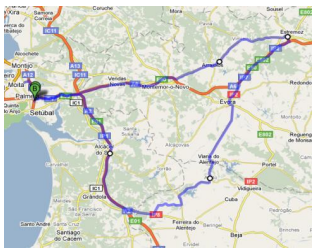
eshte
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Marketing e Branding em Hotelaria: Casos práticos nas Pousadas de Portugal



Duarte Pimentel, Junho 2013

Trabalho apresentado em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de especialista em Hotelaria e Restauração.

Índice Geral

RESUMO EXECUTIVO……..……3

CAPITULO I – Introdução

1. Introdução…….…….…… 4

CAPITULO II - Enquadramento Teórico

1. O Marketing……..……. 5
2. O Turismo...…….…….12
3. A Hotelaria……..:16
4. O Marketing Turístico…….…… 23
5. O Branding em Hotelaria……..……28
6. A Gestão de Receitas em Hotelaria……..……..36

CAPITULO III – Estudo de Casos nas Pousadas de Portugal

1. Identificação das Pousadas de Portugal……. 39
2. O Marketing e Branding nas Pousadas de Portugal…..…….....….. 43
3. Identificação das Motivações dos clientes Pousadas……..…...….... 47
4. Branding e Posicionamento: "*Logo e assinatura*"……..…… 48
5. Segmentação da Oferta: "Sub-marcas *Pousadas*"…...…..…….……..51
6. Experience marketing: "*Momentos únicos Pousadas*"……..…….. 56
7. Cross Selling: "Circuitos e Roteiros das Pousadas"……...…… 63
8. Up-selling: "Quartos de sonho Pousadas"……...…..……68

CAPITULO IV – Reflexões Finais

1. Reflexões Finais…….. 72

BIBLIOGRAFIA…….…… 74

WEBGRAFIA…….…… 76

ANEXOS…….. 77

Índice de Figuras

Fig. 1 Bubble Hotel Marseille

Fig. 2 Himatic Paris

Fig. 3 Hotel Arctic Igloos

Fig. 4 Laclasse – França

Fig. 5 Night Hotel – NYC

Fig. 6 Pod House Hotel – Switzerland

Fig. 7 Rosa Muerta – Joshua Tree

Fig. 8 Rough Luxe Hotel London

Fig. 9 e 10 - Wanderlust – Singapore

Fig. 12 – Logos Pousadas

Fig. 13 – Conceitos de Produto

Fig. 14 – A Vida e Bela

Fig. 15 – Smart Box

Fig. 16 e 17 – Momentos Pousadas

Fig. 18 – Campanha Momentos Pousadas

Fig. 19 – Stand de vendas Pousadas

Fig. 20 - Promoção especial dos Paradores “habitaciones únicas”

RESUMO EXECUTIVO

O presente trabalho de projeto visa a obtenção do título de Especialista em Hotelaria e Restauração, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Este trabalho resulta de um plano estratégico materializado num conjunto de soluções de gestão implementadas durante os 5 anos que colaborei como Diretor de Marketing e Vendas das Pousadas de Portugal – Grupo Pestana Pousadas, SA.

Tendo em conta que o objetivo é comprovar a experiência e conhecimentos em Hotelaria e sendo a minha experiência profissional muito ligada á área Comercial e de Marketing Hoteleiro, penso que esta seja a melhor forma apresentando vários casos práticos que não são mais do que soluções ou ações de gestão implementadas no enquadramento do plano estratégico de marketing das Pousadas de Portugal e que acompanhadas por uma apresentação ao júri comprovam os conhecimentos e experiencia em várias áreas do Marketing Hoteleiro.

Ao longo da minha carreira profissional lidei com várias áreas da hotelaria, desde as áreas mais operacionais até a área comercial, marketing e revenue, e como tal haveria muitos outros casos práticos interessantes para apresentação neste trabalho, nomeadamente relacionados com distribuição turística, programa de fidelização, ações comerciais, gestão de eventos, relações com os mídia, gestão de canais de distribuição como OTAs, desenvolvimento do Brand Site, gestão de redes sociais, gestão campanhas entre outros, no entanto tornava o trabalho demasiado extenso e impossível de apresentar a um júri no tempo determinado para esse efeito.

CAPITULO I – Introdução

1. Introdução

A grande questão em análise neste trabalho é sem dúvida a importância do marketing na estratégia das Pousadas de Portugal e o objetivo é demonstrar isso mesmo recorrendo a vários casos práticos sobre temas como o "Branding", a Segmentação da oferta, da Inovação e do "Yield ou Revenue Management".

Este trabalho inclui, primeiramente, uma revisão da literatura com referencia ao âmbito do marketing, do turismo e hotelaria e mais especificamente o marketing turístico e hoteleiro, com particular ênfase nos temas apresentados nos casos práticos. Posteriormente, com recurso ao estudo de caso das Pousadas de Portugal, procede-se a operacionalização do referido enquadramento conceptual.

Constituídas por livros e documentos escritos, representando uma evidência indireta acerca dos temas que se procuram apresentar, as fontes secundárias, estão presentes nas obras e artigos – base teórica do trabalho. A necessidade de recorrer a pesquisas de carácter documental, tornou-se primordial, para que fosse possível realizar o necessário enquadramento e fundamentação teórica.

Sendo estes casos resultado de uma actividade profissional nas Pousadas de Portugal, este documento resulta em grande parte da própria experiencia pessoal e acontecimentos vividos diretamente bem como os dados apresentados decorrem de um conjunto de documentos, apresentações e relatórios elaborados enquanto Director de Marketing das Pousadas, no período de 2005 a 2010.

Tendo em conta que se trata de um trabalho com casos práticos da minha actividade profissional, existem áreas como a estratégia de gestão da empresa sobre as quais não posso divulgar determinados dados ou informações do que aquelas que apresento neste trabalho, pois por uma questão de ética profissional não posso divulgar informações ou dados confidenciais.

CAPITULO II – Enquadramento Teórico

1. O Marketing

O esforço de desenvolver o conceito teórico de marketing deve-se em boa parte a Philip Kotler que em 1972 publicou a obra *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, ainda hoje é uma referência – no presente campo de estudo e investigação. Kotler define Marketing como "*O processo social e organizacional pelo qual indivíduos e instituições obtêm o que necessitam, através da criação e troca entre eles de produtos com valor"*
(Kotler, 2004)

Esta definição dá-nos um conceito bastante alargado de Marketing que ultrapassa a simples preocupação com a publicidade e vendas. O enfoque de gestão deve ser na satisfação das necessidades dos clientes e para isso é fundamental conhecer de forma aprofundada o mercado e criar propostas de valor. O lucro deve ser visto como uma consequência logica da satisfação dos clientes, ou, consequência de uma eficaz orientação para o mercado.

A orientação para o mercado é uma filosofia ou postura de gestão em que o cliente e as suas necessidades são o centro e passa pela criação de valor para o cliente e de forma superior á concorrência, ou seja, uma forma de ganhar vantagens competitivas e por consequência maior rentabilidade.

Segundo Drucker: "*Marketing é uma função única e distintiva da empresa… sendo tão fundamental que não basta criar um forte departamento de vendas e confiar a esse tal função. O marketing não só é muito mais amplo dos que as vendas, como não deve ser uma atividade especializada. Abrange o todo da empresa. É a empresa inteira vista sob a perspetiva do seu objetivo final, isto é, sob o ponto de vista dos clientes*."
(Druker, 1981, 36-37)

Embora não seja recente, a importância do conceito de marketing tem vindo a ganhar expressividade ao longo dos tempos, face às novas alterações nos mercados e à sua abertura à escala mundial. Não obstante, o seu conceito é muitas vezes associado a ações de comunicação, publicidade e vendas, derivado da imagem propagandista que lhe está associada.

Brito, (2006) sintetiza as suas funções num esquema que possibilita compreender o verdadeiro valor da influência que a atividade de marketing detém no sucesso das organizações:

- Em primeiro lugar, permite identificar as necessidades e oportunidades do mercado, que possam posteriormente ser transformadas em volume de negócio;
- Em seguida, permite o desenvolvimento do *core business* de cada organização não só ao nível da conceção de produtos e marcas, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados;
- Por fim, contribui para uma correta e eficaz ação de promoção e comunicação.

O marketing apresenta-se assim como um conjunto de ações que visam responder às necessidades dos consumidores, que por sua vez estão dispostos a desprender-se de recursos próprios em troca dos serviços que melhor satisfaçam as suas necessidades. Podendo assim entender-se a função de marketing como um facilitador da troca (Kolter, 2009).

Numa primeira abordagem, pode definir-se como o "*conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade*" (idem, 2009). No entanto, ao longo dos tempos todas as empresas, têm tido a preocupação de vender os seus serviços e produtos aos seus clientes e, por isso, o conceito de marketing sempre existiu.

A delimitação da sua estratégia, para um produto ou gama de produtos, é uma combinação coerente dos recursos e meios de ação com vista a atingir objetivos fixados, relativamente ao marketing-mix, sendo eles: informar sobre produtos e serviços prestados; divulgar os constituintes da comunicação corporativa; dar notoriedade; promover a experimentação, estimulando a compra, preparando a venda e efetivando-a; promover a fidelização; combater a sazonalidade; promover a imagem, dando a conhecer, recordando ou (re)posicionando no mercado; transmitir confiança; envolver; e integração dos colaboradores.

O que se modificou, sob a influência dos mais diversos fatores económicos, tecnológicos e científicos foi o modo como as empresas atuam e a própria conceção que fazem dele, tornando o conceito muito mais abrangente do que o conceito tradicional.

Não engloba, de forma exclusiva a venda de produtos e de serviços, mas também todo o processo de conceção até ao pós-venda. O seu campo de atuação não se restringe unicamente às empresas, mas a todas as organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. Em relação aos clientes, deve-se adotar o conceito de públicos, para abranger a população no seu todo e, em vez de rentabilidade deve-se utilizar a realização de objetivos (Lindon, 2004). Neste sentido, o marketing pode ser definido como "*o conjunto dos métodos e dos meios que a organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos*" (idem, 2004:28).

De um modo geral, pode concluir-se que a evolução do marketing foi realizada de uma perspetiva de abertura aos públicos, ou seja, o marketing deixou de ser feito apenas do ponto de vista da empresa e passou a interagir com o ambiente externo (Carvalheiro, 2010).

A comunicação é um fenómeno que tem acompanhado o homem ao longo da sua existência, enquanto elemento desencadeado e delimitador da interação social, na medida, em que os intervenientes no processo de comunicação estão limitados uns pelos outros (Sebastião, 2009).

