático pronto. “Durante esse início de operação no ano de 2018 estávamos em *“soft open”* e nos direcionamos a receber a maioria de eventos enquanto formávamos equipas e alinhávamos processos” afirma CJ. A partir dos primeiros pacotes de Natal e Ano Novo, no final de 2018, passaram a receber o público

individual já a contar com a estrutura de lazer adequada para as famílias. Ao longo dos anos seguintes, apesar da pandemia, conseguiram desenvolver melhor o público individual/familiar, mas sempre tiveram muita dedicação e atenção ao segmento dos eventos corporativos.

Além do importante volume de negócios com hospedagem que os eventos trazem para os empreendimentos aqui estudados, os diretores gerais JCP e CJ, juntamente com suas gestoras comerciais ACM e GR, reforçam que os eventos também trazem receitas muito fortes em F&B, com os pacotes de pensão completa, *coffee breaks* e coquetéis comercializados em conjunto. As gestoras comerciais das unidades investigadas ACM e GR, reforçam que, por esses motivos, possuem uma equipa de vendas que buscam, ao longo do ano, negócios dessa segmentação para todos os períodos, principalmente nas consideradas épocas baixas.

Esses eventos corporativos, são realizados predominantemente durante os dias de semana e deixando sempre os fins-de-semana livres para os hotéis comercializar suas tarifas mais altas para os hóspedes individuais. O gerente de lazer e desporto do Sofitel Guarujá Jequitimar, GK, considera que esses fins-de-semana podem e devem ser aproveitados com pacotes e programações interessantes para atrair as famílias, mesmo que sejam na baixa estação, mas reitera que uma mudança drástica no estado do tempo pode inviabilizar a vinda dos clientes.

O gerente geral do Sofitel Guarujá Jequitimar, JCP, afirma também que essas tendências se refletem em todo o setor de resorts nacional. Por mais que existam algumas variações em percentagens, em geral no Brasil, os resorts dependem dos eventos para manterem sustentáveis os seus negócios.

São vários os tipos de eventos e públicos-alvo destes eventos, entre os quais se destacam as viagens de incentivos, congressos e convenções corporativos e científicos e eventos sociais. Habitualmente esses eventos procuram datas fora da época alta (em especial período de férias e de feriados longos), desenvolvendo-se em períodos com tarifas mais económicas. Como desafio os hotéis buscam aproveitar a oportunidade de fidelizar os participantes nos eventos corporativos, incentivando-os a voltarem com suas famílias nos finais de semana, feriados e temporada de férias.

Outro desafio, durante os eventos, está em gerenciar da melhor maneira o mix de clientes individuais, com os grandes grupos, quando se encontram em mesmo período de hospedagem.

4.2.4 Eventos próprios e perspectivas futuras (D IV)

A realização dos eventos próprios é reconhecida por todos entrevistados como uma boa estratégia para ajudar no combate a sazonalidade. Vários dos entrevistados consideram importante investir internamente nesses eventos, já outros acreditam que o caminho seja conseguir parceiros para patrocinar esses eventos. As gerentes de vendas (ACM), a gerente de receitas (AC) e o gestor de animação (GK) do Sofitel Guarujá Jequitimar, assim como, o gestor de receitas (VM) do Novotel Itú Golf & Resort, consideram que as unidades devem investir recursos próprios do hotel para que esses eventos próprios aconteçam. Já o gerente geral (JCP) do Sofitel Guarujá Jequitimar, assim como o gerente geral (CJ) e a gerente de vendas (GR) do Novotel Itú Golf & Resort consideram que os eventos precisam de patrocinadores e investidores para que os eventos próprios se tornem maiores e mais atraentes ao público.

De maneira geral os eventos são parte estratégica importante para a generalidade das unidades resort do Brasil, o que difere entre cada unidade é a consistência em que conseguem realizar pacotes e produtos diferenciados para atraírem seus públicos nas datas mais adequadas para suas unidades, afirma o gerente geral do Sofitel Guarujá Jequitimar, JCP, que também é conselheiro na Resort Brasil e atua voluntariamente como diretor financeiro na associação brasileira de resorts.

Segundo os diretores gerais entrevistados, a pandemia associada ao Covid-19 veio alterar muito as perspectivas dos gestores da hotelaria. A gestora comercial e de eventos do Novotel Itú Golf & Resort, GR, considera que, nos próximos anos, os eventos próprios dependerão de parcerias com marcas e patrocinadores para se tornarem viáveis. Por sua vez, a gestora comercial e de eventos do Sofitel Guarujá Jequitimar, ACM, acredita que os eventos próprios devem continuar a acontecer mesmo que não tenham parceiros investidores. Para ACM, certamente seria melhor ter grandes parceiros para tornar os eventos mais atraentes, mas os eventos devem fazer parte da cultura da empresa e a

criatividade será o trunfo das empresas para alcançarem a sustentabilidade das suas unidades.

Os gestores de animação e lazer das duas unidades investigadas, GK e NF, consideram que há sempre espaço para novos investimentos em atrações e eventos próprios, mas não se trata somente de apoio financeiro. Muitas das vezes, boas ideias geram excelente eventos com baixo investimento, como por exemplo o final de semana Pet do Novotel Itú Spa & Golf Resort. O gerente de animação e lazer, GK, e a gestora de receitas, AC, do Sofitel Guarujá Jequitimar, consideram que, para o futuro dos eventos próprios, é necessário que se mantenham e promovam boas iniciativas de gestão interna. Dão como exemplo as “*Smart Meetings*”, que envolvem todos os departamentos do hotel na busca de ideias e soluções para atrair os clientes nas épocas de menor procura.

O diretor geral do Sofitel Guarujá Jequitimar, JCP, considera que o futuro requer atenção e boas iniciativas como as “*smart meetings*” aliadas a parcerias e investimentos em ações maiores e mais atraentes. Destaca ainda que, os eventos devem continuar a fazer parte do conjunto de ações estratégias para manterem a sustentabilidade do negócio.

O diretor geral do Novotel Itú Golf & Resort, CJ, acredita na força das parcerias para trazer eventos e pretendem, dentre outras ações, manter o investimento em quartos temáticos, associados a grandes marcas, para fomentar eventos e ações estratégicas ao longo do ano. Exemplos dessas ações são os próximos apartamentos, em parceria com as marcas Heineken e Coca Cola, que pretendem lançar ainda em 2022.

Seja através de maiores investimentos, parcerias ou reuniões criativas, os hotéis investigados apresentam uma forte resiliência aliada a sinergia de cocriação para mitigarem as dificuldades globais que se apresentam como desafios na gestão das unidades hoteleiras. Todos os interlocutores dos hotéis entrevistados concordam que, para atravessar a crise gerada pela pandemia do covid-19, a sinergia foi imprescindível e a cocriação passou a ser uma prática indispensável para os conselhos diretivos tratarem dos assuntos ligados a sazonalidade e adversidades globais, que interferem na sustentabilidade dos negócios.

No quadro 11, é apresentada a síntese das questões da dimensão IV aplicadas aos interlocutores entrevistados.

Quadro 11 | Síntese das respostas das entrevistas relativas à dimensão IV (D IV)

Entrevistado	Considera os Eventos próprios uma boa estratégia para diminuir os efeitos da sazonalidade?	De que forma trabalham para realizar esses eventos?	Como pretendem seguir com esses eventos próprios no futuro?
JCP	Sim, muito importante, mas faz apenas parte do grande plano estratégico direcionado à diminuição dos impactos da sazonalidade	-Pacotes temáticos -Parcerias com atrações especiais -Datas comemorativas - Busca por nichos - Reuniões “Smart Meetings” -Convidar Influencers	-Novas Parcerias -Novas ideias -Novos Nichos (Ioga, Judeus, Surfistas, etc.) -Trabalhar Influencers
ACM	-Sim, principalmente aos finais de semana pois não se vende muito eventos corporativos. -Gera oportunidades e traz clientes novos ao hotel	-Reuniões estratégicas “Smart Meetings” para alinhar as melhores datas e oportunidades para as ações. -Benchmark com concorrência	-Nova Parcerias -Atrair público local -Buscar novidades
AC	São necessárias para tentar minimizar os impactos negativos da baixa estação, principalmente numa região de praia onde o fator clima é fundamental e os clientes decidem ao momento	-Smart Meeting para encontrar os melhores períodos para fomentar eventos especiais. -Pacotes especiais temáticos	-Novas atrações “Importantes” para atrair clientes locais -Mudanças na infraestrutura para tornar o hotel mais aproveitável o ano todo. -Novos nichos
GK	Sim com certeza, sem eles somos apenas mais um hotel com boa estrutura física no litoral de SP. Os Eventos animam o hotel e trazem público para consumir em épocas improváveis para um hotel de sol e mar	-Reuniões interdepartamentais para gerar ideias e promover os pacotes especiais estratégicos -Finais de semana temáticos (Família, Romântico, Inverno)	-Melhorar estrutura para maiores eventos - Divulgação mais direcionada e efetiva -Melhores e maiores atrações para todos os públicos estratégicos do hotel
CJ	Sim, uma tendência para a hotelaria em geral. Seja a vender fechamento do hotel e realizar ação macro com parceiros, seja para criarmos diferenciais que tragam público ao hotel na baixa estação	-Gerindo datas e pacotes estratégicos para grupos (Pet Weekend, Final de semana romântico, etc.) -A Trabalhar parcerias que ajudem a criar e promover ações na baixa estação	- Buscar novos parceiros -Criar novos temas - Buscar novos nichos
GR	Sim, importantes para termos nossos pacotes próprios em datas especiais, mas principalmente quando se consegue parceiros para investir e cocriar as programações	- A desenvolver pacotes especiais para família ou nichos específicos - A buscar parceiros	- Melhorar benchmarking com a concorrência e trabalhar temas novos - Investimentos em nova área <i>kids indoor</i> para atrair mais público familiar na baixa estação
VM	Os eventos próprios trazem vida ao hotel em épocas baixas. São responsáveis por angariarmos público para outras datas, feriados grandes e até convenções e eventos corporativos	-Fazemos pacotes temáticos nas datas grandes e feriados, mas também em datas menos atraentes como inverno e feriados religiosos (Ex. finados)	-Manter reuniões estratégicas de novas ações - Melhorar área <i>indoor</i> infantil -Trabalhar ações com os quartos temáticos do hotel
NF	Os eventos próprios são ideias estratégicas para atrairmos público. As vezes os clientes desconhecem a ação, mas se surpreendem e partilhar a experiência com os amigos	-Finais de semanas temáticos (Circo, Teatro, dia dos Pais, dia das Mães, Pet weekend, dentre outros) -Ações com parceiros	-Shows importantes com parceiros em algumas datas -Novo espaço <i>kids indoor</i> - Ações nos temas dos quartos temáticos

Pode se perceber através da pesquisa empírica que os hotéis resorts estão sempre a procura de melhorar as suas taxas de ocupações, particularmente nos períodos considerados baixa estação. A preocupação, além de financeira, também passa pela manutenção das equipas formadas e pontos de vendas do hotel abertos em operação.

Os eventos corporativos em geral, segundo os entrevistados, são uma excelente opção para gerar receitas e movimento para os dias de semana na baixa estação e representam uma percentagem significativa nos resultados globais das unidades. Esses eventos acabam também por se tornarem geradores de novos clientes individuais, que retornam para eventos sociais, ou mesmo como clientes particulares. Essa estratégia é muitas vezes trabalhada pelo hotel, através de eventos próprios e promoções especiais, que alcançam os clientes de um grupo para estenderem suas hospedagens e trazerem suas famílias para o hotel. Essa estratégia de retenção de clientes de um grupo pode ser muito interessante quando o hotel consegue, durante o evento, identificar as preferências e nichos contidos no perfil do grupo visitante. Sendo assim consegue criar e divulgar programações que tragam esse público de volta ao hotel como clientes fidelizados.

Os interlocutores entrevistados, em geral, consideram que os clientes buscam, cada vez mais, por novidades em locais que se sintam seguros, reconhecidos e a vontade para usufruírem dos recursos e equipamentos que a hotelaria resort oferece. Para o gerente geral do Novotel Itu golf & resort, CJ, quando uma programação consegue atrair o interesse e curiosidade do público podemos considerar que teremos a chance de surpreender positivamente esse grupo de clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

A investigação desenvolvida nesta dissertação procurou responder à questão se a aposta na produção de eventos próprios pode ser uma estratégia importante para a redução da sazonalidade na hotelaria de 5 estrelas e, consecutivamente, promover a valorização da sustentabilidade do negócio. Nesse sentido, recorreu-se a uma revisão da literatura sobre o tema e a uma investigação empírica, tendo como amostra duas unidades de alojamento de cinco estrelas localizadas no Brasil. Através de aplicação de oito entrevistas (quatro por unidade de alojamento), procurou-se analisar com o maior detalhe possível, dois casos de estudo inseridos numa realidade geográfica semelhante.