Por entre os constituintes do marketing, a comunicação é provavelmente o termo mais difundido entre os académicos. Este tópico tem-se denotado fundamental em todo o marketing-mix (Raaij, 2001; Low e Mohr, 2001) na medida em que promove a integração e coordenação dos esforços de publicidade, relações públicas, promoção, merchandising e qualquer outra ferramenta de comunicação de marketing (como é o caso dos eventos), a fim de maximizar o impacto da mensagem sobre os consumidores, criar consciência da marca do produto ou da empresa, construir imagens favoráveis, identificar potenciais clientes, formar e intensificar relacionamentos, reter consumidores e vender.

A estrutura da mensagem, por seu lado, trata a forma ou formato como a mesma é apresentada ao consumidor, ponderando o valor dos signos e o modo como estes podem influenciar o público considerado (Kotler, 2002).

A interdependência organizacional entre o marketing e a comunicação é evidente ao nível dos objetivos relacionados com o posicionamento da organização. Se por seu lado, os objetivos de marketing visam a diferenciação e a identificação, compete à comunicação divulgar o posicionamento estratégico pretendido (Sebastião, 2009).

A preocupação centra-se aqui na tomada de decisão relacionada com o marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação; comportando um conjunto de decisões estratégicas que devem de ser tomadas no tempo e espaço apropriado, garantindo a disponibilização e o conhecimento do produto ou serviço para que o mesmo possa ser "desejado" pelos consumidores (2009).

Segundo Colombo (2005, 2009) o conceito de valor está intrinsecamente ligado à satisfação das necessidades dos indivíduos. Contudo, a escolha de um produto ou serviço em detrimento de outro, encontra-se relacionada com a perceção do valor que o mesmo aporta, que irá desencadear maior ou menor desejo de aquisição.

De acordo com o autor o valor é resultado da equação, descreve a correlação existente entre o custo relacionado com a aquisição do produto ou serviço (sendo este o custo monetário, o custo de tempo e o custo de energia física e psíquica) e os benefícios racionais e emocionais que o individuo irá obter na troca. Conley (2006, Pereira, 2009:12) afirma que "*uma proposta de valor faz uma clara apresentação dos resultados tangíveis que um consumidor alcança com o consumo de determinado produto ou serviço*".

Na área do marketing, o conceito de valor está conotado a valores pessoais e individuais (Ikeda e Veludo de Oliveira, 2005), que aglutinam o seu âmbito junto dos padrões cognitivos que os indivíduos utilizam para orientar os seus ambientes, enquanto um instrumento forte na compreensão do comportamento do consumidor, das suas atitudes e motivações de compra.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

	PRODUTOS ACTUAIS	***NOVOS PRODUTOS***
MERCADOS ACTUAIS	**Penetração de Mercado**	**Desenvolvimento de Produto**
NOVOS MERCADOS	**Desenvolvimento de Mercado**	**Diversificação**

Fonte: matriz Ansoff (Mercator)

PENETRAÇÃO DE MERCADO - Aumento do uso dos Produtos Existentes nos Mercados Existentes

1. Aumento da taxa de uso dos clientes actuais.
    a) Aumento da unidade de venda.
    b) Aumento da taxa de obsolescência do produto.
    c) Anúncio de outros usos.
    d) Utilização de incentivos de preço para aumento de uso.
2. Captação de clientes da concorrência.
    a) Estabelecimento de diferenciação entre marcas mais nítidas.
    b) Aumento do esforço promocional.
3. Atracção de não usuários.
    a) Indução de uso experimental. (amostras; degustações…)
    b) Aumento ou redução de preços.
    c) Anúncio de novos usos.

DESENVOLVIMENTO DE MERCADO - venda dos produtos actuais em novos mercados

1. Abertura de novos mercados geográficos.
    a) Expansão regional.
    b) Expansão nacional.
    c) Expansão internacional.
2. Atracção de outros segmentos de mercado.
    a) Desenvolvimento de versões do produto que apelem a outros segmentos.
    b) Entrada noutros canais de distribuição.
    c) Publicidade em novos meios.

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO - Desenvolvimento de novos produtos para os mercados actuais

1. Desenvolvimento de novas características de produto.
    a) Adaptação (a outras ideias e desenvolvimentos).

b) Modificação (mudar cor; movimento; som; cheiro; forma).

c) Aumento (mais forte; mais longo; mais espesso; maior; mais valor).

d) Reduzir (menor; mais curto; mais leve).

e) Substituir (outros ingredientes; outro processo; outra energia).

f) Redispor (outros padrões; outro lay-out; outra sequência; outros componentes)

g) Inverter (virar do avesso).

h) Combinar (combinação; liga; sortido; conjunto; combinação de unidades; finalidades; apelos; ideias).

2. Desenvolvimento de variações de qualidade.
3. Desenvolvimento de modelos e dimensões diferentes (proliferação de produto).

DIVERSIFICAÇÃO - Políticas de integração para crescimento

1. Integração a montante.
2. Integração a jusante.
3. Integração lateral.

a) Extensão de produtos relacionados.

b) Extensão de tecnologia ou "know-how" da empresa.

c) Extensão de materiais da empresa.

d) Extensão de utilização da fábrica.

e) Extensão da força de vendas ou dos canais da empresa.

f) Extensão do nome de marca.

g) Conglomerado natural.

4. Estratégias de crescimento em conglomerado

a) Desenvolvimento financeiro.

b) Desenvolvimento de habilidades/competências.

c) Desenvolvimento de estabilidade.

2. O Turismo

Apesar da dificuldade em encontrar uma definição generalizada para turismo, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), turismo é: o «Conjunto de actividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros.» (1991)

Esta definição tem, no entanto, o inconveniente de privilegiar o lado da procura e não relevar a oferta. De facto apenas inclui no turismo as actividades desenvolvidas pelos visitantes deixando de lado todo o complexo de actividades produtoras de bens e serviços criados para servir directa e indirectamente os visitantes e cuja existência permanece mesmo quando as deslocações e estadas não se efectuam.

O turismo não é uma actividade isolada, pois está relacionada com as várias actividades humanas, pelo que a sua interpretação como sistema compreende uma análise multidisciplinar, na medida das inter-relações criadas entre os diversos subsistemas económico, social, político, cultural, ecológico e tecnológico.

Mais completa é a definição de Mathieson e Wall, que consideram que "*o turismo é o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais habituais de trabalho e residência, as actividades desenvolvidas durante a permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades*"

Esta definição evidencia a complexidade da actividade turística e deixa perceber, implicitamente, as relações que ela envolve.

Para Cunha (2001), as componentes do sistema turístico, os laços que estabelecem e as influências que exercem formam o sistema funcional do turismo.

A indústria turística insere-se no sector dos serviços, em que estes apresentam algumas características particulares que pressupõem uma abordagem de marketing algo diferente da que tradicionalmente se considera para o produto, destacando-se a sua intangibilidade, inseparabilidade, produção e consumo simultâneo, heterogeneidade/variabilidade. No entanto os serviços turísticos têm também características específicas: custo elevado, sazonalidade, interdependência, impacto na sociedade, vulnerabilidade perante envolvente contextual.

Neste contexto, as características básicas que distinguem os serviços dos bens materiais são (adaptado de Burke, 1991):

 Intangibilidade: os serviços não podem ser apreciados de forma material pois não se vêem, não se tocam e não se dimensionam. Depois de ocorrerem, existem apenas como memórias, sem qualquer valor residual.

 Inseparabilidade: os serviços prestam-se juntamente ao capital económico e humano que os produz, sendo por tal, inseparáveis.

 Heterogeneidade: é a característica mais visível de todos os serviços- a uniformidade ou a estandardização são quase impossíveis pois existe sempre algo de carácter mais subjectivo que os acaba por distinguir.

 Perecibilidade: qualquer serviço "vive" no momento exclusivo em que é oferecido ao cliente apesar de existirem serviços que mesmo que prestados no dia seguinte, no mesmo local e pelo mesmo empregado (por exemplo, a atenção prestada a um cliente na recepção de um hotel) este será já uma nova prestação na medida em que a capacidade de atender no dia anterior um cliente pelo empregado em causa, desapareceu no momento em que o cliente deixou de requerer o seu serviço. Em hotelaria, «o quarto não vendido hoje, jamais voltará a ser vendido; amanhã volta a haver o mesmo número de quartos para vender».

 Unicidade: certos produtos, pela sua diferenciação, pelo seu exotismo, pela sua raridade ou pela sua componente humana, cultural ou ambiental, são considerados únicos, facilitando o processo de diferenciação da concorrência.

 Simultaneidade de produção e consumo: apesar de muitos dos produtos turísticos terem sido comercializados previamente, o seu consumo é realizado no local e no momento da produção. Este facto implica que o canal de Marketing no Turismo distribuição tenha de funcionar no sentido inverso ao sentido tradicional, uma vez que são os consumidores que têm de se deslocar ao local de consumo.

 Sazonalidade: a maioria dos produtos está sujeita à sazonalidade, ou seja, à flutuação na procura em diferentes épocas do ano, dias ou até horas. O maior desafio de gestão de marketing é diminuir o efeito da sazonalidade, mantendo um equilíbrio na procura durante todo o ano.

Relembrando que, na complexidade do produto turístico predominam elementos intangíveis, a qualidade com que esses elementos são fornecidos é dos atributos que os clientes mais valorizam, nomeadamente o alojamento ou a alimentação. Considera-se, no

entanto, que uma coisa é realçar a qualidade do serviço na promoção, outra os clientes a reconhecerem, o que depende do desempenho e das atitudes dos empregados e exige a prática de um verdadeiro marketing interno, através de sistemas de motivação e incentivo e de transparência na definição de funções e no estabelecimento de objectivos, o que facilita a comunicação com os clientes.

No caso de uma empresa turística não beneficiar do reconhecimento de «excelência», isto é, não tenha o estatuto de «qualidade total», o objectivo de maximizar a avaliação de qualidade na óptica dos seus clientes deve estar sempre presente, o que implica, no caso de um hotel, a preocupação e o objectivo de envolver, verticalmente, desde o presidente/director-geral até à portaria e, horizontalmente, desde a recepção aos contactos promocionais junto de clientes antigos.

Em tudo isto estão implícitos adequados métodos de estratégia e gestão, incluindo a formação profissional, essencialmente no posto de trabalho, para que o pessoal de contacto que tem uma importância acrescida, esteja apto a prestar um serviço adequado às necessidades dos clientes.

O Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos (11% do PIB em 2004 – fonte INE). No entanto, Portugal perdeu quota de mercado a nível internacional, e está muito dependente de quatro mercados emissores e do desempenho de três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira), sendo ainda afectado por uma elevada sazonalidade e limitações nas ligações aéreas.

As perspectivas de forte crescimento para o mercado mundial constituem uma oportunidade para Portugal, mas é necessária uma estratégia de actuação que permita responder à sofisticação da procura e a um número crescente de ofertas concorrenciais.

O Turismo é um sector prioritário para Portugal. Tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Trata-se de um sector em que temos vantagens competitivas claras como sucede com poucos outros.

"A aposta no turismo vai continuar.
(…) Mas ainda há muito para fazer. Desde segmentar melhor as propostas de valor a aumentar a oferta de qualidade. Melhorar as acessibilidades.

Criar uma imagem mais forte junto dos clientes exigentes. (…)
Acredito no potencial do turismo. Acredito na vontade, no talento e na determinação dos protagonistas do sector. Acredito que é possível subirmos na escala de valor. Acredito que é possível irmos mais longe. Temos recursos excepcionais em termos de localização, segurança do País, património histórico e cultural, afabilidade e adaptabilidade dos portugueses, qualidade das praias, potencial em desenvolver o golfe e as actividades náuticas." (Manuel Pinho, Ministro da Economia e da Inovação, in PENT 2003)

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) foi uma iniciativa do Governo, da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, que serviu de base à concretização de acções definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional, e orientar a actividade do Turismo de Portugal, entidade pública central do sector.

Este documento sintetiza as conclusões do diagnóstico, objectivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o sector, com análise aprofundada de diferentes mercados, segmentos e produtos.

"A proposta de valor de Portugal irá apostar nos factores que mais nos diferenciam de outros destinos concorrentes – "Clima e luz", "História, Cultura e Tradição", "Hospitalidade" e "Diversidade concentrada" – e em elementos que qualificam Portugal para o leque de opções dos turistas – "Autenticidade moderna", "Segurança" e "Qualidade competitiva".(…) Portugal dispõe das "matérias-primas" – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de 10 produtos turísticos estratégicos: Sol e Mar, Touring Cultural e Paisagístico, City Break, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, Resorts Integrados e Turismo Residencial, e Gastronomia e Vinhos. A intervenção nestes produtos envolve o desenvolvimento de ofertas estruturadas, distintivas e inovadoras, alinhadas com a proposta de valor de Portugal e suportadas na capitalização da vocação natural de cada região, que nos permitam competir, com êxito, nos mercados alvo." (PENT, 2003)

Uma das tendências mais importantes é a importância da hotelaria proporcionar experiências extraordinárias para os hóspedes. Dentro de um hotel é esperado a surpresa, o momento mágico, o diferente, o excecional, pois dentro de um hotel o hóspede espera viver algo absolutamente novo.

3. A Hotelaria

Hotelaria é uma faculdade das ciências humanas que abrange o âmbito das práticas e teorias acerca dos conhecimentos que tangem a administração de hotéis e eventos além de novos géneros de hospedagem. Estando intimamente ligado com a faculdade de turismologia. A hotelaria tem como finalidade atuar nas áreas de hospedagem, alimentação, segurança, entretenimento e outras atividades relacionadas com o bem-estar dos hóspedes. A hotelaria também possui seu cunho administrativo e empreendedor. (fonte: wikipedia)

Hotelaria é um elementos dentro do sector de actividade Viagens e Turismo e visa fornecer serviços que directa ou indirectamente o viajante pode necessitar, como a necessidade de alojamento e restauração mas necessita do complemento dos outros elementos: transporte, animação e atracção turística, etc.

O conceito de Hotelaria não pode ser dissociado do conceito de gestão hoteleira e operações hoteleiras, que têm como missão definir os meios humanos, materiais e financeiros necessários ao bom funcionamento do estabelecimento hoteleiro, tendo em conta as exigências do mercado e as necessidades dos clientes, garantindo ao mesmo tempo a viabilidade financeira do investimento através de:

Objectivos bem delineados que respeitem todas as características exigidas (claros, quantificáveis, reais e mensuráveis);

Estratégias e tácticas bem definidas para cada objectivo a alcançar;

A Direcção Hoteleira deverá controlar permanentemente o cumprimento dos objectivos, verificando possíveis desvios e corrigindo /redefinindo estratégias e tácticas;

Podemos ainda dizer que a Hotelaria como gestão consiste no **planeamento, coordenação e controlo das seguintes actividades** num estabelecimento hoteleiro:

1- **produção/prestação de serviços** (alojamento, alimentação e bebidas, eventos, animação, etc.);

2- **comercial e marketing**;

3- **administrativo – financeira** (logística e administrativos, financeiros e recursos humanos);

4- **técnicas** (segurança, manutenção, higiene e limpeza, etc.)

Breve Historia da Hotelaria até aos nossos dias

Na Grécia Antiga com os Jogos Olímpicos nasce a 1ª hospedaria; na Suméria e Antigo Egipto – necessidade de local para repousar para os viajantes nómadas – rotas comerciais;

As Necessidades inerente às viagens desde o início do comércio, peregrinações e missões religiosas entre a Ásia e a Europa são o berço da hotelaria; pontos de intersecção de rotas comerciais – transformam-se em centros comerciais e com a evolução cidades importantes; os percursos inicialmente eram feitos a pé, a cavalo ou de camelo e, no final de cada dia de viagem, havia necessidade de hospedagem – "casas de revezamento" na China, "Khans" na Pérsia e "Tavernas" em Roma; a pouco e pouco, introduzem-se os serviços de comidas e bebidas – transformação no processo das viagens;

Os **Romanos** desenvolvimento da rede de estradas, rotas rápidas e seguras, estabelecendo-se novos pontos de intersecção e a necessidade de alojamento nalgum lugar (casas particulares, templos pagãos das cidades ou acampamentos);

Com o **Cristianismo**, a base do alojamento para quem viajava era a boa vontade, a obrigatoriedade religiosa e a esperança de retribuição por parte do viajante- especialmente para os peregrinos; com a **Idade Média** (1000-1450), considerável expansão do Cristianismo e do Islamismo e, a rivalidade trouxe as cruzadas ou guerras santas para expansão da fé e recuperação dos lugares santos (Jerusalém, Belém e Nazaré);

Depois das cruzadas recuperarem estes lugares fundou-se na cidade a ordem de São João de Jerusalém, integrada por um grupo de cavalheiros hospitaleiros que ofereciam protecção aos peregrinos e defendiam os lugares santos – **fundação de hospitais** (raiz latina é *hospes* que significa hóspede); O conceito de hospital era um albergue que servia para velhos e enfermos;

O **turismo religioso** teve o seu auge com os jubileus de Roma que atraíram muitos peregrinos (aparecimento dos primeiros estabelecimentos de hospedagem – **pousadas e tabernas**.

Segundo os historiadores a 1ª versão comercial do alojamento surge no séc. XIII na cidade de Florença;

O **alojamento como sector de actividade** comercial só existe desde o séc. XVIII no Reino Unido com os "*Coaching Inns"*- fruto da revolução industrial; o nome desta forma de alojamento deriva dum dos meios de transporte mais comuns da época, as **diligências** (em inglês *stage Coach*) e equivaliam às pensões que hoje conhecemos;

Novas instalações começam a surgir, com a aristocracia rural a alugar os quartos vagos nos seus castelos e propriedades como fonte de receita – **hospedarias inglesas e estalagens coloniais século XVIII**;

A palavra ***hotel*** é de facto um anglicismo originado da expressão francesa *hôtel garni* que pode ser traduzida como grande e bem abastecida mansão;

O desenvolvimento do **transporte ferroviário** conduz ao desenvolvimento comercial na Europa, sendo estas empresas a promoverem projectos hoteleiros. Os hotéis começam a estar situados junto dos principais terminais das grandes cidades;

As 1ªs instalações que podem ser consideradas percursoras do hotel moderno foram construídas em Nova Iorque (1794) com o **City Hotel** (foi construído para acomodar hóspedes em 73 quartos) e em 1829 é construído o Tremont House em Boston, foi considerado um hotel de 5 estrelas, com funcionários bem treinados, cozinha francesa e quartos luxuosos; Jarros de água nos quartos e sabonetes (revolucionam a época);

Segunda metade Séc. XIX, aumenta o nº de viajantes e começam a aparecer os **hotéis de luxo** Ex: Waldorf Astoria em Nova Iorque, Dorchester em Londres e o Ritz de Paris.

César Ritz (23 de fevereiro de 1850 - 24 de Outubro de 1918) considerado o pai da hotelaria moderna e melhorou todos os serviços do hotel. A importância de Ritz está na criação de um novo conceito de hotel, estabelecendo um serviço completo e personalizado. Ele é quem fixa o mínimo necessário para uma unidade habitacional, desenvolve o conceito de quartos espaçosos, com decoração exímia (cortinas, tapetes, penteadeiras), generaliza a prática do banheiro em cada unidade, utiliza a iluminação indireta e substitui os papéis de parede por paredes pintadas, inicia a atenção dirigida ao cliente com o serviço de quarto centralizado na recepção. Outra grande contribuição de César Ritz é na área de gastronomia. Ele transforma os antigos refeitórios em luxuosos restaurantes, comandados pelo chef Auguste Escoffier, e famosos pela coleção de vinhos, as mesas dos restaurantes são para poucas pessoas e o ambiente é altamente refinado.

Em 1908 Ellsworth Statler abriu o ***Buffalo Statler Hotel*** com muitas inovações com limpeza dos quartos segundo padrões, portas corta-fogo, casas de banho privativas, água quente e fria, espelhos de corpo inteiro, jornal, etc. Até 1950 foi líder na indústria da hospedagem e posteriormente é comprado por um dos seus dois famosos concorrentes: Hilton e Marriott, sendo adquirido por Conrad Hilton;

Conrad Hilton comprou o 1º hotel em 1919, o Mobley em Cisco (Texas), 1925 aparece o 1º hotel com o nome Hilton em Dallas e 1938 abre o 1º hotel fora do Texas, o Sir Francis Drake (São Francisco), 1945 adquire o Stevens que era o maior hotel da época e passa a designá-lo de Chicago Hilton and Towers, em 1949 arrendou um dos mais famosos hotéis de todos os tempos, o Waldorf Ástória (fundado pelo William Waldorf Astor) e mais tarde comprou mesmo o hotel. Em 1954, Hilton adquiriu a Statler Hotel Company (maior transacção imobiliária da época), em 1979 morre o fundador e o seu filho Barron Hilton torna-se presidente até hoje;

Willard Marriott também desempenhou um papel importante na história da moderna indústria hoteleira: começou com restaurantes do tipo Drive in em 1927 em Washington, 1937 colabora com a Eastern Air Transport e fornece a 1ª refeição a bordo preparada pela Marriott, 1957 abre o 1º hotel Twin Bridges e o restaurante do hotel passa a ter grande reputação, anos 50 e 60 expande as operações em restaurantes e hotéis;

Kemmons Wilson numa das suas viagens pelos EUA ficou frustrado com a localização e diferença de qualidade oferecida pelos hotéis e criou o conceito Holiday Inn com quartos limpos a preços baixos (1º em 1952 em Memphis)- incorporou a fidelidade à marca à sua rede de hotéis;

No período pós segunda guerra, assiste-se à implementação e expansão do modelo americano de hotelaria, assente nos princípios da standardização, gestão do risco e produção em massa (influência de Henry Ford) e, surgem algumas empresas ainda hoje conhecidas como: Hilton, Holiday Inn, Hyatt, Sheraton e InterContinental.