Apesar de existirem poucos estudos sobre o impacto dos eventos próprios na hotelaria, diversos autores (Harkison, 2018; Minghetti, 2003; Kotler et al., 2011; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021; Pine & Gilmore, 2011) consideram que estes eventos podem ser uma importante estratégia para a valorização da sustentabilidade do negócio dos hotéis, em particular contribuindo para a redução da sustentabilidade e a nível da comunicação e estratégia de marketing (Banister, Roper, & Potavanich, 2020; Gerritsen et al., 2011; Getz & Page, 2016; Harrington et al., 2019; Schmitt, 2004)

Por sua vez, as informações obtidas através das entrevistas, permitem concluir que, no caso dos dois hotéis investigados, os eventos próprios fazem parte de um conjunto de ações e medidas estratégicas para mitigar os impactos da sazonalidade que afetam de forma expressiva estes hotéis. Essa estratégia é alargada a todo o setor dos eventos, sendo os corporativos os mais relevantes para o negócio e a redução da sazonalidade. Para além do negócio direto que geram, estas unidades de alojamento usam-nos como estratégia de comunicação e marketing, para atraírem clientes individuais e famílias.

Devido a pandemia causada pela Covid-19, os eventos tiveram uma redução muito acentuada. Em resposta acentuou-se a busca por parcerias com marcas, no reforço das atrações e na aposta na cocriação de eventos.

Também a resposta aos objetivos específicos foi suportada na revisão da literatura e na aplicação de entrevistas aos principais responsáveis pela gestão das duas unidades de

alojamento analisadas, em particular aos mais envolvidos com os eventos. De forma a sistematizar essa informação, apresenta-se, de seguida, a análise conclusiva por cada um desses objetivos específicos.

Objetivo geral 1. - Caracterizar as diferentes modalidades e temas de eventos próprios, produzidos pela hotelaria de 5 estrelas, para diminuir a sazonalidade

Consideramos que o objetivo geral 1. foi atingido, no sentido em que foi possível debater as oportunidades e implicações dos eventos realizados para os hotéis investigados, enquanto estratégia de marketing e comunicação. A pesquisa empírica evidenciou formatos e temas distintos promovidos pelas diferentes unidades hoteleiras, nomeadamente através da criação de pacotes e ações promocionais visando um aumento das taxas de ocupação em épocas baixas como, por exemplo, o feriado de finados que o Novotel Itu Golf & Resort organiza associado à temática do *Halloween*. Conseguiu-se também perceber que os eventos próprios fazem parte de um grande grupo de ações estratégicas usado pelas unidades hotelarias em estudo para minimizar os impactos da sazonalidade. Por outro lado, os investimentos neste tipo de ações variam de unidade para unidade. Na literatura estudada não possível identificar exemplos e categorias temáticas associadas a estas tipologias de eventos, mas percebeu-se que a estratégia faz parte de um conjunto de ações que são referenciadas e defendidas por diversos autores. Os autores Harrington, et al, (2019) refletem sobre a oferta de valor associada à experiência e as suas perceções. Essa experiência pode variar modelos padronizados a cocriados, e tem sempre o objetivo de incentivar a interação com o cliente, procurando transformar o valor em memória.

Diversos autores referem a importância de promover a segmentação de nichos estratégicos, gestão de preços; e a cocriação e promoção de produtos alternativos para atrair clientes em diferentes épocas do ano (Allcock, 1989; Andriotis, 2005; Kotler, et al., 2011; Morales & Toledano, 2008).

Objetivo geral 2. - Identificar e analisar qual a importância que os hotéis investigados atribuem à produção de eventos próprios;

Através da investigação empírica verificou se que todos interlocutores atribuem muita importância aos eventos de forma geral, inclusive com departamentos dedicados ao

segmento e equipas especializadas para a criação e gestão de eventos comerciais e próprios. Além da compilação das entrevistas o tema do marketing de relacionamento e os eventos de comunicação são abordados por muitos dos autores referenciados, e são importantes dentro de um mix de atividades estratégicas realizadas pelas equipas de gestão que visam a sustentabilidade do negócio.

Na revisão bibliográfica pode-se perceber que a criação dos eventos próprios, podem fazer parte do conjunto de ações estratégicas que muitas equipas de direção utilizam para mitigar os efeitos da sazonalidade (Getz & Page, 2016; D’Onofre & Souza, 2016; Harkison, 2018).

Com o objetivo de aumentar os seus resultados, os responsáveis pela gestão dos hotéis necessitam de um conhecimento aprofundado das necessidades, comportamento e preferências dos clientes de modo a proporcionar a oferta mais adequada de cocriar valor para e estimular a sua fidelização (Harkison, 2018; Minghetti, 2003).

Para Pine e Gilmore (2011), com a transformação digital e a crescente centralidade geração *Millenial* enquanto como consumidora, a emoção e a experiência tornaram-se fulcrais enquanto vetores de motivação para a compras.

Para Gerritsen, et al. (2011) os eventos podem ser usados como uma ferramenta estratégica de marketing devido a três razões:

- Os grupos-alvo estão se tornando cada vez mais intangíveis para os profissionais de marketing;
- Os eventos podem ser ferramentas eficazes para comunicar e transmitir as mensagens desejadas ao público;
- Em geral, pode considerar-se que os eventos promovem a coesão social, graças ao seu caráter interativo.

Objetivo geral 3. - Perceber se a hotelaria de 5 estrelas considera a promoção de eventos próprios como estratégia para a sustentabilidade do negócio;

Através das investigações empíricas alcançamos este objetivo ao perceber que os interlocutores em geral consideram que a criação dos eventos próprios, juntamente com diversas estratégias complementares, pode contribuir para a diminuição dos efeitos da sazonalidade. Nos hotéis investigados, os gestores comerciais juntamente com as demais

direções-gerais organização equipas especializadas para dinamizarem iniciativas/eventos que mitiguem os efeitos da sazonalidade.

Através das pesquisas bibliográficas foi possível compreender que a hotelaria, de forma geral, é condicionada a propor formas e modelos estratégicos que combatam a sazonalidade. Também se pode perceber que o tema dos eventos nas épocas baixas, muitas vezes, é tratado pelo destino em que o hotel se insere. Assim sendo, os eventos locais são criados com o mesmo intuito e os hotéis acabam por se aliar a estas iniciativas desenvolvendo pacotes promocionais nos períodos em questão. Os eventos próprios surgem como opção para a hotelaria para atrair hóspedes durante o ano. No entanto, identificam-se diferenças entre as unidades hoteleiras ao nível dos orçamentos e parcerias dos eventos, variando as ações em função destas circunstâncias.

A literatura pesquisada refere a necessidade de desenvolver soluções para mitigar os efeitos da sazonalidade, sendo os eventos apontados como uma dessas possibilidades. Os autores Getz & Page (2016), defendem que o desenvolvimento de novas ofertas, alicerçadas na dinâmica dos eventos, é essencial de modo a garantir uma operação mais regular ao longo do ano com os consequentes benefícios em termos operacionais e financeiros.

Para Schmitt (2004) a gestão da experiência do cliente é parte essencial da estratégia de marketing relacional, proporcionando um valor singular aos clientes. Este tipo ações resulta num conjunto de interações que, para além de gerarem receitas adicionais, incrementam o potencial de fidelização do cliente.

Os autores Banister, Roper e Potavanich (2020) defendem uma visão contemporânea do luxo, a qual incorpora uma dimensão imaterial nas experiências vividas no quotidiano, a considerar duas práticas complementares do consumo diário de luxo, uma delas associadas ao cuidar e bem-estar e a outra ao fugir/escapar da rotina (Quadro 1). Essas duas práticas centrais, permitem ultrapassar uma compreensão puramente materialista e alcançar, de forma genuína, as necessidades de luxo das pessoas, em geral.

Objetivo geral 4. Estabelecer quais os resultados que os hotéis esperam com a realização desta tipologia de eventos.

De forma geral pode-se perceber que os objetivos da generalidade das estratégias na hotelaria procuram aumentar a taxa de ocupação e melhorar a receita por quarto disponível (REVPAR). Assim sendo surgem diversos objetivos secundários que,

somados, melhoram as condições para os objetivos primários a serem alcançados. No conjunto dos objetivos aqui estudados, encontramos na investigação bibliográfica, assim como, na pesquisa empírica, fatores relevantes e interligados que importa realçar. Neste sentido destacamos: a fidelização dos clientes, o aumento da taxa de fidelização, o desenvolvimento de nichos de mercado específicos, a diversificação dos canais de venda, a melhoria das avaliações nas redes sociais, a qualificação das equipas, o desenvolvimento de novas ofertas de produto.

Os autores Gerritsen, et al., (2011) defendem que é importante procurar e entender o melhor possível as expectativas que os clientes trazem para cada um dos eventos, bem como a forma como avaliam e descrevem as suas experiências, de modo a melhorar futuramente os resultados.

Para Brakus e Zarantonello, (2009) as principais dimensões que constroem uma escala de experiência de marca são: sensorial, afetiva, intelectual e comportamental. Alcançar estes objetivos pode ser essencial para garantir os objetivos estratégicos definidos.

Objetivo geral 5. Perceber se diferentes hotéis, influenciados pelas mesmas variáveis, obtém resultados semelhantes com uma estratégia dos eventos de comunicação e marketing

Este objetivo pode ser considerado alcançado na medida em que, segundo todos os interlocutores entrevistados os hotéis procuram sempre o mesmo objetivo geral, ou seja, melhoria da performance e da sustentabilidade do negócio. Nos dois hotéis investigados, de forma geral, o alcance é medido não só pelos resultados diretos, mas também pelo nível de satisfação, pela taxa de fidelização, pela apresentação de novas estruturas e serviços. Em ambos os casos estes pontos foram citados e reafirmados por todos entrevistados. As referências utilizadas suportam estes resultados da pesquisa empírica, nomeadamente, a relevância das ações de comunicação e marketing como estratégia para alcançar os objetivos e resultados pretendidos.

Para Mondo (2013), as ações de comunicação e marketing na hotelaria, são usadas para diversos objetivos, mas na maioria das vezes o foco é atrair e captar clientes. Normalmente, é direcionada com maior ênfase para a época baixa, com o objetivo de aumentar a ocupação e mitigar os efeitos da sazonalidade.

Diversos autores aqui estudados, Campos e Gonçalves (1998), Inversini, Carlo e Masiero, (2020), Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2017) concordam que num contexto de mercado muito competitivo como o do turismo, e especificamente no caso da hotelaria, as empresas precisam inovar permanentemente a sua oferta, nomeadamente, através da diversificação e cocriação dos seus produtos e serviços, de modo a atender e superar as expectativas dos clientes, cada vez mais exigentes.

5.2 LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

A presente dissertação aborda uma temática pouco estudada e que encerra um conjunto de dificuldades. Desde logo, porque os eventos próprios na hotelaria são um nicho dentro do segmento dos eventos, porque cada unidade hoteleira tem as suas especificidades e definem estratégias individuais, e porque os resultados desta estratégia não apresentam resultados tangíveis imediatos.

Como a investigação em torno dos eventos próprios na hotelaria ainda está pouco desenvolvida, a bibliografia sobre o tema é muito escassa e existem poucas referências e casos de estudo sobre eventos próprios realizados pela hotelaria como estratégia de negócio e de marketing.

Outra questão limitante, prende-se com a própria conceptualização em torno dos eventos próprios, não existindo uma definição estabilizada. Isso é notório nas entrevistas realizadas, com os diversos interlocutores a designarem estes eventos de maneiras distintas, como eventos de relacionamento, eventos próprios e eventos de marketing. O mesmo ocorre na literatura existente que fala dos eventos promocionais de maneiras distintas.

Para um estudo sobre a temática da relevância dos eventos próprios na hotelaria, seria importante ter um número relativamente alargado de hotéis estudados, mas por vários constrangimentos, recorreu-se apenas a duas unidades de alojamento, pelo que a informação obtida não pode ser, de maneira nenhuma, generalizada.

Por sua vez, embora os *stakeholders* entrevistados afirmem que estes eventos são importantes para a sustentabilidade do negócio, não apresentaram dados e informações concretas que possam medir o seu impacto, ficando por esclarecer a real dimensão e importância destes eventos no contexto do negócio desses hotéis.

Para futuras investigações é conveniente considerar um modelo de avaliação dos resultados dos eventos próprios de forma mais precisa e detalhada. Mesmo eventos que não travam retornos diretos, podem trazer diversos outros benefícios indiretos que auxiliam na sustentabilidade do negócio.