Segundo Wilson o fundador da **Holiday Inn**, *a melhor surpresa é não ter surpresas.* Ficou também conhecido por ser o 1º hoteleiro a colocar duas camas num quarto de hotel, actualmente a Holiday Inn pertence ao grupo hoteleiro Six Continents.

Anos 50 desenvolveu-se outro grande nome da indústria os hotéis **Hyatt,** com Jay Pritzker em Los Angeles com o Hotel Hyatt House, 1967 inaugura o 1º hotel com átrio do mundo o Hyatt Regency de Atlanta e é hoje conhecida por ter dos maiores e mais luxuosos hotéis do mundo;

Durante os anos 60 e 70 outro marco se revela nos EUA, hotéis menores e independentes e conscientes do peso das cadeias hoteleiras no domínio do mercado, organizam-se em redes de hotéis em que a mais conhecida é a **Best Western**;

Nos anos 80 assiste-se a outro marco na evolução do hotel moderno: o conceito de hotel de serviços limitados e , entre os pioneiros Ray Schultz que desenvolveu os Hampton Inns – marcas como Ibis, Fórmula 1, Motel 6, Red Roof, apontam para uma nova era em que a hospedagem de qualidade não tem que ser necessariamente cara;

Os limites em termos de hotelaria são impostos pela imaginação e inovação e em breve teremos hotéis submarinos ou no espaço; sendo que os padrões não são a prioridade mas sim a inovação e capacidade de criar experiencias inesquecíveis para os hospedes.

A palavra de ordem hoje em dia é para excelência do serviço, a experiencia e cada vez mais surpreender o hóspede. Nesse sentido tudo o que está relacionado com a inovação na oferta hoteleira é um factor crítico de sucesso.

Alguns exemplos

Fig 1 Bubble Hotel Marseille (fonte: marketinghoteleiro.com)

Este hotel proporciona a experiência dos hóspedes contemplarem a vista diurna e noturna em meio a natureza abundante sem perder o conforto e a segurança. Um moderno conceito de camping para os hóspedes exigentes de hoje em dia

Fig 2 Himatic Paris (fonte: marketinghoteleiro.com)

Eco-lodge, opção interessante e ao mesmo tempo divertida para estudantes em busca de uma experiência diferente num albergue desenhado para ser econômico, sustentável e ao mesmo tempo divertido. A cara da Geração Y

Fig 3 Hotel Arctic Igloos (fonte: marketinghoteleiro.com)

Que tal desfrutar de uma vista maravilhosa da neve sem abrir mão do conforto, num hotel moderno e totalmente pensado para esta experiência?

Fig 4 Laclasse – França (fonte: marketinghoteleiro.com)

Este hotel foi construído num prédio que pertencia a uma escola. O seu conceito visa proporcionar a experiência de ficar alojado dentro de uma escola, onde as áreas sociais são totalmente comuns. É um conceito interessante para quem quer conhecer novas pessoas

Fig 5 Night Hotel – NYC (fonte: marketinghoteleiro.com)

Hotel inspirado na noite, onde todo mobiliário é ou negro, ou branco. Hotel design e interessante para hóspedes modernos e vanguardistas.

Fig 6 Pod House Hotel – Switzerland (fonte: marketinghoteleiro.com)

Que tal hospedar-se no meio da floresta numa mini-caverna? É o conceito deste hotel, ideal para casais que esperam por uma experiência inusitada na floresta, sem abrir mão da segurança e do conforto. Mais uma experiência ligada ao velho e bom camping.

Fig 7 Rosa Muerta – Joshua Tree (fonte: marketinghoteleiro.com)

Localizado no deserto da Califórnia, perto de Los Angeles, este hotel design é inspirado no clima noir e gótico, com instalações todas em negro, no meio do deserto.

Fig 8 Rough Luxe Hotel London (fonte: marketinghoteleiro.com)

Misto de lixo e luxo, este hotel propõe-se a isso mesmo. Misturar objetos usados, captados em antiquários, com itens modernos da decoração de interiores. Ecológico, por reaproveitar mobiliário e objetos de antiquários, sem deixar de ser inusitado.

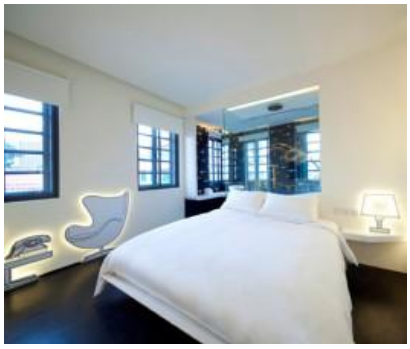


Fig 9 e 10 Wanderlust – Singapore (fonte: marketinghoteleiro.com)

Ótimo exemplo do mundo dos sonhos, este design hotel propõe-se a repensar a hotelaria como um todo, sem se fixar em conceitos pré estabelecidos, porém introduzindo o mundo dos quadrinhos para a hotelaria, sonho puro!

Esta necessidade de inovar para enriquecer a oferta hoteleira é bastante vincada no Plano Estratégico Nacional para o Turismo:

É fundamental actuar ao nível do enriquecimento da oferta, desenvolvendo e inovando conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística. Assim, pretende-se partilhar com o turista momentos da História e Cultura Portuguesas, literatura, música ou outros, em função do contexto. Pretende-se ainda desenvolver e adequar elementos da oferta cultural que possibilitem experiências distintivas ao turista, melhorar o marketing da oferta museológica e monumental – adequando horários de funcionamento e integrando a oferta – e reforçar o conceito da riqueza da gastronomia portuguesa pela criação de pratos de referência. (…) Na promoção e distribuição existe a necessidade de inovar e de comunicar uma proposta de valor diferenciada, actuando em segmentos alvo por mercado emissor. De destacar neste ponto o maior enfoque no canal internet e na gestão proactiva da relação com os prescritores. (PENT, 2003)

4. O Marketing Turistico

Definido o conceito de marketing é importante abordar o conceito de serviços para entendermos a realidade do marketing turistico.

Rathmell define serviços como "*uma ação, uma performance, um esforço*".
A palavra serviço vem do latim *servitium* e significa escravatura, podendo este conceito ser atribuído a qualquer atividade humana.
Os serviços não são coisas, ainda que se baseiem nelas para existirem, sendo importante realçar a importância do elemento humano no alcançar da realização do serviço.
(Rathmell, 1966, 34)

Esta definição apresenta claramente a importância do factor humano nos serviços, sendo na hotelaria completamente estratégico ter recursos humanos capazes de fazer a diferença.

Kotler define serviço como "*qualquer atividade ou beneficio que uma parte oferece a outra, sendo essencialmente intangível e não resulta na posse de algo*".
(Kotler, 2001: 7)

Berry define serviços como "*ações, esforços ou desempenhos*", ou seja, são experiencias cuja avaliação vai diferir de consumidor para consumidor, em função das expectativas que cada consumidor cria em função do serviço que lhe vai ser prestado.
(Berry, 1980)

Estas definições levam-nos á questão das diferentes motivações e expectativas dos clientes, bem como numa fase mais adiantada, a necessidade de segmentar o mercado e apresentar diferentes soluções para cada segmento.

Greene (1984: 32) cita uma série de técnicos conceituados sendo um deles Gerry Draper, da British Airways, que define marketing turístico como uma procura que visa:
- Conhecer as necessidades dos clientes
- Adaptar o serviço da empresa para corresponder a essas necessidades
- Convencer o cliente que poderá satisfazer as suas necessidades com o nosso serviço
- Tornar o nosso produto facilmente acessível aos clientes que o queiram comprar

Podemos afirmar que os princípios de Marketing aplicados a empresas de turismo implicam uma busca contínua de mudanças do mercado, pesquisa de novas oportunidades,

adaptação das estruturas e dos serviços da empresa aos novos mercados e as novas exigências dos clientes e luta permanente pela conquista de quota de mercado.

As características e envolvente da atividade turística e a sua importância levam ao desenvolvimento do conceito de marketing turístico, dentro do marketing de serviços. Alguns fatores importantes são:

- Hoje não se oferece apenas um serviço isolado mas um produto global incluindo vários serviços interligados que representam mais-valias acrescentadas a um produto base, por exemplo estadia no hotel com uma experiencia associada.
- A qualidade do produto turístico depende não só de fatores corpóreos como o hotel, restaurantes, praias, monumentos, entre outros atrativos físicos, e outros fatores incorpóreos e mais dificilmente controláveis como o clima, hospitalidade e segurança.
- O Produto ou serviço inicialmente previsto pode ser modificado seja por alterações imprevistas ou a pedido dos clientes. A Heterogeneidade está muito presente no serviço hoteleiro, ou seja, é difícil manter exatamente o mesmo serviço em dias diferentes, basta por exemplo que o pessoal de contacto seja diferente, ou o tipo e número de clientes presentes, ou mesmo alterações no clima para que a experiencia da estadia seja diferente.
- Há uma necessidade de assegurar a prestação do serviço desde o momento da contratação/reserva, mesmo que a prestação seja posterior. Na maioria dos serviços hoteleiros a compra é muito anterior ao usufruto.
- O produto turístico tem muitos fatores intangíveis, ou seja, em grande parte depois de uma estadia apenas resta a lembrança dessa experiencia.
- O produto hoteleiro é altamente perecível e não permite ser armazenado, ou seja, um quarto que não se vende hoje nunca mais é vendido, na melhor das hipóteses será vendido amanhã. Isto evidencia uma realidade muito importante na gestão hoteleira e muito desenvolvida hoje nos conceitos de *yield management e revenue management*, que é o facto da receita potencial de cada quarto num hotel tema validade de apenas esse mesmo dia, a partir dai é receita perdida para sempre. Esta realidade é agravada pelo facto da procura turística ser muito imprevisível e em alguns casos existir grande sazonalidade.
- A distribuição de produtos e serviços hoteleiros é também muito diferente de outros produtos ou serviços, com canais muito próprios e regras de comercialização muito específicas.

O marketing em turismo pode ser definido como um processo de gestão através do qual as organizações de turismo identificam os seus clientes seleccionados, presentes e potenciais, e comunicam com eles (consoante o grau de intermediação) para compreender e influenciar as suas necessidades, desejos e motivações a nível local, regional, nacional e internacional,

com o objectivo de conceber e adaptar os seus produtos turísticos em concordância com o objectivo de atingir o óptimo da satisfação turística e cumprir os objectivos da organização.

As necessidades e motivações dos consumidores ou utilizadores não são, contudo, permanentes ou imutáveis. Por isso, as empresas deverão dispor de sistemas de observação, informação e interpretação que facilitem não apenas a "leitura" das necessidades actuais como, sobretudo, prever o que pode acontecer a curto ou médio prazo, tendo em conta o período de antecipação provável e o tempo necessário para, a partir desse conhecimento prévio, transformar ideias, objectivos, projectos, planos ou programas em novos equipamentos, produtos e/ou serviços, a colocar à disposição dos consumidores ou utilizadores quando se confirmar a existência dessas novas necessidades e motivações.