BIBLIOGRAFIA

- ABIHSP. (2021). *Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Estado de São Paulo*. Obtido em 6 de 01 de 2022, de ABIHSP: <https://abihsp.com.br/2022/01/07/resultado-da-pesquisa-do-desempenho-hotelaria-paulista-novembro-2021/>
- Agencia Metropolitana da Baixada Santista, A. (1998). *Agencia Metropolitana da Baixada Santista*. Obtido em 03 de fevereiro de 2022, de www.sigam.ambiente.sp.gov.br
- Allcock, J. (1998). Seasonality. Em S. Witt, & L. Moutinho, *Tourism marketing and management handbook* (pp. 387-392). London: Prentice Hall.
- Andriotis, K. (2005). Seasonality in Crete: Problem or a Way of Life? *Tourism Economics*, 11(2), 207–224. doi:10.5367/0000000054183478
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 7(2), 36-46.
- Badaró, R. A. (2005). O Direito do Turismo através da história e sua evolução. *Revista Virtual de Direito do Turismo*.
- Banister, E., Roper, S., & Potavanich, T. (2020). Consumers' practices of everyday luxury. *Journal of Business Research*, 116, 458-466. doi:10.1016/j.jbusres.2019.12.003
- Barsky, J. &. (2002). Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 39-46. doi:10.1177/0010880402431004
- Bearden, W. O., & Etzel, M. J. (1982). Reference group influence on product and brand purchase decisions. *Journal of consumer research*, 9(2), 183-194. doi:10.1086/208911
- Berry, S. T. (1994). Estimating discrete-choice models of product differentiation. *The Rand Journal of Economics*, 242-262. doi: 10.2307/2555829
- Bowdin, G. A. (2006). *Events Management*. EUA: Routledge.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 31-46. doi:10.1016/S0010-8804(03)90105-4
- Brakus, J. J., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68. doi:10.1509/jmkg.73.3.052
- Britto, J., & Fontes, N. (2002). *Estratégias para eventos: Uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph.
- Brustolin, A., & Sarreta, C. (2018). A democratização do luxo e o consumo de sensações: poder simbólico e redes sociais em relação ao desenvolvimento social humano. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 4, 77-94. doi:10.26668/IndexLawJournals/25

- Butler, R. W. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. *The Tourist Review*, 53(3), 18-24. doi:10.1108/eb058278
- Campos, L. C., & Gonçalves, M. H. (1998). *Introdução a turismo e hotelaria*. São Paulo: Senac.
- Castelli, G. (2006). *Gestão hoteleira*. São Paulo, Brasil: Saraiva Educação SA.
- Connell, J., Page, S. J., & Meyer, D. (. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism management*, 46, 283-298. doi:10.1016/j.tourman.2014.06.013
- Costa, B., K., M. L., & Almeida, C. (2004). Marketing de relacionamento: uma estratégia para a indústria hoteleira na captação e realização de eventos. *Anais do VII SEMEAD-Pesquisa Quantitativa de Marketing*. São Paulo-Brasil: FEA-USP.
- Cunha, L. (2010). Desenvolvimento do turismo em Portugal: Os primórdios. *Fluxos & Riscos*, 1, 127-149.
- D'Onofre, D., & Souza, M. (2016). A hospitalidade comercial e doméstica sob formas híbridas em destinos turísticos rurais em Nova Friburgo /RJ, Brasil. *Revista de Turismo y Património Cultural*, 1175-1185. doi:10.25145/J.pasos.2016.14.078
- Domingues, C. M. (2013). *Prontuário Turístico*. Lisboa: INCM.
- Duro, J. A., & Prats, J. T. (2019). Tourism seasonality worldwide. *Tourism Management Perspectives*, 31, 38-53. doi:doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.010
- Everard, J. N. (2010). O Segmento de mercado MICE nos hotéis de luxo em Lisboa. *Dissertação de mestrado*.
- Festa, G., Cuomo, M. T., Metallo, G., & Festa, A. (2016). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4 P's to the 4 E's. *Journal of Business Research*, 69(5), 1550-1555. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.015.
- FOHB. (2021). *Forum de Operadores Hoteleiros do Brasil*. Obtido em 1 de fevereiro de 2022, de FOHB: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2022/01/Hotelaria-em-numeros-2021.pdf>
- Fonseca, J. J. (2017). O impacto do marketing experiencial na lealdade dos clientes dos estabelecimentos hoteleiros. *Dissertação de mestrado*.
- Gazzola, G. d. (2018). *Plano Diretor município de Itu*. Plano Diretor. Obtido de <https://itu.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/PDT-ITU-Vers%C3%A3o-Final-12-Revisto-23-04-15h14.pdf>
- Gerritsen, D. O.-K. (2011). *Eventos as a Strategic Marketing Tool*. Boston, EUA: Cabi.
- Getz, D. (2007). *Event Studies, research and policy for planned events* (1ª ed.). London, UK: Routledge.
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. (3 ed.). London, UK: Routledge.

- Granot, E., Russell, L. T., & Brashear, A. T. (2013). Populence: Exploring Luxury for the Masses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(1), 31-44. doi:10.2753/MTP1069-6679210102
- Grossman, G. M., & Shapiro, C. (1998). Foreign counterfeiting of status goods. *The Quarterly Journal of Economics*, 103, 79-100. doi:10.2307/1882643
- Harkison, T. (2017). The importance of the human touch in the luxury accommodation sector. *Research in Hospitality Management*, 1, 59-64. doi:10.1080/22243534.2017.1355488
- Harkison, T. (2018). The use of co-creation within the luxury accommodation experience – myth or reality? *International Journal of Hospitality Management*, 71, 11-18. doi:10.1016/j.ijhm.2017.11.006
- Harrington, R. J., Hammond, R. K., Ottenbacher, M. C., Chathoth, P. K., & Marlowe, B. (2019). From goods-service logic to a memory-dominant logic: Business logic evolution and application in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 252-260. doi:10.1016/j.ijhm.2018.05.014.
- Heine, K. (2012). The concept of luxury brands. *Luxury brand management*, 1(2), 193-208.
- Hinch, T. D., & Jackson, E. L. (2000). Leisure constraints research: Its value as a framework for understanding tourism seasonability. *Current Issues in Tourism*, 3(2), 87-106. doi:10.1080/13683500008667868
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of Academy of Marketing Science*, 45, 377-401. doi:10.1007/s11747-015-0460-7
- Husic, M., & Cicic, M. (2009). Luxury consumption Factors. *Jornal of Fashion Marketing and Management*, 13(2), 231-245. doi:10.1108/13612020910957734
- Iloranta, R. (2019). Luxury tourism service provision-Lessons from the industry. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100568. doi:10.1016/j.tmp.2019.100568
- INE., I. N. (2020). *Estatísticas do Turismo : 2019. Lisboa*. Instituto Nacional de Estatística , Lisboa. Obtido em 01 de 10 de 2020, de :<https://www.ine.pt/xurl/pub/133574>>. ISSN 0377-2306. ISBN
- Infopédia. (2018). *Dicionário de língua portuguesa*. Dicionários Porto Editora. Obtido em 21 de 09 de 2020, de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/luxo>
- Inversini, A., Carlo, M. D., & Masiero, L. (2020). The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102436. doi:10.1016/j.ijhm.2019.102436.
- Itú, S. d. (04 de Fevereiro de 2022). *Itu SP*. Obtido de itu.sp.gov.br: www.itu.sp.gov.br

- Kim, H.-b., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism management*, 26(4), 549-560. doi:10.1016/j.tourman.2004.03.010
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., Garcia, J., & Flores, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0, Mudança do Tradicional para o Digital* (1ª edição ed.). (T. P. Duarte., Ed.) Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. New Jersey, EUA: John Wiley & Sons.
- Lee, S., & Kim, D.-Y. (2020). The brand tourism effect on loyal customer experiences in luxury hotel: The moderating role of psychological ownership. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100725. doi:10.1016/j.tmp.2020.100725.
- Machado, A. S. (2018). Luxo Sustentável em Contextos de Hotelaria e Turismo: Do diferencial competitivo à preocupação com a responsabilidade social. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 4, 28-56. doi:10.54663/2182-9306
- Machete, R. (2011). Clima e Turismo num contexto de mudanças climáticas. *Revista Portuguesa de Geografia*, 46(91), 139-154. doi:10.18055/Finis1330
- Mangorrinha, J. (2012). O Luxo e o Turismo-uma atualização? *Cogitur, Journal of Tourism Studies*, 5, 117-133. Obtido em 23 de 05 de 2019
- Manosso, F. C. (2012). A gestão das emoções dos hóspedes. *Revista brasileira de pesquisa em turismo*, 6(3), 357-374. doi:10.7784/rbtur.v6i3.478
- Masterman, G., & Wood, E. (2006). *Innovative marketing communications: Strategies for the events industry*. Routledge, UK: Elsevier.
- Matias, M. (2007). *Organização de eventos: procedimentos e técnicas*. São Paulo, Brasil: Editora Manole.
- Medlik, S. (2012). *Dictionary of travel, tourism and hospitality*. Routledge.
- Medlik, S., & Ingram, H. (2002). *Introdução à Hotelaria- Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Mendes, A. M. (2018). O marketing e a comunicação em Hotelaria: A importância do marketing relacional para o sucesso de um hotel—caso de estudo—NH Collection Porto Batalha. *Tese de doutoramento*.
- Menezes, M. C. (2016). Eventos Corporativos na Hotelaria. Um estudo de Caso de Hotéis de Porto Alegre-RS. *Fólio Revista Científica Digital-Jornalismo, Publicidade e Turismo*, 17(1), 145-160. doi:10.15602/1981-3422/folio.v17n1p145-160

- Mihailović, B. (2017). Marketing services the hotel and restaurant. *Ekonomika - Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 1, 19-30. doi:10.5937/ekonomika1701019M
- Minghetti, V. (. (2003). Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system. *Information Technology & Tourism*, 6(2), 141-152. doi:10.3727/109830503773048246
- Mondo, T. S. (2013). A Influência da Promoção de Vendas na Captação de Clientes: um Estudo na Hotelaria Catarinense. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(2), 87-107. doi:10.5585/remark.v12i2.2296
- Morales, A. F., & Toledano, M. C. (2008). Seasonal concentration of the hotel demand in Costa del Sol: A decomposition by nationalities. *Tourism Management*, 29(5), 940-949. doi:10.1016/j.tourman.2007.11.003
- Morrison, A. M. (1996). *Hospitality and travel marketing*. Albany, New York, EUA: Delmar Publishers Inc.
- Narteh, B., Agbemabiese, G. C., Kodua, P., & Mahama. (2013). Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence From the Ghanaian. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(4), 407-436. doi:10.1080/19368623.2012.660564
- Neto, M. M. (2015). As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de Luxo, Fatores influenciadores. *Dissertação de mestrado*.
- novotelitu.com.br. (2022). *www.novotelitu.com.br*. Obtido em 4 de janeiro de 2022, de <https://www.novotelitu.com.br>
- Perinotto, A. R. (2019). Histórico e análise da hotelaria de luxo no Brasil. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 9, 219-247. doi:10.2436/20.8070.01.137
- Petrocchi, M. (2002). *Gestão de pólos turísticos*. Rio de Janeiro, Brasil: Futura.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 98, 97-105. Obtido em 04 de 08 de 2020
- Pine, B., & Gilmore, J. (2011). *The experience economy*. Boston, EUA: Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *Measuring business excellence* Porter, Michael, 1(2), 12 -17. doi:10.1108/eb025476
- Portugal, T. d. (25 de 08 de 2020). *Turismo de Portugal*. Obtido de Turismo de Portugal: www.turismodeportugal.com.br
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi:10.1002/dir.20015.
- Quivy, R., & Campenhoudt., L. V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111. Obtido em 20 de 06 de 2020
- Reith, R., & Meyer, T. (2003). *Luxus und Konsum, Eine historische Annäherung* (Vol. 21). Berlin, Alemanha: Waxmann Verlag.
- Santos e Região Convention & Visitors Bureau, S. (04 de fevereiro de 2022). *Santos e Região Convention & Visitors Bureau*. Obtido de SRCVB: www.srcvb.com.br
- Santos, R. A. (dez de 2016). Sazonalidade e suas inferências sobre as gestões hoteleiras. Um estudo de multicase na hotelaria fluminense. *CENÁRIO, Brasília*, 4(7), 65-81.
- Schmitt, B. H. (2004). *Gestão Da Experiência Do Cliente Uma Revolução*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- SIGAM, S. I. (2022). *SIGAM*. Obtido em 04 de fevereiro de 2022, de https://sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam3/Repositorio/511/Documentos/APAM_LC/AP_AMLC_Turismo.pdf
- Simonceska, L. (2012). The Changes and Innovation as a Factor of Competitiveness of the Tourist Offer (The Case of Ohrid). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 44, 32-43. doi:10.1016/j.sbspro.2012.05.002
- sofitelguarujajequitimar.com. (2022). *sofitelguarujajequitimar.com*. Obtido em 04 de Janeiro de 2022, de <https://sofitelguarujajequitimar.com-hotel.com/pt/>
- Ting, Y.-S. (2012). E-newsletter as a marketing tool for hospitality and travel firms to retain customers. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4551-4558. doi:10.5897/AJBM11.2620
- Tsai, S.-p. (2005). Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons*, 48(5), 431-441. doi:10.1016/j.bushor.2005.02.005
- Turismo de Portugal. (30 de junho de 2017). Decreto-lei nº 80/2017. Obtido de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/legislacao-empresendimentos-turisticos.aspx
- Turismo de Portugal. (15 de 06 de 2020). *www.turismodeportugal.pt*. Obtido de Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt>
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Cocreating value for luxury brands. *Journal of business research*, 63(11), 1156-1163. doi:10.1016/j.jbusres.2009.10.012
- Walker, J. R. (2004). *Introduction to Hospitality Management*. New Jersey, EUA: Prentice-Hall.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. (., David, & Kwun, J.-W. (2011). Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality Marketing & Management of Luxury Hotels*, 20(2), 166-197. doi:10.1080/19368623.2011.536074

- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based segmentation of luxury consumption behavior. *Psychology & Marketing*, 26(7), 625-651. doi:10.1002/mar.20292
- Wikipedia. (04 de Fevereiro de 2022). *wikipedia*. Obtido de wikipedia: https://pt.wikipedia.org/wiki/Estacao_do_ano
- Willersdorf, S., Hazan, J., Ricci, G., Prénaud, A., Bianchi, F., Seara, J., & Yang, V. (Novembro de 2020). A New Era and a New Look for Luxury. *BCG Global*, 17. Obtido em 29 de 09 de 2021
- Xistarca. (09 de 11 de 2019). *Xistarca Eventos Esportivos*. Obtido de xistarca.pt: <https://xistarca.pt/eventos/3a-corrida-solidaria-marriott-international>

APÊNDICES

APÊNDICE I -GUIÃO A DE ENTREVISTA

Guião A - Entrevista aos Diretores e Gestores de Unidades Hoteleiras.

Mestrado em Gestão Hoteleira Cristiano Andrade Brito, Os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de Luxo

Entrevistado: Cargo / na qualidade de:

Tipo: A definir Local:

Dia: Início: Fim:

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista, no âmbito da dissertação de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

Inicialmente gostaria de lhe perguntar se autoriza a gravação desta entrevista, a sua transcrição e utilização da mesma no âmbito deste estudo, tal como a sua identificação.

I – Caraterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade?
2. Há quanto tempo ocupa este cargo?
3. Quais as suas principais funções?
4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional?

II – Caraterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)?
6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?
7. Como define a vossa proposta de valor?
8. Qual o vosso set competitivo?
9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?
10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

11. Qual a vossa taxa média de ocupação e como varia ao longo do ano
12. Qual o vosso ADR (Diária Média)? Há diferenças significativas ao longo do ano?
13. Qual o vosso REVPAR? Há diferenças significativas ao longo do ano?
14. Qual a permanência média dos vossos clientes?
15. Qual a percentagem de distribuição das vossas receitas (room revenue, F&B Revenue, SPA Revenue, experiences Revenue, etc.)
16. Qual o vosso maior destino emissor de clientes?
17. Como se distribui a procura ao longo do ano? A sazonalidade é significativa e um problema que procuram resolver?
18. Que ações desenvolvem para atenuar a sazonalidade (questionar apenas se entrevistado reconhece que é um problema).

III – Relevância dos eventos para o hotel

19. Qual a importância dos eventos, de forma direta e indireta, para o hotel?
20. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?
21. Qual o peso dos eventos na estratégia de sustentabilidade do negócio?
22. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

IV- Eventos próprios e perspectivas futuras

23. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?
24. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?
25. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?
26. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?
27. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?
28. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?
29. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?
30. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Agradeço a atenção e pelo tempo disponibilizado para a realização desta entrevista.

APÊNDICE II -GUIÃO B DE ENTREVISTA

Guião B -Entrevista com Gestores Comerciais/Eventos e Gestores de Lazer.

Mestrado em Gestão Hoteleira Cristiano Andrade Brito,

Os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de Luxo

Entrevistado: Cargo / na qualidade de: Vendas e Distribuição

Tipo: A definir Local:

Dia: Início: Fim:

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista. essa entrevista será utilizada para a tese de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

. DIMENSÕES:

I – Caraterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade?
2. Há quanto tempo ocupa este cargo?
3. Quais as suas principais funções?
4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional?

II- Caracterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)?
6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?
7. Como define a vossa proposta de valor?
8. Qual o vosso set competitivo?
9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?
10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?
11. Qual o segmento de público de maior afluência em vossa unidade (MICE/particulares)?
12. Quanto considera que representa, em percentagem, esse mesmo segmento?

III – Importância dos eventos para o hotel

- 13. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?
- 14. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

IV- Dimensões dos eventos próprios e perspectivas futuras

- 15. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?
- 16. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?
- 17. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?
- 18. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?
- 19. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?
- 20. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?
- 21. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?
- 22. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Agradeço a atenção e pelo tempo disponibilizado para a realização desta entrevista

APÊNDICE III -ENTREVISTA 1-JCP

Entrevistado: João Carlos Pollak Cargo / na qualidade de: Gerente Geral
Tipo: A definir Local: Sofitel Guarujá Jequitimar
Dia: 24/02/22. Início: 13h Fim: 13h50

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista, no âmbito da dissertação de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

Inicialmente gostaria de lhe perguntar se autoriza a gravação desta entrevista, a sua transcrição e utilização da mesma no âmbito deste estudo, tal como a sua identificação.

I – Caraterização do entrevistado

Qual o cargo ocupa nessa unidade? Nesta unidade atuo como Gerente Geral. Também exerço as funções voluntárias de diretor financeiro da associação brasileira de resorts, sou conselheiro na organização Resorts Brasil e atual presidente do conselho municipal de turismo do Guarujá.

1- Há quanto tempo ocupa este cargo? 15 anos nesta unidade.

2- Quais as suas principais funções?

Gestão de indicadores, KPIs, e tomadas de decisões estratégicas para a empresa dentro dos pilares da marca Sofitel/Accor. Além de ser o responsável pelo relacionamento direto com os investidores.

Com os cargos voluntários na associação brasileira de resorts e Resorts Brasil, atuo na manutenção e apoio ao desenvolvimento do setor hoteleiro, nomeadamente aos resorts, auxiliando em planos estratégicos, análises do setor e fomentos ao turismo

.

3- Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional?

Na hotelaria fui gerente geral no hotel Novotel Center Norte SP, gerente geral no Sofitel costa do Sauípe Bahia e diretor de F&B no hotel Intercontinental Rio de Janeiro.

Já fui presidente do Guarujá convention & vistors bureau.

II – Caraterização do hotel

4- Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)?

301 quartos distribuídos em 3 alas de 4 andares.

5- Quais as principais facilidades e serviços do hotel?

Estrutura completa de resort, com 3 restaurantes, Lobby Bar, Bar de Piscina, Amplo centro de convenções com capacidade para 1000 pessoas, Arena para shows, quadras esportivas e Parque Aquático Infantil, Equipa de animação com monitoria própria.

6- Como define a vossa proposta de valor?

Hotel localizado a menos de uma hora da capital São Paulo, único Resort pé na areia do litoral de SP.

7- Qual o vosso set competitivo?

Hotéis e resorts próximos da capital São Paulo, Casa Grande Hotel (Guarujá) e hotéis no interior como Novotel Itú Golf & Resort, Royal Palm, Bourbon Atibaia, Club Med Lake Paradise, Tauá Atibaia, Mavsa Resort.

8- Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

Temos 3 restaurantes de alta gastronomia, spa, equipa de animação própria, hotel pé na areia, segurança, conforto e serviço de alta qualidade.

9- Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

Hotel Familiar, localizado a uma hora da capita SP, pé na areia e com pilares estratégicos bem definidos de marketing para propor novidades aos clientes: Os seis pilares de marketing são:

- Família
- Segurança
- bem estar
- gastronomia e vinho
- sustentabilidade e
- eventos,

10- Qual a vossa taxa média de ocupação e como varia ao longo do ano?

A nossa taxa média anual não passa muito dos 50%, fechamos o ano habitualmente entre os 48% e os 55%. Os meses de Verão (janeiro e fevereiro) chegam perto dos 80% de ocupação e alguns meses de baixa com (Maio e Junho) já beiraram os 20%...

11- Qual o vosso ADR (Diária Média)? Há diferenças significativas ao longo do ano?

1010,00 R\$ limpa sem ventilação 100% hospedagem. Sim no verão cobramos pacotes mais caros e mais extensos em números de diárias e no inverno temos tarifas mais flexíveis e baratas.

12- Qual o vosso REVPAR? Há diferenças significativas ao longo do ano?

REVPAR anual próximo dos 400 reais, devido a taxa de ocupação média 50% anual.

Sim claramente temos diferenças significativas ao longo do ano devido às inúmeras manobras comerciais para atrair os clientes e gerir as reservas. Os pacotes que criamos, por exemplo pague 2 fique 3, costumam oferecer uma noite de cortesia aos clientes que contratam duas diárias em um determinado período.

13- Qual a permanência média dos vossos clientes?

A taxa de permanência anual está a 3,64, com média de 5 dias no verão e 2/3 no inverno. O que tentamos fazer por muitas vezes é oferecer pacotes que incluam noites de permanência, em épocas baixas, para que os clientes permaneçam no hotel e consumam em nossos pontos de venda como restaurante, bares, spa, etc.

14- Qual a percentagem de distribuição das vossas receitas (room revenue, F&B revenue, SPA Revenue, experiences revenue, etc.)

Basicamente 50% hospedagem e 50% F&B (Se formos ao detalhe ficaria perto de 40% RR, 40% F&B e banquetes, 20% de spa e other revenues)

15- Qual o vosso maior destino emissor de clientes?

O nosso maior mercado emissor definitivamente é a cidade de São Paulo, SP. Temos muitos clientes do interior do estado e também de outros estados do Brasil, mas a capital SP envia-nos a maior quantidade de clientes ao longo do ano perto dos 85%.

16- Como se distribui a procura ao longo do ano? A sazonalidade é significativa e um problema que procuram resolver?

A procura do nosso hotel, por ser um destino de praia e sol, é claramente mais forte no verão entre os meses de outubro e fevereiro. Por não estarmos em um destino com grandes atrações, além das praias, a sazonalidade é muito forte com baixas ocupações e movimento no inverno entre junho e setembro. A depender das condições climáticas alguns meses podem ser muito fortes de demanda, por exemplo julho, um período de férias de inverno, quando o calor e o sol resolvem aquecer o nosso litoral. Nessas condições o hotel pode reverter bem as taxas de ocupação e por isso mantemos alertas nossas equipas para criarem ações que possam atrair as famílias com programações e eventos especiais em curto espaço de tempo. Os resorts do norte e nordeste do Brasil não sofrem com a mesma problemática climática pois estão localizados em uma região com temperaturas mais altas o ano todo e trabalham com pacotes completos de aéreo + hospedagem o que dificulta o cancelamento, por parte do cliente, em cima da hora por mudanças climáticas.

17- Que ações desenvolvem para atenuar a sazonalidade (questionar apenas se entrevistado reconhece que é um problema).

As ações são inúmeras, começam pela gestão de tarifas, passam por criação de pacotes e chegam até ao controlo das férias das equipas nos períodos menos ocupados. Dentre as ações direcionadas à busca de clientes, podemos subdividir as estratégias em eventos empresariais, focados nos dias de semana com convenções, formações, etc., e programações especiais direcionados ao público individual familiar aos finais de semana. Os eventos empresariais, são captados por nossa equipa comercial que oferece diversos benefícios de acordo com as dimensões do evento, podem chegar até a cortesias de salas e serviços dependendo do número de quartos ocupados.

Para o público individual/ familiar são criadas as tarifas, programações e pacotes especiais para atrair esses clientes. Os preços precisam ser atraentes, mas não bastam, é preciso

criar temas, alcançar nichos, encontrar soluções diferenciadas para as famílias nos visitem em épocas atípicas para o turismo de sol e mar. Até mesmo um torneio de surf, entre os hóspedes, pode ser uma grande ideia. Com esse tipo de ação conseguimos atingir um nicho específico de clientes que utilizam a praia mesmo em condições menos favoráveis, se compararmos com quem procura a praia somente em dias quentes.

III – Relevância dos eventos para o hotel

18- Qual a importância dos eventos, de forma direta e indireta, para o hotel?

Os eventos corporativos são importantes para a hotelaria de forma geral, inclusive para os resorts. No nosso caso os eventos são importantes para melhorar a ocupação, nos dias de semana, e também para alavancar as receitas de F&B e Banquetes que são fundamentais para a sustentabilidade do hotel. Esses eventos são comercializados por nossa equipa de vendas e oferecem condições e benefícios especiais que atraem as empresas para escolherem o nosso hotel. Para os participantes desses eventos também oferecemos condições e tarifas especiais para que permaneçam após os eventos, ou retornem no final de semana com as famílias para usufruírem do nosso hotel. Essas receitas alcançam em média 60% das entradas de hospedagem e F&B nos meses de baixa ocupação, são mesmo muito importantes...

19- Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?

O hotel busca diferentes frentes de prospecção dos eventos ao longo do ano. Prospetamos eventos sociais, corporativos e esportivos em busca de realizações que contribuam para a sustentabilidade do negócio.

Para os dias de semana, na baixa estação, o foco são as convenções, congressos e reuniões corporativas (Meeting Industry ou MICE) que geram boas ocupações de quartos somados a locação de salas e consumo nos restaurantes e serviços do hotel. Esses eventos são trabalhados pela nossa equipa comercial e acompanhado por todo um time operacional que busca satisfazer e atender as necessidades diversas de cada cliente sem interferir no ambiente do hotel que sempre recebe hóspedes individuais ao longo do ano.

Para os finais de semana da baixa estação, o hotel busca por grupos e eventos sociais como casamentos, festas de aniversários, encontro de formandos etc...

Além dessas ações, nos finais de semana, o hotel se organiza para criar programações e eventos próprios que tragam os clientes individuais, habituados a visitarem o hotel somente no verão, durante o inverno.

Durante o verão também criamos programações e atividades para entreter o público, mas os clientes já geram, naturalmente, excelente ocupação independentemente da programação. O objetivo de criarmos essas ações no verão é entreter os clientes e fazer com que os mesmos prefiram ficar no hotel e consumam em nossos pontos de vendas ao invés de saírem para as atrações da cidade.

20- Qual o peso dos eventos na estratégia de sustentabilidade do negócio?

Os eventos em geral são muito importantes para a sustentabilidade do negócio, perto de 60% das receitas de hospedagem e alimentação, nos meses de baixa ocupação. Além dos números e receitas os eventos aquecem o hotel com movimento que nos ajuda a manter as equipas treinadas e nossos pontos de atendimento em andamento.

Além disso, os eventos corporativos, por exemplo, trazem clientes durante os dias da semana que acabam por estender a hospedagem para o final de semana com suas famílias. Nesses casos criamos e divulgamos ações especiais com preços promocionais para atrair e fidelizar esse público que, além de consumirem no hotel, retornam com as famílias na temporada e se tornam clientes habituais.

21- Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

Sim existe um departamento de vendas com uma Gerente Comercial e uma equipa de banquetes para realizar e assegurar a qualidade na operação dos eventos. O ciclo da venda começa pela prospecção do cliente que agenda uma visita técnica, conhece o hotel e recebe uma proposta comercial para provação. Após a negociação, se confirmado, o cliente é encaminhado para a equipa de banquetes que se responsabiliza em gerir os detalhes de montagem e serviços para o sucesso do evento. Nos dias anteriores ao evento a equipa comercial, juntamente com a equipa operacional de banquetes e os clientes se reúnem para um repasse e alinhamento dos detalhes e informações importantes. Durante o evento a equipa comercial sempre mantém um responsável a disposição do cliente para alinhamento e apoio caso seja necessário alguma alteração ou adaptação. Por fim é feito

o fechamento do evento seguido de uma visita da equipa comercial, dias depois, para pós-venda e alinhamento dos pontos fortes e a melhorar.

IV- Eventos próprios e perspectivas futuras

22- O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?

Sim, certamente realizamos eventos próprios para aumentar a satisfação dos nossos clientes. Conforme dito anteriormente os eventos próprios fazem parte de um conjunto de medidas que o hotel trabalha para mitigar os efeitos da sazonalidade.

Em junho dia dos namorados e festejos junino, em julho férias escolares de inverno, pacotes de bem estar, dia dos Pais, dia das Mães, dentre outros. Para complementar também criamos pacotes promocionais “long stay” fique 4 pague 3, sempre a tentar colchão para combater as baixas, e buscamos nichos para alcançar clientes, ex ioga, pilates, convidados influencers digitais, bloggers, pacotes especiais religiosos “ Pessach “ dentre outros.

23- Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?

Os eventos próprios alavancam receitas em períodos de muitas dificuldades para o hotel. Quando conseguimos fazer com que hóspedes, de um evento corporativo por exemplo, estendam as suas hospedagens para o final de semana a trazer suas famílias para o hotel para um concerto ou jantar temático, nos ajuda a manter pontos de vendas abertos, equipas treinadas e receitas a entrar. Quando é proposto um evento desse tipo criamos também uma estratégia para alavancar o público que corresponda ao nicho temático da ação.

Vale, portanto, ressaltar que esses eventos são apenas parte do grande plano estratégico direcionado à diminuição dos impactos da sazonalidade e nos mantermos vivos na baixa estação. Os clientes particulares buscam novidades para as famílias nos finais de semana e uma boa ideia pode salvar um mês de baixa ocupação. Para isso organizamos semanalmente as smart meetings que visam criar ideias para atrairmos clientes nos finais de semana da baixa estação.

24- Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

O objetivo é criar elementos que atraiam os clientes de sol e praia para visitarem o destino na chuva e frio. Temos de focar propostas dentro dos nossos pilares estratégicos (Família, Segurança, Bem Estar, Gastronomia, Sustentabilidade e Eventos), comunicar e criar opções atrativas aos clientes.

Outro ponto muito importante, e está diretamente ligado à sustentabilidade do negócio, é que esses eventos nos ajudam a manter os nossos pontos de vendas abertos, ativos e nossas equipas empregadas e treinadas, isso vale muito para nós.

25- Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?

Sim são uma boa estratégia, mas nomeadamente para os finais de semana. Durante a semana não conseguimos gerar publico individual e os eventos corporativos são os mais importantes para angariarmos receitas e clientes.

26- Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

O hotel consegue melhorar a gestão dos dados relevantes aos clientes que nos visitam nessas ocasiões para que possamos, cada vez mais, trabalhar nossa gestão de CRM a identificar os nichos mais estratégicos para o hotel. Também é possível aprimorar sempre a qualidade de nossas programações e atrações, mas isso requer investimento e boas parcerias com marcas e influenciadores.

27- Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?

Sempre é possível fazer mais, a questão maior é o investimento necessário para realizar uma ação de risco em época de pouco movimento onde uma mudança climática pode atrapalhar completamente os planos.

28- Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Para o futuro, esse momento devido a pandemia, o foco está em gerir as pessoas e clientela, porém existem projetos de investimento com o investidor para propor novidades aos clientes e concretizar um parque aquático infantil. Também seguimos

a buscar sempre parcerias que ajudem a combater a sazonalidade e trazer público nos finais de semana com promoções, nos eixos temáticos, jantares a quatro mãos, show com artistas importantes, convidados influenciados das redes sociais como Youtubers, Gamers, TikTokers, bloggers, dentre outros...

29- Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Desejo boa sorte e conte comigo para o que precisar...

.

APÊNDICE IV -ENTREVISTA 2-AC

Entrevistado: **Anna Cláudia Rocha**

Cargo / na qualidade de: **Revenue Manager**

Tipo: A definir

Local:

Dia: 18/02 Início: 18h20

Fim: 19h00

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista, no âmbito da dissertação de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

Inicialmente gostaria de lhe perguntar se autoriza a gravação desta entrevista, a sua transcrição e utilização da mesma no âmbito deste estudo, tal como a sua identificação.

I – Caraterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade? Revenue Manager
2. Há quanto tempo ocupa este cargo? 2 anos e 9 meses
3. Quais as suas principais funções? Responsável pelo gerenciamento de receitas, previsão de demanda e sugestão de venda a fim de maximizar os resultados *topline* da unidade. Estratégia de *pricing* para tarifas individuais e de grupos.
4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional? Coordenadora de Recepção e Reservas, Coordenadora de Grupos.

II – Caraterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)? 301 apartamentos
6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?

Estrutura completa de resort, com 3 restaurantes, Lobby Bar e Bar da Piscina, Piscina externa, SPA com tratamentos voltados a beleza e relaxamento, Kids Club com monitoria própria. Além disso, no mesmo complexo é possível encontrar farmácia, lanchonete, salão de beleza, sorveteria, lojas de roupa, supermercado, pizzaria, entre outros, que facilitam a hospedagem do cliente sem a necessidade de sair do resort.

7. Como define a vossa proposta de valor?

Oferecer conforto, qualidade de serviço, alta gastronomia, segurança e bem estar para nossos clientes.

8. Qual o vosso set competitivo?

Principais resorts da região Sudeste, principalmente interior SP. Royal Palm, Bourbon Atibaia, Club Med Lake Paradise, Tauá Atibaia, Mavsa Resort, Casa Grande Hotel (na mesma cidade).

9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

O diferencial é ser o único resort pé na areia, com acesso direto à praia.

10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

Manter a diária média alta, assim como o set competitivo, apesar de trabalharmos com meia pensão – quando os demais costumam trabalhar com pensão completa ou sistema *all inclusive*.

11. Qual a vossa taxa média de ocupação e como varia ao longo do ano? 50%

12. Qual o vosso ADR (Diária Média)? Há diferenças significativas ao longo do ano?

Perto de R\$1.000,00

13. Qual o vosso REVPAR? Há diferenças significativas ao longo do ano?

Perto de R\$400 com fortes variações ao longo do ano.

14. Qual a permanência média dos vossos clientes?

3,64 dias, considerando a média anual dos últimos 4 anos. Os meses de alta temporada chegam a bater 4 dias (Dezembro) e 5 dias (Janeiro).

15. Qual a percentagem de distribuição das vossas receitas (room revenue, F&B Revenue, SPA Revenue, experiences Revenue, etc.)

No Geral 40% RR, 40% F&B, 20% Spa e Other services.

16. Qual o vosso maior destino emissor de clientes?

São Paulo capital e interior.

17. Como se distribui a procura ao longo do ano? A sazonalidade é significativa e um problema que procuram resolver?

Maior demanda de hóspedes nos meses de alta temporada (Dezembro a Fevereiro). Março/Abril/Outubro/Novembro com demanda de hóspedes ao lazer mais concentrados aos finais de semana, e grupos durante a semana. Meses de Baixa – Maio/Junho/Julho/Agosto.

18. Que ações desenvolvem para atenuar a sazonalidade (questionar apenas se entrevistado reconhece que é um problema).

Programar ações especiais e promoções nos meses de baixa temporada.

III – Relevância dos eventos para o hotel

19. Qual a importância dos eventos, de forma direta e indireta, para o hotel?

Importante para o aumento da taxa de ocupação (trazer mais volume), principalmente durante a semana – quando a demanda de hóspedes a lazer é baixa. O segmento de grupos contribui também para o incremento de outras receitas (como A&B, por exemplo).

20. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?

Principalmente eventos do segmento corporativo, como congressos.

Eventos corporativos, com foco em congressos, reuniões estratégicas, eventos de relacionamento, lançamento de produtos. Temos demanda de eventos sociais também, porém não em grande proporção.

21. Qual o peso dos eventos na estratégia de sustentabilidade do negócio?

Em tempos pré pandemia, representava cerca de 60% receita de hospedagem. Possui um peso muito importante, principalmente quando realizados durante a semana e nos meses de baixa temporada.

22. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

Departamento de eventos no hotel, com equipe externa (gerente de contas) e equipe interna (coordenador de eventos/banquetas, assistente comercial, coordenador de grupos e auxiliar operacional). Além da equipe de banquetes, que faz todo o atendimento de alimentos e bebidas dentro das salas.

IV- Eventos próprios e perspectivas futuras

23. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?

Finais de semana com foco em wellness e bem estar, com parceria com DeRose Metodo; Jantares temáticos, finais de semana com personagens infantis.

24. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular? Fundamental para não perdermos oportunidades de melhorar a nossa ocupação e conseguir ser mais sustentável o ano todo.

25. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

Aumentar a visibilidade e incremento de receitas, principalmente em períodos de baixa temporada.

26. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?

São necessárias para tentar minimizar os impactos negativos da baixa estação, principalmente numa região de praia onde o fator clima é fundamental.

27. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

Mudanças na infraestrutura que permitam o aproveitamento do hotel como um todo, mesmo nos meses de inverno.

28. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?

Não são suficientes. Nossa demanda é sempre *last minute* e o clima influencia quase que 100% na decisão de compra do cliente. O evento interno acaba não sendo o fator de decisão da viagem.

29. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Devido a pandemia ainda não temos grandes novidades, mas estamos a tentar trazer alguns artistas importantes para shows ao longo do ano nos meses de baixa estação.

30. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Agradeço a oportunidade de partilhar algumas informações e contribuir para esse projeto.

Agradeço a atenção e pelo tempo disponibilizado para a realização desta entrevista.

APÊNDICE V -ENTREVISTA 3-ACM

Entrevistado: **Ana Mendes** Cargo / na qualidade de: **Gerente de Eventos**

Tipo: A definir

Local:

Dia: 18/02 Início: 19h Fim: 19h45

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista. essa entrevista será utilizada para a tese de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

. DIMENSÕES:

I – Caracterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade?

Coordenadora de Eventos e Banquetes

2. Há quanto tempo ocupa este cargo?

Desde 2017

3. Quais as suas principais funções?

Coordenar as Equipe Comercial (pré evento), Eventos (operação e atendimento) e Banquetes (operação de todo o evento). Atendimento do início ao fim dos clientes (Empresa)

4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional?

Todas as funções relacionadas em Eventos. São 21 anos de Hotelaria, quase todos em Eventos

II- Caracterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)?

301 aptos com capacidade para 750 hóspedes

6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?

É um Resort que tem como objetivo Lazer e Eventos. No verão o foco é lazer, com equipe fixa de Monitoria para crianças e adultos. Durante o ano além de lazer, recebemos todos os tipos de Eventos

7. Como define a vossa proposta de valor?

Hotel Luxo com diária alta

8. Qual o vosso set competitivo?

Nossos concorrentes são basicamente os Resorts do Estado de SP: Royal, Club Med Paradise, Bourbon Atibaia, Taua Atibaia que são hotéis de luxo com serviços parecidos com os nossos.

9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

A Praia “exclusiva” é o destaque, pois nenhum concorrente fica no litoral

10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

Estamos em linha com todos os concorrentes.

11. Qual o segmento de público de maior afluência em vossa unidade (Meeting Industry ou MICE/particulares)?

Neste momento pandemia, os hóspedes a lazer são nosso maior destaque.

12. Quanto considera que representa, em percentagem, esse mesmo segmento?

Nos anos anteriores batemos 60% Eventos e 40% Lazer, durante a pandemia

III – Importância dos eventos para o hotel

13. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?

Recebemos mais os eventos corporativos, congressos e confraternizações de empresas

14. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

Existe um departamento de Eventos, que inicia desde a captação dos clientes, até o fechamento das contas. Nossa Equipe hoje é composta por 01 Coordenadora de Eventos e Banquetes, 01 Coordenadora de Grupos, 01 Assistente Comercial, 01 Auxiliar de Eventos, 03 Executivas de Contas, 01 Maitre, 05 Garçons

IV- Dimensões dos eventos próprios e perspectivas futuras

15. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?

Jantares com Chefs renomados, finais de semana wellness com DeRose

Vernissages na Galeria de Arte, Festas de Natal, Reveillon e Carnaval

16. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?

Sim, nomeadamente aos finais de semana quando não se realizam os eventos corporativos. Com essas ações atingimos pessoas que geralmente não conhecem o hotel, e vem para esta programação. São receitas significativas para os meses de baixa estação.

17. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

Melhorar a visibilidade da unidade e receita para o período.

18. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?

Acredito que sim. A ideia é sempre promover estes eventos em baixa temporada para atrairmos hóspedes.

19. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

Criando eventos para atrair os moradores da cidade.

20. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?

A baixa temporada é muito prejudicial na unidade, pois estamos em uma cidade litorânea, o que faz com que os hóspedes venham em massa durante o verão.

Mesmo com atrações boas que chamem atenção, nem sempre conseguimos atingir nossos objetivos.

21. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Estamos trabalhando desde Janeiro como ideias para a baixa temporada deste ano, que acreditamos que será melhor em função da grande população vacinada com pelo menos 03 doses.

22. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Agradeço o carinho em me escolher como parte deste processo de crescimento profissional. Você é incrível e sempre terá sucesso no que escolher caminhar.

APÊNDICE VI -ENTREVISTA 4-GK

Entrevistado: Gleison Krampegger Cargo / na qualidade de: Gerente de Esporte e Lazer

Tipo: A definir

Local: Sofitel Guarujá JEquitimar

Dia: 17/2

Início: 15h05

Fim: 15h52

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista. essa entrevista será utilizada para a tese de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

. DIMENSÕES:

I – Caraterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade?

Gerente de Desportos e Lazer

2. Há quanto tempo ocupa este cargo?

3 anos como gerente, 2 anos como Assistente de Lazer

3. Quais as suas principais funções?

Gerir recursos e atividades para os hospedes do hotel

4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional?

Assistente de cruzeiro para o grupo MSC (10 anos)

II- Caracterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)?

302 quartos

6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?

Pé na areia, Spa loccitane, Kids Club, Centro de convenções, Parque aquático, quadras de desportos, Gastronomia.

7. Como define a vossa proposta de valor?

Resort pé na areia Familiar

8. Qual o vosso set competitivo?

Hotéis e Resorts do Sudeste próximos a capital São Paulo, Novotel Itú, Bourbon Atibaia, Royal Palm Plaza, Club Med Mogi, Tauá, etc.

9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

Centro de convenções, Kids Club, Spa, Cassino Fun antigamente., 3 Restaurantes , Academia, Quadras esportivas , etc.

10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

Hotel pé na Areia, serviço de luxo e alta gastronomia.

11. Qual o segmento de público de maior afluência em vossa unidade (Meeting Industry ou MICE/particulares)?

Famílias e eventos.

12. Quanto considera que representa, em percentagem, esse mesmo segmento?

50%/50% atualmente

III – Importância dos eventos para o hotel

13. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?

Convenções e grupos.

14. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

Existe o departamento comercial de eventos e operacional de banquetes.

IV- Dimensões dos eventos próprios e perspectivas futuras

15. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?

Sim certamente. Na baixa temporada inclusive. Final de semana Wellness Ioga, Final de semana de Insufláveis, Noites temáticas Gastro musicais (Flashback, Rock Music, Romântico, Samba, etc.)

16. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?

Muito importante pois ajuda a movimentar o hotel e trazer clientes em períodos muito baixos de ocupação

17. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

Trazer clientes para conhecerem, visitarem, se divertirem e consumirem em nosso hotel.

18. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?

Sim com certeza, sem eles somos apenas mais um hotel com boa estrutura física.

19. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

Poderia ter um maior esforço de marketing para divulgar os próximos eventos e ações programadas durante cada evento.

20. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?

Acredito que poderia ter um investimento maior para criar melhores produções e atrações e estrutura para surpreender os hóspedes.

21. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Criar espaço para adolescentes (Teenagers) e palco para *sunsets* em frente a praia.

22. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Não, obrigado pela oportunidade.

APÊNDICE VII -ENTREVISTA 5-CJ

Entrevistado: Carlos Jacobina Cargo / na qualidade de: Gerente Geral

Tipo: A definir Local: Novotel Itu

Dia: 24/02/22. Início: 13h Fim: 13h50

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista, no âmbito da dissertação de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

Inicialmente gostaria de lhe perguntar se autoriza a gravação desta entrevista, a sua transcrição e utilização da mesma no âmbito deste estudo, tal como a sua identificação.

I – Caraterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade? Gerente Geral
2. Há quanto tempo ocupa este cargo? 4 anos nesta unidade, ou seja, desde a abertura.
3. Quais as suas principais funções? Gestão de indicadores, KPIs, e tomadas de decisões estratégicas para a empresa dentro dos pilares da marca Sofitel/Accor.
4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional? Gerente Geral Novotel, Assistente de Direção, Chefe de Recepção.

II – Caraterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)? 343 Quartos
6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?

Estrutura completa de resort, com 3 diferentes restaurantes, parque aquático Infantil, equipa de animação com monitoria própria, acesso ao condomínio Terras de São José Golf e Hípica. Complexo de eventos com 17 salas de convenções modulares com espaço para receber até 266 pessoas.

7. Como define a vossa proposta de valor? Único resort do interior de SP de uma grande rede hoteleira, Hotel Resort familiar com centro de convenções completo.

8. Qual o vosso set competitivo?

Hotéis e resorts próximos da capital São Paulo, Royal Palm, Bourbon Atibaia, Club Med Lake Paradise, Tauá Atibaia, Mavsa Resort.

9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

Centro de convenções prático e funcional, parque aquático familiar, equipa de animação própria, Segurança, Acesso ao Golf e Hípica do condomínio Terras de São José, conforto e serviço de alta qualidade.

10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

O Hotel abriu em julho de 2018 com apenas uma piscina, sem parque aquático, e assim seguiu com 100% da demanda para MICE e eventos. A Partir de fevereiro de 2019, inauguraram o Parque aquático e áreas de lazer para buscar o público familiar. Tudo correu bem por um ano (2019) Até fevereiro de 2020 quando veio a Pandemia. O hotel ainda não está maturado completamente, mas o objetivo é estarmos posicionados como Hotel Resort Familiar com estrutura para convenções e eventos corporativos.

Hotel Familiar, localizado a uma hora e trinta minutos da capital SP, com excelente infraestrutura de lazer a acesso a um dos maiores condomínios de luxo da região. Somos o único hotel resort da região pertencentes a uma grande rede hoteleira, Accor.

11. Qual a vossa taxa média de ocupação e como varia ao longo do ano?

Não está maturado ainda... Menos de 35%

12. Qual o vosso ADR (Diária Média)? Há diferenças significativas ao longo do ano?

Diária média em R\$ 650,00. Sim claramente, inclusive durante a semana. Trabalhamos com diária flutuante e pensão completa,

13. Qual o vosso REVPAR? Há diferenças significativas ao longo do ano?

Aproximadamente 250€

14. Qual a permanência média dos vossos clientes?

2,5/ 3 noites.

15. Qual a percentagem de distribuição das vossas receitas (room revenue, F&B Revenue, SPA Revenue, experiences Revenue, etc.)

Basicamente 50% RR, 50% F&B e Banquetes

16. Qual o vosso maior destino emissor de clientes?

São Paulo Capital

17. Como se distribui a procura ao longo do ano? A sazonalidade é significativa e um problema que procuram resolver?

Temos os meses de verão com maior procura dos hóspedes particulares e famílias e Férias de julho quando o clima e o tempo contribuem. Os meses de Maio e Junho, assim como Agosto e Setembro costumam ter baixo movimento e os eventos corporativos tornam-se o foco de sustentabilidade do hotel. Como esses eventos costumam acontecer durante os dias da semana temos os finais de semana vazios e sem muita procura devido ao frio e chuva. Tentamos diariamente colmatar os efeitos da sazonalidade.

18. Que ações desenvolvem para atenuar a sazonalidade (questionar apenas se entrevistado reconhece que é um problema).

A Baixa estação deve ser vista como uma oportunidade e devemos construir juntos soluções interdepartamentais para colmatar esse problema. Um dos grandes reforços são os eventos corporativos que auxiliam muito nas receitas de hospedagem e F&B a gerar sustentabilidade e movimento ao hotel. Para os finais de semana criamos eventos

direcionados aos nichos estratégicos para angariar clientes e receitas, pacotes temáticos, promoções especiais, dentre outros. Por exemplo o final de semana Pet onde fazemos toda a tematização e programação do hotel voltado para receber animais de estimação e atrair esse público-alvo.

III – Relevância dos eventos para o hotel

19. Qual a importância dos eventos, de forma direta e indireta, para o hotel?

Muito importante, os eventos trazem movimento nos dias de semana, principalmente nos meses menos frequentados pelas famílias. Além disso esses eventos são uma excelente oportunidade para recebermos novos clientes potenciais que acabam voltando com suas famílias após participarem de um evento como convidados.

20. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?

Convenções e reuniões corporativas (Meeting Industry ou MICE) devido a sua importância para as receitas de hospedagem e F&B.

21. Qual o peso dos eventos na estratégia de sustentabilidade do negócio?

Muito importantes para a sustentabilidade do hotel, trazem ocupação, receitas e clientes potenciais para retornarem com as famílias. Os eventos próprios ajudam a gerar oportunidades para clientes voltarem ao hotel mesmo em épocas atípicas.

22. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

O departamento comercial busca clientes e empresas e um coordenador (a) de Eventos e Banquetes realizar e assegurar a qualidade na operação dos eventos. Para os eventos próprios a equipe Comercial, Marketing, RM, F&B e Banquetes se unem para desenvolver processos e logística.

IV- Eventos próprios e perspectivas futuras

23. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?