O marketing visto como uma associação a localidades e regiões tem-se tornado uma actividade central na gestão regional, pois consegue gerar vantagens competitivas. Essas vantagens passam por uma diferenciação do destino, valorizando o intangível e tornando único o que dele procede (Baker e Cameron, 2008; Cooper e Hall, 2008). Adicionalmente o aparecimento de marcas comuns a uma determinada região permite gerar sinergias de comunicação. Para além desta diferenciação o marketing tem como alvo central da sua actuação a sustentabilidade do destino, procurando evitar a erosão das fontes de diferenciação e descobrir novos meios de desenvolvimento

Podemos concluir que o marketing hoteleiro é acima de tudo uma atitude global da empresa na busca continua pela excelência na satisfação dos clientes para conquistar e fidelizar a sua quota de mercado, na procura das mudanças no mercado e novas soluções para satisfazer clientes com diferentes exigências e superar as suas espectativas, e finalmente na procura da melhor rentabilidade possível. Pesquisa, Adaptação, Inovação e diferenciação são fatores críticos de sucesso para empresas hoteleiras.

Outra questão bastante importante prende-se com o facto de que quando nos referimos ao marketing turístico devemos diferenciar aquele que é praticado pelos grupos de maiores dimensões (Estado) que se poderá designar como marketing macroeconómico, de outro que é praticado pelas empresas turísticas individuais que poderá também ser designado de marketing microeconómico. Ambos são complementares e necessários, potencializando-se entre si. Assim e no que concerne à política do produto, por exemplo, de nada servirá oferecer uma prestação de serviço hoteleiro óptima ou ideal se o Estado não desenvolver as medidas adequadas para impulsionar o desenvolvimento turístico.

Conclui-se que cabe pois às Administrações Públicas desenvolver um conjunto de actuações fundamentais que caracterizam o mercado turístico no seu envolvente. Nesta

óptica de complementaridade do produto turístico é de salientar que as associações, cooperativas e empresas ligadas ao sector devem desenvolver acções de marketing, desejavelmente global, da zona ou da região em causa, apesar poderem ser confrontados com diversas dificuldades, como a falta de meios técnicos e profissionais ou a escassez de meios económicos para iniciar o processo.

As acções de marketing global implicam a existência de meios económicos suficientes para a promoção, investigação e comercialização de uma área determinada; a existência de meios técnicos e científicos dispendiosos; disponibilidade de informação quer primária como secundária, que, em alguns casos, é da responsabilidade exclusiva dos órgãos estatais; e ainda, poder político e de intervenção que entidades de menores dimensões normalmente não têm. Desta forma, importa que se desenvolva inicialmente um macromarketing, definindo um plano de marketing integral a começar pela política do produto turístico já que é esta que cria a imagem específica e representativa da zona ou região no âmbito do seu conjunto. No que respeita ao micromarketing, este será desenvolvido pelas empresas a título individual, ao definirem o seu produto, o seu preço, a sua distribuição e consequente promoção, desejavelmente integrado no âmbito dos objectivos globais antes definidos, minimizando os custos assim como a existência de rivalidades de difícil solução unitária.
O marketing, mais que uma atitude, uma política ou uma gestão centradas no presente, deve privilegiar uma persistente e organizada visão/antecipação do futuro.

Marketing Mix no Turismo

Outro conceito importante do marketing é o Marketing-Mix que poderá definir-se como "conjunto de instrumentos controláveis de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que a empresa usa para produzir a resposta no seu mercado-alvo." (Kotler, 1999:109).

Produto

A eficácia do planeamento do marketing mix depende tanto da capacidade de seleccionar o mercado –alvo correcto, como da habilidade em apresentar um produto que gere altos níveis de satisfação.
As decisões com relação à formulação de produtos envolvem a consideração cuidadosa de vários factores importantes, como o serviço, a qualidade, abrangência, marca.Marketing no Turismo. O produto de viagens e turismo, segundo Burke (1991), têm várias características que os distinguem da maior parte dos produtos de outras indústrias, o que influência a forma como estes produtos são comercializados, vendidos ou promovidos.

Preço

A política de preços seleccionada para um produto turístico está muitas vezes directamente relacionada com o desempenho da procura futura. Estabelecer o preço certo é também crucial para o lucro do empreendimento turístico. As decisões relativas a preços serão as mais difíceis de tomar em relação ao marketing-mix, uma vez que a complexidade criada pela sazonalidade da procura e pela perecibilidade do produto deve ser considerada.

Distribuição

As características especiais do produto turístico levaram à adopção de formas específicas de distribuição. O produto turístico não tem qualquer transferência de propriedade e o serviço é simplesmente alugado ou consumido. Antes do consumo o produto turístico tem de estar acessível e disponível, pelo que é necessário um sistema de distribuição, ou seja, um canal utilizado para ganhar acesso aos compradores potenciais do produto.

Promoção

As redes computadorizadas e os sistemas electrónicos de distribuição desenvolvidos levaram a mudanças estruturais profundas dentro da atractividade turística. Em relação aos prestadores de serviços turísticos, a World Wide Web (www) oferece uma infraestrutura para a distribuição global e o fornecimento de informação multimédia de natureza turística, dando mais poder ao consumidor, através do fornecimento dirigido de produtos que atendem às suas necessidades pessoais.

A promoção entende-se como o conjunto de actividades de comunicação que as organizações turísticas, ou órgãos públicos de turismo, desenvolvem para influenciar os públicos dos quais as suas vendas dependem. É necessário não só influenciar os grupos de mercado dos actuais clientes potenciais, mas também os contactos comerciais, ou mesmo políticos locais, ou grupos profissionais importantes.

5. O Branding em Hotelaria

Segundo Burns (2010) existem quatro fatores chave da gestão hoteleira:
- Cada vez maior experiencia dos clientes no processo de compra e decisão, com aumento do nível de conhecimento dos destinos, das unidades hoteleiras e com acesso rápido a opiniões de outos clientes, muito possibilitado pelo papel da internet.
- A globalização do mercado com o desenvolvimento tecnológico, facilidade das deslocações e o impacto da internet na ação comercial
- A crescente relevância da marca na decisão de compra dos clientes, enquanto promessa criada na sua mente e do valor acrescentado que as marcas podem representar no mercado, consequência da comunicação com o mercado e experiências adquiridas. A marca define as expectativas pelo seu posicionamento e fatores de diferenciação.
- A velocidade e capacidade de resposta dos gestores ás alterações no mercado, nomeadamente pelo acompanhamento das tendências dos vários segmentos e respetiva adaptação do produto, serviço, comunicação e proposta comercial.

Burns (2010) evidencia dois pontos muito relevantes para os casos apresentados, por um lado a importância das marcas (p.ex. novo logo, segmentação e reposicionamento das Pousadas em quatro grupos distintos) e por outro lado a capacidade dos gestores de se adaptarem às tendências do mercado, com propostas comerciais de valor (p.ex. quartos de sonho, roteiros temáticos) e também inovação na forma de chegar ao consumidor (p.ex. vouchers oferta).

A Gestão das Marcas tem a ver com acrescentar a um produto ou serviço uma identidade, passa não apenas pela definição de uma imagem gráfica com um nome e uma assinatura mas também desenvolver um posicionamento no mercado que permita os clientes atuais e potenciais identificarem claramente as características dos produtos e serviços oferecidos, no fundo definindo um posicionamento e criando uma determinada expectativa evidenciando os fatores diferenciadores da concorrência.

Davis (2002), diz que as marcas são um dos ativos mais valiosos das empresas e as empresas de sucesso têm noção disso e valorizam ou capitalizam as suas marcas. Estas empresas sabem que as suas marcas são mais do que simples produtos ou serviços. As marcas representam o que a empresa faz e como faz, implica confiança, consistência e define um conjunto de expectativas. As marcas mais fortes têm um espaço especial na mente dos consumidores e representam os mesmos valores em todos os consumidores.

As marcas devem representar os valores e a missão/posicionamento da empresa e devem estar de acordo com as características reais do produto/serviço, ter em conta as expetativas dos consumidores e reafirmar os fatores de diferenciação em relação á concorrência.

As marcas servem para identificar a origem ou o fabricante de um determinado produto, além de permitir que o próprio consumidor atribua as devidas responsabilidades ao fabricante ou distribuidor. Um produto idêntico pode ser avaliado de forma completamente diferente, dependendo de como se interpreta a sua marca. Há o reconhecimento de determinada marca por meio de alguma experiência anterior com o produto e o programa de marketing deste.

As marcas também desenvolvem um papel valiosíssimo para as organizações, pois além de simplificar e ajudar no controle de stocks, ainda oferece à empresa proteção jurídica quanto aos recursos ou questões exclusivas do produto. O nome e logotipo de uma marca podem ser protegidos por marcas registradas e os processos manufatureiros por patentes, além das embalagens que podem ser protegidas por direitos de autor. Esse sentimento de proteção dá força para que as empresas invistam nas suas marcas de forma segura e receba todos os benefícios desse valioso ativo.

Para as organizações as marcas são uma propriedade legal e muito valiosa, que tem uma grande influência no comportamento do consumidor, podem ser comercializadas, ou seja, tem grande valor na compra e na venda, e ainda oferecem segurança de futuras receitas.

As principais vantagens de marketing que uma marca forte oferece são:

- uma melhora na mensuração do desempenho de um produto;
- desenvolvimento da fidelidade do consumidor;
- é menos vulnerável às ações da concorrência e às crises de marketing;
- obtenção de maiores margens de lucro;
- menor sensibilidade por parte do consumidor às variações de preço;
- comunicação de marketing mais eficaz;
- possibilidades de licenciamento da marca;
- oportunidades de estender a marca;

Keller (2006) A construção do Brand Equity

As organizações cuidam da construção de seu brand equity criando as estruturas certas de identificação e conhecimento da marca com o seu público-alvo. Esse trabalho de

identificação e conhecimento depende de todos os fatores ligados à marca. Pela perspectiva da gestão de marketing, há três grupos principais de impulsionadores do brand equity. O primeiro refere-se aos elementos, ou identidades, da marca como por exemplo nome, logotipo, símbolo, caracteres, slogan e embalagem. Esses elementos exercem influência na forma de como a marca é lembrada e reconhecida. Um consumidor que não analisa muitas informações antes de tomar alguma decisão de compra é mais facilmente persuadido por esses elementos.

O segundo grupo representa o produto, o serviço que o acompanha e todas as ações de marketing ligadas a ele, além de programas de apoio, visando a satisfação do cliente e a associação deste sentimento à marca comercializada. Isso tenciona criar um vínculo entre o consumidor e o produto.