Sim, programações e pacotes especiais. ex Carnaval com escola de Samba, Reveillon, Natal especial dentre outros. Além dos eventos nas datas fortes e de alta temporada realizamos também eventos para atrair o público na baixa estação como o Final de Semana Pet, Mês junino com festas todos os finais de semana, Semana desportiva com

corridas e circuitos locais, Final de semana para o Dia dos Pais com churrasco e Banda de Rock, dentre outras diversas programações.

24. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?

Acho que é uma estratégia para todo o segmento hoteleiro, uma tendência. No nosso caso em particular, pelo tamanho do hotel 343 apartamentos, é possível ocupar até máximo de público 600 pessoas (70% ocupação), para eventos próprios com clientes individuais. Em caso de eventos corporativos conseguimos vender fechamento total do hotel ocupando até 85/90% do hotel. Já tivemos eventos em parcerias com fechamento total do Hotel como exemplo o churrasco do Teló que teve comercialização de pacotes externos a nossa equipe e, neste caso, não precisamos fazer algo tão arrojado para vender pacotes, os clientes fazem isso pois fecham hotel e vendem pacotes. Nos nossos eventos próprios para clientes individuais trabalhamos tematização dos finais de semana, campeonato de corrida de rua, localmente o dia da academia (parceira) com circuito, Dia dos Namorados, eventos gastronômicos com chefe francês (Jantar a quatro mãos) etc.

25. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

Gerar clientes, receitas e sustentabilidade ao negócio.

26. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística? considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Sempre buscamos, agora estamos com quarto temático Coca Cola, com quarto All Kids, quarto Harley Davidson, futuramente o quarto Heineken, todos esses com realização de eventos de lançamento para atrair os clientes a visitarem o espaço mesmo sem se hospedar.

27. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

Investindo mais em parcerias com marcas estratégicas e trabalhando melhor os pacotes durante esses eventos para gerar reservas futuras.

28. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?

Sempre cabe espaço para novas ideias e ações que tragam público e receitas. Nem sempre o Budget acompanha as nossas ideias, mas estamos a construir um bom caminho com novos parceiros.

29. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Para já algumas inclusões temáticas de quartos que irão gerar automaticamente novas ações, os quartos da Coca Cola e o da Heineken prometem bons eventos e programações.

30. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Agradeço em poder ajudar e conte comigo para o que for necessário.

APÊNDICE VIII -ENTREVISTA 6-VM

Entrevistado: Vinicius Moraes

Cargo / na qualidade de: Revenue Manager

Tipo: A definir

Local: Novotel Itú Terras de São José Golf &

Resort

Dia: 04/02/2022

Início: 18h

Fim: 18h15

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista, no âmbito da dissertação de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

Inicialmente gostaria de lhe perguntar se autoriza a gravação desta entrevista, a sua transcrição e utilização da mesma no âmbito deste estudo, tal como a sua identificação.

I – Caracterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade?

Revenue Manager

2. Há quanto tempo ocupa este cargo?

Nessa unidade a 2 anos.

3. Quais as suas principais funções?

Buscar sempre a melhor otimização de receitas para unidade, através de análises de oportunidades de mercado. Também sou responsável por pesquisar o mercado para perceber quais programações e ações os concorrentes estão a fazer para nos atualizarmos.

4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional?

Supervisor de Recepção (Bourbom Atibaia)

II – Caraterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)?

343 quartos

6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?

Área de Lazer completa com piscinas, quadras esportivas, fitness center, espaço infantil, spa e acesso aos equipamentos do condomínio terras de São José que inclui campo de golf, quadras de tênis e centro hípico. Além dessa estrutura o hotel possui um complexo de eventos com 17 salas de convenções modulares com espaço para receber até 266 pessoas.

7. Como define a vossa proposta de valor?

Um resort compacto, moderno e com senso de responsabilidade social

8. Qual o vosso set competitivo?

Resort do interior como Bourbon, Royal Palm, Taua, Villa Rossa, Club Med Mogi entre outros.

9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

Resort compacto e com facilidade acesso da capital paulista

10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

Ser compacto e estar atrelado a uma marca internacional

11. Qual a vossa taxa média de ocupação e como varia ao longo do ano

Pode variar de acordo com sazonalidade, chegando de 30% a 50%

12. Qual o vosso ADR (Diária Media)? Há diferenças significativas ao longo do ano?
Pode varia de acordo com o período, podendo mudar em mais 100% uma diária media sobre a outra;
13. Qual o vosso REVPAR? Há diferenças significativas ao longo do ano?
O RevPar está muito atrelado a sazonalidade, podendo variar em até 50% de um mês para outro;
14. Qual a permanência média dos vossos clientes?
Varia em acordo com a sazonalidade, pois os públicos podem alternar em períodos como ferias ou eventos, tendo lazer como permanência entre 2/3 noites e eventos podendo variar até 5 noites;
15. Qual a percentagem de distribuição das vossas receitas (room revenue, F&B Revenue, SPA Revenue, experiences Revenue, etc.)
Temos equilibrio em receitas sendo 40% RR, 40% F&B e 20% Other revenue;
16. Qual o vosso maior destino emissor de clientes?
Estado de São Paulo como um todo;
17. Como se distribui a procura ao longo do ano? A sazonalidade é significativa e um problema que procuram resolver?
Anterior a pandemia tínhamos uma sazonalidade bem definida acompanhados principais movimentos do mercado, hoje ainda esperamos definição dessa sazonalidade;
18. Que ações desenvolvem para atenuar a sazonalidade (questionar apenas se entrevistado reconhece que é um problema).
Buscamos trabalhar estratégia de aproveitarmos as demandas de acordo.

III – Relevância dos eventos para o hotel

19. Qual a importância dos eventos, de forma direta e indireta, para o hotel?
Os eventos são importantes para a unidade representa 50% da nossa demanda
20. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?
Convenções de medio porte de diversos seguimentos.
21. Qual o peso dos eventos na estratégia de sustentabilidade do negócio?
Tem grande importância, cerca de 50%
22. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

Temos um departamento de eventos que gere o segmento dos eventos;

IV- Eventos próprios e perspectivas futuras

23. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?

Tematizações mensais, outubro Dia das Crianças/Halloween, Baile a Fantasia, programações especiais aos finais de semana para atrair as famílias. Criamos pacotes especiais para épocas baixas com programações atraentes no intuito de angariar ocupação e diminuir a sazonalidade.

24. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular? Muito importante para conseguirmos angariar movimento e ocupação em épocas habitualmente fracas de ocupação.

25. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

Atrair as famílias para conhecerem o hotel e fidelizá-los

26. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística? Certamente, temos exemplos claros como por exemplo o feriado de Finados (2/11) que habitualmente era muito fraco, e hoje em dia um dos melhores feriados do ano em ocupação.

27. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

Aumentar a oferta de eventos especiais dentro do perfil

28. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique? Poderíamos fazer mais, dentro das incertezas do mercado devido à pandemia, está difícil prever.

29. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios? Dentro do possível na realidade pandémica, poderíamos investir mais, porém as restrições atuais dificultam as aglomerações, distanciamento, etc...

30. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Não ,conte comigo

APÊNDICE IX -ENTREVISTA 7-GR

Entrevistado: Gisele Ruiz

Cargo / na qualidade de: Vendas e Distribuição

Tipo: A definir

Local: Novotel Itu

Dia: 05/02/22 Início: 12H15 Fim: 13H20

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista. essa entrevista será utilizada para a tese de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

. DIMENSÕES:

I – Caraterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade? Diretora Comercial /Marketing/ Eventos
2. Há quanto tempo ocupa este cargo? 4 anos
3. Quais as suas principais funções? Gestão equipe comercial, eventos e marketing
4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional? Gestora comercial – Hotel Pestana SP, grupo Pestana

II- Caracterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)? 343 quartos
6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel? Lazer com piscina, parque aquático infantil, campo de futebol, quadras de ténis, ginásio, SPA, 3 restaurantes e centro de convenções além de amplo espaço aberto para montagem de tendas se necessário.
7. Como define a vossa proposta de valor?

Somos um hotel de excelente localização, dentro de um dos melhores condomínios de alto padrão do estado, com acessos fáceis, estrutura completa para famílias e eventos. Estrutura diferenciada para receber famílias a lazer e bem estar assim como salas de convenções com tecnologia e recursos completos para receber grupos e eventos sociais e corporativos.

8. Qual o vosso set competitivo?

Hotéis familiares com centro de convenções a menos de 150 km da capital São Paulo. (Bourbom, Royal Palm, Sofitel Jequitimar,)

9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

Para famílias todo o atendimento, estrutura (parque aquático, kids club, quadras, etc.) e programações internas direcionadas a todos os gostos. Para o público corporativo além do atendimento o hotel oferece estrutura de eventos completa com 17 salas modulares, wifi, mobiliário, serviço de banquetes e o que mais for necessário para o sucesso do evento.

10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

O nosso hotel trabalha com equipes qualificadas para atender às mais diversas expectativas dos clientes. Somos uma estrutura completa e compacta de resort com parque aquático, spa, golf, quadras esportivas e restaurantes de alto padrão. E também temos um centro de convenções completos para receber grupos e eventos sociais e corporativos. Além da estrutura do hotel estamos inseridos em um condomínio de alto padrão com golf, centro hípico e segurança privada.

A nossa proposta de valor é oferecer estrutura completa para o conforto, segurança e bem estar dos nossos clientes, acrescidos de qualidade de atendimento e suporte para transformar todas hospedagens em momentos inesquecíveis.

11. Qual o segmento de público de maior afluência em vossa unidade (Meeting Industry ou MICE/particulares)?

Tem variado muito desde a abertura, no início, em 2018, eramos quase 100% de público corporativo, Já em 2019 trabalhamos com uma média 60% eventos 40% clientes particulares, Na pandemia ficamos, devido aos inúmeros cancelamentos de eventos, perto de 100% de particulares e agora em 2022 as coisas parecem começar a voltar para a regularidade 50% MICE 50% Particular.

12. Quanto considera que representa, em percentagem, esse mesmo segmento?

III – Importância dos eventos para o hotel

13. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?

O hotel trabalha com uma equipa comercial e operacional dedicadas para os eventos. Sejam eles eventos sociais, grupos de incentivos ou eventos corporativos estamos prontos para atender. No nosso primeiro ano de operação em 2018, tivemos quase 100% das

receitas geradas pelos eventos corporativos como convenções e congressos. Atualmente temos períodos com muitos eventos sociais como casamentos e grupos familiares alta e media estação, e eventos corporativos na baixa estação nos dias de semana. Nos finais de semana em geral montamos programações especiais para atrair nossos clientes, no verão acabam por ser maiores por termos maior certeza de público. Na baixa estação esses eventos próprios acontecem e são organizados para atrairmos o público individual nos finais de semana.

14. Como é gerido o segmento de eventos? Existe um departamento de eventos no hotel?

O hotel trabalha com equipa dedicada de 5 pessoas responsáveis por angariar, montar orçamento, gerar ordem de serviço para banquetes e acompanhar a execução com os clientes. Além disso temos todo o staff para atender os clientes nas áreas comuns, governança, F&B e animação durante a estada dos mesmos. Habitualmente fazemos uma reunião com os clientes de repasse do evento onde é passado o briefing para que os gestores de área possam organizar e dimensionar suas equipas para atender os eventos.

IV- Dimensões dos eventos próprios e perspectivas futuras

15. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes? Considero os eventos próprios como “Proprietários” e acredito que o hotel realizou alguns interessantes desde a abertura. O que fazemos são pacotes especiais para datas especiais, na alta e na baixa estação, para tornar o hotel mais atraente aos clientes. Por Exemplo o dia dos Pais (Agosto), que fazem programação infantil, jantar com música ao vivo, torneios esportivos para atraírem as famílias.

16. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?

Muito importante, seja para divulgar um novo produto do hotel, para atrair as famílias em um final de semana de inverno ou para trabalhar com uma empresa parceira que realize o evento proprietário conosco. Devido a pandemia acabamos por não realizar tantos eventos com parceiros nos últimos tempos, inclusive tivemos de cancelar um que estava pronto e ia se chamar “ Band Resort” com shows de famosos e pacotes completos para os clientes.

17. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

Os que já foram realizados sempre tiveram o objetivo de trazer os clientes para próximo para, quando possível, voltarem como clientes particulares e ou corporativos.

18. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?

Sim, com certeza, o hotel não pode ter uma baixa estação passiva e os eventos movimentam o nosso hotel mesmo que não sejam os mais lucrativos. Vale ressaltar que a presença de clientes no hotel nos ajuda a gerar aquecimento de nossas mídias sociais, manutenção dos nossos empregados além de ser uma excelente oportunidade de divulgação do nosso hotel para pacotes especiais e programações.

19. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

Difícil de responder, mas pode passar por melhorar as oportunidades de interação com o staff do hotel e podermos customizar melhor nossas propostas para cada cliente.

20. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?