O terceiro grupo refere-se a uma abordagem indireta, que acontece ao ser criada uma associação da imagem do produto ao conceito que as pessoas têm sobre uma outra entidade, que pode ser uma pessoa, um local, um objeto, entre outros, trazendo assim maior credibilidade e prestigio à marca.

O melhor exemplo da força das marcas hoteleiras é o facto de muitos hotéis independentes e até de rede adquirirem o direito a utilizarem marcas de terceiros p.ex. em regime de franchising ou aderirem ás chamadas “soft brands” beneficiando de marcas mais fortes com uma estratégia de vendas e marketing própria a troco de um fee de adesão e comissões nas vendas (p.ex. LeadingHW, Design Hotels, Arteh, Atmosphere, Best Western, Relais Chateux, etc). Se olharmos aos resultados de vendas de um grupo de hotéis numa cidade ou resort, além do factor localização é practicamente garantido que hotéis de cadeias internacionais de grande notoriedade têm melhores resultados em ocupação e conseguem practicar preços superiores a hotéis independentes.

Chekitan Chev, prof. Marketing Hoteleiro da Universidade de Cornell fala das marcas hoteleiras como sendo um “*unique selling proposition*”, isto é, a marca representa a proposta de valor daquela unidade hoteleira, é o argumento para um cliente reservar aquele hotel em vez de outro, permite ao cliente identificar o posicionamento do hotel no mercado e representa os seus atributos para atingir as necessidades e expectativas dos clientes.

Aaker (2004) Afirma que todas as marcas tem potencialmente uma herança interessante, mais valias e capacidades, pessoas, valores e prioridades, referencias locais ou globais, programas de sustentabilidade e histórico de performance.

Aaker (2009), fala de um tema das gestão das marcas bastante relevante para os casos practicos apresentados neste trabalho como o tema dos portfolios de marcas e o papel de cada marca nesse mesmo portfolio e também pelo tema das sub-marcas que se aplica ao caso da segmentação da oferta Pousadas de Portugal em 4 grupos cada um com uma sub-marca diferente.

Este autor refere o exemplo da Marriott que teve uma estratégia de gestão das marcas bastante interessante: Começa por ser uma marca de hotéis premium de centro das cidades, depois numa estratégia de crescimento horizontal cria a Marriott Hotels & Resorts com unidades de resort e com características diferentes, bem como a Marriot Residence Inns, para uma gama de hotéis de preço mais económico. Sendo uma marca identificada com um produto premium não é a marca ideal para unidades de topo em termos de preço e prestigio. Assim a Marriott entrou no segmento de luxo adquirindo a Ritz Carlton, sem associar qualquer uma das marcas para não perderem força no mercado. Penso que este caso pode ser comparado á estratégia do Grupo Pestana ao adquirir a marca Pousadas de Portugal.

Numa outra fase a Marriott sentiu necessidade de se expandir para um segmento em crescimento que é o "value market" ou seja, uma marca que se posicionasse no mercado de preços mais económicos para clientes mais sensíveis ao preço. O dilema era comprar uma marca já implementada no mercado ou criar uma marca de raiz mas a solução encontrada foi a criação de sub-marcas, primeiro a "Coutryard by Marriott", uma marca de hotéis de serviço limitado, direcionado para homens de negócios e localizados nos subúrbios. Mais tarde aparece o conceito "Fairfield Inn by Marriott", com unidades hoteleiras familiares, viradas para um mercado "price-sensitive" e localizados perto de autoestradas. Esta estratégia revelou-se favorável porque as duas sub-marcas ou marcas "endossadas" não comprometem o posicionamento premium da marca principal mas beneficiam da sua credibilidade no mercado.

Este autor dá ainda o exemplo da Crown Plaza, uma marca de hotéis do segmento luxo que esteve inicialmente associada á marca Holiday Inn mas que depois de muito esforço tiveram de se separara pois não resistiu a estar ligada a uma marca de "price sensitive" com um posicionamento totalmente diferente do que se pretendia para a Crown Plaza.

Chekitan (2002) fala do tema da extenção das marcas, no sentido que tem limitações como custos administrativos eriscos para a marca principal, mas quando bem feita ajuda a conquistar novos segmentos de mercado, mantendo a marca com maior notoriedade como suporte e acrescentando uma extenção que permite identificar o produto e diferencias as

espectativas nos consumidores. O autor refere outros exemplos como a Quality Hotels (Choice hotels) introduziu a Confort Inns e a Quality Royale, Ramada com os Ramada Hotels e Renaissance Hotels, a Holiday Inn com a Holiday Inn Express, Holiday Inn SunSpree Resorts, Holiday Inn Select e Staybridge Suites, a cadeia Hilton com a Homesuites line.

Patrick Mayock escreve em 2010 um artigo onde diz que o pior que pode acontecer a uma marca hoteleira é a "comoditização", ou seja, o hotel perder a sua capacidade de se diferenciar e diz que esta situação anda de mãos dadas com os novos canais de distribuição indiferenciados e em que o factor de venda é muito baseado no preço, as OTA como Expedia e Booking. Ele fala de 6 formas de diferenciar as marcas hoteleiras, o que me parece relevante pois tem muito a ver com os casos de marketing e branding apresentados neste trabalho. São elas:

1- Identificar pontos fortes e as mais valias que a marca hoteleira pode oferecer ao mercado e que estas estejam de acordo com necessidades reais do mercado

2- Oferecer mais do que simplesmente preço, desviar a atenção do preço para a outros factores com criatividade e atenção ás necessidades e interesses do mercado

3- Entregar o que a marca promete, ou seja, cumprir ou superar as expectativas dos clientes

4- Satisfazer através do serviço, hotelaria é um negócio de pessoas para pessoas e o nível de serviço é uma excelente forma de diferenciação

5- Comunicar com clareza a identidade da marca, promover o que somos e o que oferecemos sem criar falsas expectativas

6- Se tudo o resto falhar, reinventar.

Este artigo fala ainda do exemplo da Westin que conseguiu tornar a marca mais atractiva para clientes mais jovens com a campanha heavenly bed, Heavenly Shower e Heavenly Bath

Kotler (2004) explica a Gestão da diferenciação, como ação fundamental no Marketing das empresas hoteleiras, dizendo que nos dias de hoje a concorrência e competição pelo preço é muito forte e os hoteleiros têm dificuldade em diferenciar os seus serviços. A solução para esta competição pelo preço passa por desenvolver uma oferta e uma imagem diferenciada, por exemplo incluindo items adicionais ao produto/serviço principal ("value added") ou inovar na forma de apresentação da oferta.

"As empresas de serviços podem diferenciar-se de 3 formas: pelas pessoas, ambiente físico e processos" (Kotler, 2004)

Kotler (2004) afirma que as empresas de serviços que inovam regularmente são facilmente copiadas mas tendem a ter sempre vantagens competitivas quando inovam (são os primeiros), além de construírem uma boa reputação.

CONCEITOS CHAVE

- Componentes do produto;
- Embalagem;
- Product mix.

Um produto é algo que pode ser "oferecido" a um mercado para aquisição, uso, atenção ou consumo, podendo simultaneamente satisfazer um desejo ou uma necessidade. Tem as seguintes componentes:

- Produto central (necessidade básica e acessórias);
- Produto tangível;
- Produto aumentado.

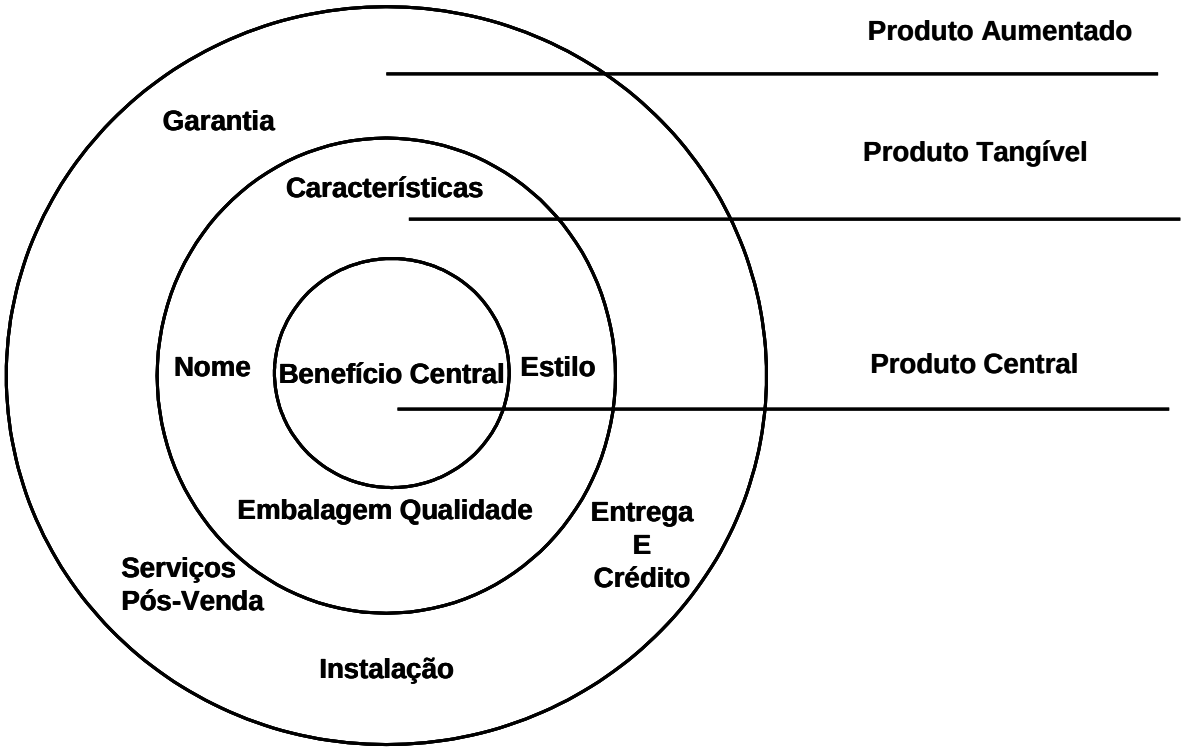


Fig. 13 – Conceitos de Produto (Mercator)

BENEFÍCIO CENTRAL

Satisfação da(s) necessidade(s) básica(s) do consumidor

PRODUTO TANGÍVEL

CARACTERÍSTICAS

NOME

- Atraente;
- Fácil memorização;
- Identificativo da marca/empresa;
- Relevante (posicionamento).

EMBALAGEM

A embalagem, para além da vertente funcional (protecção do conteúdo) desempenha um papel muito importante na estratégia do produto. Assim, vamos tratar estes dois aspectos separadamente.

VERTENTE FUNCIONAL

- Eficácia na protecção, no transporte, armazenamento e acondicionamento no ponto de venda.
- Eficácia na descrição da composição do produto e da sua correcta utilização.

VERTENTE ESTRATÉGICA

- Atraente, chama a atenção do consumidor;
- Capaz de transmitir confiança e uma impressão favorável;
- Transmite a imagem da empresa e da marca;
- É inovadora;
- É um factor de decisão de compra.

QUALIDADE PERCEBIDA

- Superior;
- Média;
- Inferior.

PRODUTO AUMENTADO

GARANTIA

- Prazo de experimentação;
- Prazo de substituição gratuita por alguma anomalia.

ENTREGA E CRÉDITO

- Entrega sem custos adicionais de transporte;
- Facilidades de pagamento e linhas de crédito.

INSTALAÇÃO

- Serviços de instalação no local de utilização.

SERVIÇOS PÓS-VENDA

- Assistência técnica;
- Linhas verdes para informações e/ou reclamações.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Um produto pode ser gerido de três formas diferentes, de acordo com o ponto do seu ciclo de vida em que se encontre e outras condições de mercado.
Pode-se:

- Introduzi-lo no mercado. De uma forma absoluta, ou num segmento não explorado.
- Modificá-lo. Rejuvenescê-lo para poder realizar um relançamento ou variar o ponto do ciclo de vida.
- Abandoná-lo ou retirá-lo com o objectivo de poder recuperar recursos para atribuir à comercialização de outro produto com melhores perspectivas.

Após o lançamento de um produto no mercado, este deve satisfazer o consumidor por um lado, e por outro o lucro das vendas deve cobrir os investimentos. Por um lado a empresa deve estar atenta ás mudanças que se operam no comportamento dos consumidores, e seguidamente á concorrência actual e potencial, e por outro lado a própria adaptação da empresa á mudança. Esta situação faz naturalmente com que o gestor considere a integração dos dados comerciais para desenhar uma linha de actuação coerente e permanente na empresa, isto é do Plano de Marketing.

6. A Gestão de Receitas na Hotelaria

A gestão de receitas é uma função através da qual se pretende maximizar as receitas de um negócio, utilizando estratégias e tácticas que permitam identificar micro-segmentos de mercado, optimizando-se a disponibilidade do produto e o seu preço, para cada um dos segmentos identificados. Esta função é, por isso, uma forma sofisticada de gestão da oferta e da procura, através da manipulação do preço e da gestão da capacidade disponível. Existem diversos autores que referem que a aplicação de um programa de gestão de receitas ajuda as empresas a vender o produto certo, na altura certa, ao cliente pretendido e ao preço certo. Gomes, J. (2004)

Características das empresas com programas de gestão de receitas

Este tipo de programas tem sido implementado nas empresas referidas, porque o negócio apresenta algumas características particulares, que as tornam apropriadas para aplicação das técnicas e ferramentas utilizadas em programas de gestão de receitas. Assim, estes sistemas são adequados para empresas que apresentam:

- capacidade finita (por exemplo, um hotel tem um determinado número de quartos disponível para vender);
- stocks perecíveis (no caso de um hotel os quartos não vendidos em determinado dia não podem ser aprovisionados);
- microsegmentos de mercado com diferentes sensibilidades ao preço;
- procura variável e incerta;
- produtos que podem ser vendidos ou reservados antes do consumo;
- baixas razões custos variáveis versus custos fixos.

Um programa de gestão de receitas para ser implementado com sucesso deve ser focalizado no preço de venda e não nos custos. Para equilibrar a oferta e a procura, deve substituir o preço baseado no custo pelo preço baseado na procura do mercado, deve reservar uma quantidade suficiente do produto para os clientes de maior valor, deve explorar o ciclo de valor do produto e deve reavaliar continuamente as oportunidades para gerar receitas.

Vários estudos mostraram que um aumento do volume de vendas ou do preço de venda tem um impacto maior na rendibilidade de um negócio que a redução dos custos. Geralmente, uma redução de 5% nos custos aumenta o lucro em 3%, enquanto um aumento de 5% no volume de vendas ou no preço de venda resulta num aumento do lucro de 20 e 50%,

respectivamente. Mesmo assim, muitas empresas, para optimizar o lucro, continuam a desenvolver sistemas baseados na redução de custos e não nos ganhos de receitas.

Na prática, a aplicação desta função implica definir os preços do produto de acordo com os diferentes níveis de procura, de tal modo que os clientes mais sensíveis ao preço e que estão dispostos a comprar ou reservar o produto quando a disponibilidade é maior (ou a procura menor), o possam fazer a preços mais baixos; pelo contrário, clientes menos sensíveis ao preço que pretendam comprar ou reservar o produto em momentos de disponibilidade baixa (ou procura elevada) também o poderão fazer, mas a um preço mais elevado.

A lei da oferta e da procura, a sensibilidade ao preço que os clientes apresentam e a disponibilidade do produto, são por isso, a base de aplicação de um sistema de gestão de receitas. A sensibilidade ao preço é medida pela elasticidade, que indica a variação percentual da procura quando o preço varia em 1%. Utilizando a teoria económica associada a estes conceitos, pode afirmar-se que o aumento de 1% no preço de venda vai provocar uma redução na procura que em termos percentuais é igual ao valor da elasticidade. Isto significa que, quanto maior é a sensibilidade ao preço, menor é a procura, quando se verifica um aumento desse preço. Por este motivo, um hotel vende usualmente os seus quartos a segmentos de lazer (clientes mais sensíveis ao preço) a um preço inferior ao que vende ao segmento de negócios (clientes menos sensíveis ao preço).

As tarifas mais baixas, pelo contrário, estão sujeitas a todas estas restrições. O desafio consiste em identificar correlações entre os preços de reserva de diferentes segmentos de mercado e as suas preferências em alguns dos atributos do produto. Se a empresa conseguir identificar estas correlações, então pode definir preços diferentes para diferentes níveis desses atributos, permitindo ao cliente que este compre o nível do atributo que pretende.

Os métodos e técnicas adotados na gestão de receitas podem ser extremamente sofisticados, como aqueles que são utilizados atualmente em empresas hoteleiras e companhias aéreas, ou podem utilizar-se aproximações mais simples como algumas desenvolvidas por hotéis no final dos anos 80. Quando os hotéis começaram a adotar técnicas deste tipo utilizavam um gráfico de controlo da procura, no qual se representava a procura esperada para determinado período em função do número de dias em que a reserva era efetuada. Se para determinado dia o hotel recebia mais reservas que o esperado, a procura era considerada elevada e o desconto no preço dos quartos reduzido ou eliminado.

Pelo contrário, quando o hotel recebia menos reservas que o esperado, eram lançadas campanhas promocionais e descontos no preço para tentar aumentar a procura.

Outros conceitos muito importantes na gestão de receitas tem a ver estratégias de cross-seling e up-selling, ou seja, não se trata apenas de vender mais mas também vender melhor, como será analisado mais á frente nos casos práticos em que se tenta acrescentar valor á oferta turística ao mesmo tempo que se maximiza receitas com procura adicional e maior consumo médio.

As decisões estratégicas de marketing são no entanto o principal fator de sucesso ou insucesso de um Hotel, não podemos dar apenas enfoque ao preço sem interligar esta variável as estratégias de produto, comunicação e distribuição.

Um estudo elaborado pela universidade de Cornell (Sheryl E. Kimes, 2010) *Successful Tactics for Surviving an Economic Downturn* demostra como as decisões estratégicas e taticas podem influenciar o desempenho de uma unidade hoteleira.

O estudo compara várias ações ou decisões taticas em termos de performance num período de crise económica, sendo elas o desconto puro, oferta de serviços, camuflar o preço em pacotes com vários serviços, oferta de mais valias, acrescentar valor á oferta, procurar novos segmentos de mercado com adaptação da oferta, campanhas de comunicação criativa, novas fontes de receita, controlo de custos reduzindo horários e limitando serviços.

As ações táticas de maior sucesso entre Hoteis de 3, 4 e 5 estrelas, seja nos EUA, Europa ou Asia eram precisamente a venda em pacotes com valor acrescentado e a procura de novos segmentos de mercado.

Conclusões e sugestões deste estudo:

1. Não entrar em pânico e estar preparado!
2. Evitar os descontos em grande escala
3. Não cortar investimentos de marketing
4. Procurar novos segmentos e mercados
5. Acrescentar valor e camuflar desconto
6. Manter ou melhorar o nível de serviço

CAPITULO III – Estudo de caso: as Pousadas de Portugal

1. Identificação das Pousadas de Portugal

As Pousadas são locais de turismo, cultura e lazer que aproveitam a rica diversidade e as melhores tradições das regiões em que se inserem. São uma rede de mais de 40 unidades de alojamento de charme, cuja origem remonta a 1940 com a construção das primeiras Pousadas Regionais, destinadas a alojar os visitantes e fornecer-lhes alimentação no respeito do estilo e tradições de cada região. Nos anos 50 nasceu um novo conceito de Pousada: as Pousadas Históricas, localizadas em monumentos cuidadosamente restaurados. Uma experiência histórico-cultural enriquecedora. Um privilégio desde sempre assegurado pelo respeito na recuperação do património arquitectónico nacional, adaptado às modernas exigências de conforto e bem-estar.

Estão situadas de Norte a Sul do País, nos Açores e agora também no Brasil, em castelos, conventos, fortalezas e locais de rara beleza paisagística.

Na linguagem portuguesa corrente, o termo "Pousada" evoca uma ideia de pausa, de paragem. De certa maneira, ele restitui-nos o sentido da arte e do prazer de viajar. As Pousadas são lugares que apelam aos sentidos. Não basta falar delas, contar a sua história ou descrever a paisagem que rodeia cada uma. É preciso viver o espírito das Pousadas, assente no conceito diferenciado e inimitável do bem servir e receber.
Para um povo com um passado histórico tão rico como o lusitano, os aspectos gastronómicos adquiriram uma forte componente tradicional que importa preservar e fomentar.

Pela diversidade da sua herança secular, as Pousadas de Portugal constituem a maior Rede de Restaurantes Regionais do País, distinguindo-se pela oferta gastronómica rica e variada, revelando segredos de uma arte milenar e recriando o melhor da cozinha regional, sempre acompanhada pelos mais genuínos vinhos portugueses.
Locais de contemplação e descoberta onde, sob um claustro manuelino, na serenidade de uma paisagem ou diante de uma majestosa montanha por horizonte, encontra sempre a melhor companhia para desfrutar da boa mesa.

Lugares onde nos oferecem verdadeiras iguarias. Templos da gastronomia regional portuguesa, que fazemos questão em preservar e fomentar, de geração em geração.

As Pousadas oferecem a oportunidade de conhecer Portugal, desde os vales verdes e bucólicos do Minho, passando por locais onde a natureza se apresenta em todo o seu esplendor, como o vale do Douro, pelas montanhas exuberantes de Trás-os-Montes, até às planícies douradas do Alentejo ou às areias finas e águas cálidas da costa algarvia.