Como disse anteriormente, a pandemia mudou muito as nossas rotinas e não temos tempo de abertura suficiente para uma resposta concreta. Queremos sim voltar a realizar eventos proprietários, mas está muito difícil prever os próximos meses...

21. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Voltar a realizar eventos proprietários com algum parceiro que nos facilite a organização e promoção dos mesmos.

22. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Agradeço a oportunidade e fico de enviar algumas apresentações do hotel para lhe ajudar em seu trabalho. Conte comigo

APÊNDICE X -ENTREVISTA 8-NF

Entrevistado: Nancy Francisco Cargo / na qualidade de: Gerente de Animação e desporto

Tipo: A definir

Local: Google Meet

Dia: 10/02/2022

Início: 13h

Fim: 13h55

APRESENTAÇÃO: Gostaria de agradecer a vossa disponibilidade para esta entrevista. essa entrevista será utilizada para a tese de mestrado em “Gestão Hoteleira”, de Cristiano Andrade Brito, sobre os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo.

. DIMENSÕES:

I – Caraterização do entrevistado

1. Qual o cargo ocupa nessa unidade? Gestora de Desporto e Lazer
2. Há quanto tempo ocupa este cargo? Desde 2018, supervisão 2019
3. Quais as suas principais funções? Gerir a Programação e logística de equipa, fornecedores, artistas e clientes
4. Que outra função relevante ocupou ao longo da sua carreira profissional? Hotel Mavza Coordenadora de Receção e Coordenadora de Desporto e Lazer

II- Caracterização do hotel

5. Qual a capacidade do Hotel (quantos quartos)? 343 apartamentos
6. Quais as principais facilidades e serviços do hotel?

Piscina com parque aquático, salas de eventos, quadras, trapézio, golf

7. Como define a vossa proposta de valor?

Oferecer qualidade de atendimento para complementar a estrutura do hotel.

8. Qual o vosso set competitivo?

Hotéis fazenda e resorts da região, Club Med Mogi das cruces, Bourbom Atibáia, Royal Palm Plaza Campinas, hotel Mavza

9. Quais os serviços e facilidades que considera distintivos face ao vosso set competitivo?

Atendimento em geral do hotel, Programações para todas idades com atividades que atendem às mais diversas expectativas. Estação de Trapézio, programações para todas idades o ano todo, acesso ao condomínio Terras de São José com golf e Hípica.

10. Qual o posicionamento/proposta de valor do vosso hotel face ao vosso set competitivo?

Oferecer além da estrutura um acolhimento e atrações personalizadas que conquistem e fidelizem as famílias e clientes.

11. Qual o segmento de público de maior afluência em vossa unidade (Meeting Industry ou MICE/particulares)?

Variou muito desde a abertura, mas acredito que esteja em 50% X 50%

12. Quanto considera que representa, em percentagem, esse mesmo segmento?

50%

III – Importância dos eventos para o hotel

13. Qual a tipologia de eventos que o hotel mais se direciona?

Além dos eventos corporativos, fazemos programações temáticas para atrair as famílias

14. Como é gerido o segmento de eventos?

Existe um departamento de eventos no hotel? Sim existem uma equipe comercial que comercializa e organiza, uma de banquetes que entrega os serviços contratados.

IV- Dimensões dos eventos próprios e perspectivas futuras

15. O hotel promove eventos próprios? Que tipo de eventos e quais os mais relevantes?

Sim programações temáticas e direcionadas a todos os públicos com o objetivo de atrair hóspedes em todo o ano.

16. Qual a sua opinião sobre a importância em promover eventos próprios para a hotelaria em geral e para o vosso caso particular?

Sim, muitos deles já procuram o hotel a saber que terão entretenimento para toda a família mesmo sem saberem qual será o tema.

17. Quais os objetivos dos eventos promovidos pelo vosso hotel?

Trazer entretenimento para as famílias que buscam conforto, segurança e diversão.

18. Considera que esses eventos são uma boa estratégia para mitigar os efeitos da sazonalidade turística?

Sim, com certeza, já tivemos muitos finais de semana com *pick ups* consideráveis devido às programações especiais.

19. Na sua opinião, como poderia o hotel tirar melhor proveito destes eventos?

Acredito que poderia investir em mais atrações, mas atualmente o budget tem sido muito curto para arriscar. Talvez parcerias sejam o caminho, para aprimorar as atrações e melhorar o set competitivo.

20. Considera que os eventos próprios que promovem são suficientes e respondem às vossas necessidades, ou deveria existir uma maior aposta. Agradeço que justifique?

Sempre podemos fazer mais, porém o budget pode ser um complicador para aprovações. Por isso a importância da busca por parceiros...

21. Que mudanças e apostas estão a considerar incorporar futuramente ao nível dos eventos próprios?

Aguardar os próximos passos do desconfinamento, mas o hotel vai investir em um espaço maior e dedicado para as crianças o que nos ajudará a trazer mais clientes.

22. Para finalizar, tem algo que gostaria de acrescentar?

Só agradecer a conversa e me colocar a disposição para o que precisarem...

APÊNDICE XI -COMPILAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM GESTORES DO HOTEL SOFITEL GUARUJÁ JEQUITIMAR

Compilação das entrevistas com os gestores do Hotel Sofitel Guarujá Jequitimar

Dimensões	Variáveis	Questões	Respostas
I - Caraterização do entrevistado	Qualificação, cargos e função do entrevistado	Guião A e B, Q1,2,3,4,	Foram entrevistados 4 gestores do hotel, nomeadamente : Diretor Geral -JCP Gestor de Vendas e Eventos -ACM Gestor de Receitas (RM) -AC Gestor de Animação -GK Ambos trabalham no hotel há mais de 5 anos e traçaram carreira profissional na unidade.
II - Caraterização do hotel	Caracterizar dos hotéis: dimensão e perfil do público.	Guião A - Q5,6,7,8,9,10,11,12, 13,14,15,16,17 e 18 Guião B- Q5,6,7,8,9,10,11,12	
III - Relevância dos eventos para o hotel	Caracterizar as diferentes modalidades e temas de eventos próprios realizados pelos hotéis investigados	Guião A- Q19,20,21,22 Guião B – Q13 e 14	Em Junho dia dos Namorados e festejos Junino, em julho férias escolares de inverno, pacotes de bem estar, dia dos Pais, dia das Mães, dentre outros. Para complementar também criamos pacotes promocionais “long stay” fique 4 pague 3, sempre a tentar colchão para combater as baixas, e buscamos nichos para alcançar certos nichos, ex Ioga, Pilates, convidados Influencers digitais, Bloguers, grupos religiosos “ Pessach “ dentre outros.
V - Eventos próprios e perspetivas futuras Dimensão	Identificar e analisar qual a importância que os hotéis atribuem à produção de eventos próprios	Guião A - Q 23 e 24 Guião B – Q15 e 16	Os eventos em geral são muito importantes para o hotel, chegam a gerar 60% das receitas anuais. Durante os dias de semana, na baixa estação, buscamos os eventos corporativos para angariar resultados. Nos finais de semana criamos pacotes, temas, programações e promoções para trazer as famílias. Esse público é muito bom para o hotel de forma geral pois acabam por se tornarem embaixadores de nossa marca o ano todo e trazem amigos, familiares e até eventos ao longo do ano.
	Perceber se a hotelaria de luxo considera essa prática como estratégia para sustentabilidade do negócio	Guião A – Q23,24,25 E 26 Guião B – Q15,16,17 E 18	Sim, mas são apenas parte do grande plano estratégico direcionado à diminuição dos impactos da sazonalidade e nos mantermos vivos na baixa estação. Os clientes particulares buscam novidades para as famílias nos finais de semana e uma boa ideia pode salvar um mês de baixa ocupação. Para isso organizamos semanalmente as Smart Meetings que visam criar ideias para atrairmos clientes nos finais de semana da baixa estação.
	Estabelecer quais os resultados que os hotéis esperam com a realização desses eventos	Guião A: Q27,28,29 E 30 Guião B: Q19,20 e 21	O objetivo é criar elementos que atraiam os clientes de sol e praia para visitarem o destino na chuva e frio. Temos de focar propostas dentro dos nossos pilares estratégicos (Família, Segurança, Bem Estar, Gastronomia, Sustentabilidade e Eventos), comunicar e criar opções atrativas aos clientes.
	Perceber se diferentes hotéis, obtem resultados semelhantes com os eventos próprios	Guião A: Q26 Guião B: Q18	Os dois hotéis investigados alegaram buscar os mesmos objetivos gerais e também reforçaram que pesquisam muito a concorrência e trabalham benchmark constantemente. Isso demonstra que a hotelaria, do segmento resort, sempre busca criar ações para atrair o público ao longo do ano.

APÊNDICE XII -COMPILAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM GESTORES DO HOTEL NOVOTEL ITU SPA & GOLF RESORT

Compilação das entrevistas com os gestores do Novotel Itu Spa & Golf Resort

Dimensões	Variáveis	Questões	Respostas
I - Caraterização do entrevistado	Qualificação, cargos e função do entrevistado	Guião A e B,Q1,2,3,4,	Foram entrevistados 4 gestores do hotel, nomeadamente : Diretor Geral -CJ Gestor de Vendas e Eventos -GR Gestor de Receitas (RM) -VM Gestor de Animação -NF Ambos trabalham no hotel desde a abertura que aconteceu em 2018. Ambos já tinham experiência em outros hoteis da marca Accor.
II - Caraterização do hotel	Caracterizar dos hotéis: dimensão e perfil do público.	Guião A - Q5,6,7,8,9,10 ,11,12, 13,14,15,16,1 7 e 18 Guião B- Q5,6,7,8,9,10 ,11,12	Estrutura completa de resort, com 3 diferentes restaurantes, Centro de convenções completo, Parque Aquático Infantil, Equipa de animação com monitoria própria, Acesso ao Condomínio Terras de São José Golf e Hípica. Taxa de Ocupação Média Anual de 35%; REVPAR: R\$250,00 / 45.5€ Diaria Media: R\$650,00/ 118€; Permanência média: 2,5/ 3 noites. Receitas 50% hospedagem/50% F&B. O Perfil de público Hotel Resort Familiar com estrutura para convenções e eventos corporativos.
III - Relevância dos eventos para o hotel	Caracterizar as diferentes modalidades e temas de eventos próprios realizados pelos hotéis investigados	Guião A- Q19,20,21,22 Guião B – Q13 e 14	Programações e pacotes especiais. ex Carnaval com escola de Samba, Reveillon ,Natal especial dentre outros. Além dos eventos nas datas fortes e de alta temporada realizamos também eventos para atrair o público na baixa estação como o Final de Semana Pet, Mês junino com festas todos os finais de semana, Semana desportiva com corridas e circuitos locais, Final de semana para o Dia dos Pais com churrasco e Banda de Rock, dentre outras diversas programações.
V - Eventos próprios e perspetivas futuras Dimensão	Identificar e analisar qual a importância que os hotéis atribuem à produção de eventos próprios	Guião A - Q 23 e 24 Guião B – Q15 e 16	Muito importante, os eventos trazem movimento nos dias de semana, principalmente nos meses menos frequentados pelas famílias. Além disso esses eventos são uma excelente oportunidade para recebermos novos clientes potenciais que acabam voltando com suas famílias após participarem de um evento como convidados.
	Perceber se a hotelaria de luxo considera essa prática como estratégia para sustentabilidade do negócio	Guião A – Q23,24,25 E 26 Guião B – Q15,16,17 E 18	Temos os meses de verão com maior procura dos hóspedes particulares e famílias e Férias de julho quando o clima e o tempo contribuem. Os meses de Maio e Junho, assim como Agosto e Setembro costumam ter baixo movimento e os eventos corporativos tornam-se o foco de sustentabilidade do hotel. Como esses eventos costumam acontecer durante os dias da semana temos os finais de semana vazios e sem muita procura devido ao frio e chuva. Nesses dias uma boa ideia e uma boa programação podem salvar os resultados de um mês inteiro. Por isso realizamos os pacotes com eventos especiais.
	Estabelecer quais os resultados que os hotéis esperam com a realização desses eventos	Guião A: Q27,28,29 E 30 Guião B: Q19,20 e 21	No nosso caso em particular, pelo tamanho do hotel 343 apartamentos, é possível ocupar até máximo de público 600 pessoas (70% ocupação), para eventos próprios com clientes individuais. Isso merece um esforço grande de todas as áreas, mas os resultados de fato contribuem para a sustentabilidade do hotel de forma geral.
	Perceber se diferentes hotéis, obtêm resultados	Guião A: Q26 Guião B: Q18	Os gestores entrevistados em geral consideram que é uma estratégia para todo o segmento hoteleiro, uma tendência.

	semelhantes com os eventos próprios		
--	-------------------------------------	--	--