Pretendem ser o reflexo da região ou da zona onde estão inseridas. A sua conceção, mobiliário e decoração estão em harmonia com a região ou a ambiência histórica do monumento

Desde sempre, as Pousadas de Portugal privilegiaram a recuperação do património arquitetónico nacional, assegurando dessa forma a conservação de monumentos e, em paralelo, aumentando a oferta de um produto turístico original e de qualidade.

Assim considerou a ASTA (American Society of Travel Agents) e a Smithsonian Foundation, ao atribuir, em 1995, o prémio anual para as instituições de todo o mundo com um papel mais preponderante na defesa do património cultural e do ambiente para fins turísticos.

As Pousadas surgem em 1940 pela mão da ENATUR, uma empresa publica mas foi privatizada a sua gestão em 2003 e neste momento as Pousadas de Portugal são geridas por um consórcio liderado pelo Grupo Pestana. Este modelo de gestão é uma tendência global. O grupo Starwood serve de exemplo para ilustrar esta tendência, com a transferência do enfoque da propriedade de estabelecimentos para a gestão de empreendimentos. O peso dos hotéis próprios passou de 56% para 39%, verificando-se uma tendência inversa no que diz respeito aos hotéis franchisados (de 21% para 36%).

ANÁLISE SWOT

Pontos Fortes

- Força e prestígio da Marca Pousadas de Portugal no mercado nacional
- Sinergias e vantagens de pertencer a Pestana Turismo (maior grupo português)
- Dimensão e qualidade da base de clientes (cartões)
- Exclusividade do produto “histórico” e diferenciação dos hotéis tradicionais (componente histórica dos edifícios, localização, paisagens, envolvente cultural, gastronomia)

- Forte cobertura do território nacional
- Reduzida dimensão das unidades (para alguns segmentos)
- Segmentação do produto adaptada ao mercado
- Acolhimento e Hospitalidade
- Força da componente gastronómica (maior rede de restaurantes regionais)
- Imagem corporativa logo+assinatura "living history hotels", "viver a história"
- Novas unidades mais competitivas – crescimento continuo

Pontos Fracos

- Segmentação desajustada á realidade actual da rede e não reconhecida no mercado
- Fraca pontuação dos clientes em relação á relação qualidade/preço
- Fraco reconhecimento da marca em alguns mercados internacionais
- Reduzida dimensão das unidades para atingir rentabilidade e entrave para atingir alguns segmentos (MICE, Congressos)
- Algumas localizações com pouca procura turística e pouco movimento de empresas
- Unidades não adaptadas às necessidades de alguns segmentos
- Limpeza e manutenção de algumas unidades e zona envolvente
- Pela dimensão de algumas equipas, falta de uniformidade do nível de serviço
- Limitações nos recursos disponíveis (financeiros, humanos e equipamentos)
- Acessibilidades e distâncias limitadoras em algumas unidades
- Fraca oferta de actividades lúdicas em algumas Pousadas e regiões
- Pouca diferenciação de algumas Pousadas
- Falta uma clara definição de nível de serviço em cada unidade e uma forma de comunicar isso ao mercado (estrelas?)

Oportunidades

- Desenvolvimento regional com melhores acessos e infra-estruturas turísticas como Campos de golfe (Tavira, Sines), Alqueva, Pavilhão multifuncional Elvas, Centros Congressos, Aeroporto Angra melhorado, Nova Universidade Évora, Novas auto-estradas (Chaves, Serra Estrela)
- Novas Pousadas em destinos com mais procura turística e com dimensões mais apropriadas para alguns segmentos
- Segmento Golf Algarve e Lisboa
- Nichos de mercado (cicling, birdwatching, experiencias, etc)
- Procura de oferta diferenciada e alternativas ao produto "sol e praia"
- Crescimento do turismo cultural

Ameaças

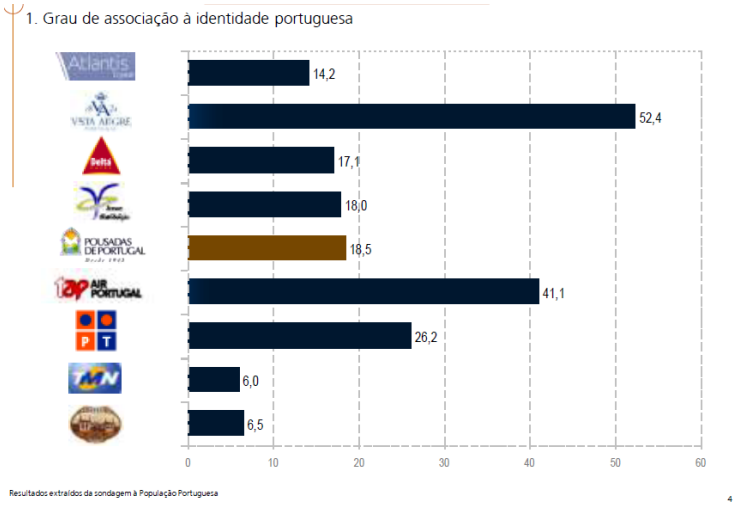
- Situação económica nacional e internacional (aumento desemprego, maior contenção das famílias e empresas nos gastos com hoteis, viagens, etc)
- Sazonalidade. Concentração da procura nos fins-de-semana, especialmente a noite de sábado, e o mês de Agosto e datas especiais.
- Mais concorrência ao nível de Turismo de Qualidade e pequenas unidades com charme (ex. Convento Espinheiro, Estalagem S. Domingos, no Alentejo; Solares de Portugal no norte, Baleeira em Sagres, etc.).
- Perda de competitividade em relação à concorrência cada vez mais numerosa e agressiva, além de mais recente (Spas, etc....)
- Mercado em desaceleração e crise económica nacional e internacional
- Perda de competitividade de Portugal face à Europa e principais concorrentes (fonte ITP)
- Busca permanente de ofertas e promoções por parte do consumidor (mais difícil manter preços médios). Exigência de maior e melhor comunicação.
- Maior sensibilidade ao factor preço por parte dos clientes particulares, das empresas e organizações em geral
- Perigo de canibalização de mercado por via intermediários nacionais

CONCORRÊNCIA

As Pousadas de Portugal têm características únicas e diferenciadoras, no entanto, temos de considerar concorrentes todas as formas alternativas de alojamento e gastronomia, sempre que tenham uma localização e conceitos de serviço semelhantes. Muitas das unidades concorrentes mais recentes têm melhores infra-estruturas e condições para determinados segmentos (ex. Spa) além de um bom serviço. Para segmentos como o Mice temos, ainda, de considerar outras unidades que são alternativa de alojamento para negócios, mesmo que, por vezes, com características diferentes e/ou categorias inferiores.

2. O Marketing e Branding na estratégia das Pousadas de Portugal

É importante enquadrar a estratégia das Pousadas na estratégia geral do Grupo Pestana, que em 2003 ficou com a exploração da rede Pousadas de Portugal, numa estratégia de integração vertical para obter maior numero de unidades e por outro lado ficar detentor de uma marca forte e reconhecida pelo posicionamento de unidades de charme de pequenas dimensões com serviço personalizado em locais históricos ou regionais, o que vem acrescentar valor a um grupo que tinha uma marca ainda hoje muito associada a hotelaria de massas, com hotéis de categoria média e preços competitivos.



Fonte: estudo spirituc para Pousadas de Portugal

A estratégia do grupo para as Pousadas assentava em vários vectores como a dinamização das ações de marketing e vendas com recurso a experiencia adquirida nos hotéis, nomeadamente reposicionando a marca e reformulando grande parte da estratégia de marketing mix:

2. Estilo das Pousadas de Portugal

Clássicas	65,5	26,1	Modernas	8,4
Homogéneas	42,8	42,0	Heterogéneas	15,2
Citadinas	11,9	81,9	Rurais	6,2
Do passado	62,6	31,2	Do presente	6,2
Para toda a gente	46,2	49,4	Elitistas	4,4
Tranquilas	84,8	10,0	Animadas	5,1
Para a família	52,0	36,8	Para casais	11,3
Para jovens	27,8	56,8	Para pessoas da meia idade	15,4

Não sabe/Não responde

Resultados extraídos da sondagem à População Portuguesa

Posicionamento da marca

Modernizar a imagem da marca

Aposta em sub-marcas para clarificar a oferta e atrair novos segmentos de mercado

Reforçar o posicionamento individual de algumas unidades com associação a “soft brands” como Arteh H&R, Design Hotels, Leading HW, Luxury Lifestyle Hotels

Investir na promoção e comunicação da marca

Manter uma certa autonomia da marca em relação á marca Pestana Hotels & Resorts, apesar desta acrescentar valores reconhecidos pelo publico como fiabilidade de serviço, profissionalismo, dinamismo e criatividade (ver estudo spirituc)

Produto

Melhorar o desempenho operacional em termos de serviço e rentabilidade

Remodelar e/ou ampliar as unidades com maior procura potencial

Segmentar a oferta existente com diferenciação real das unidades

Desinvestir ou abandonar unidades sem procura potencial ou baixa rentabilidade
Investir em novas unidades com base essencialmente em 4 critérios: Localizações com procura turística (Lisboa, Cascais, Porto, Algarve); Edifícios com reconhecido valor histório; Dimensão mínima de 30 quartos; Infraestruturas modernas e com capacidade para atrair novos segmentos como salas de reuniões, SPAs, etc

Preço

Estratégia de preço integrada numa visão de revenue e de yield management, por um lado com aposta em tarifas mais dinâmicas (p.ex. preço semana e fim de semana, novas promoções e flexibilidade para conquistar novos canais de distribuição (politicas de comissionamento, etc), e por outro lado reformular a proposta de valor ao consumidor com programas mais criativos que permitem tirar o foco do factor preço e vender mais e melhor, a preços premium (pacotes especiais com eventos, circuitos/roteiros, quartos sonho, cursos vinhos, concertos, workshops ioga, golf, gastronomia, animação crianças, vouchers oferta, privatização para empresas, etc)

Pretende-se que os preços praticados sejam o mais alto possível sem prejudicar a procura, numa lógica de maximização dos REVPAR com uma análise detalhada á realidade de cada Pousada, da sua concorrência e posicionamento. A mesma lógica não se pode aplicar a todas as Pousadas:

Estratégia de preços Premium: Pousadas que pela qualidade e diferenciação que oferecem não devem ceder no preço, mantendo os níveis de preços elevados todo o ano ou sazonalmente. Devem ser promovidas com mais valias e não pelo preço. P.ex. Amares, Freixo, Estoi, Cascais, Vila Pouca Beira, Óbidos, Evora, Crato, Tavira, Alcacer, Estremoz, Alvito, Belmonte.

Estratégia de preços Premium com necessidades ocasionais de ceder no ARR via promoções: Pousadas que tem argumentos para vender a preços elevados mas infelizmente não têm procura garantida e temos de estar atentos para entrarem em algumas promoções incluído cedências no preço quando necessário mas cumprindo as boas practicas de revenue management.
P.ex. Sta Marinha, Gerês, Viana, Horta, Ourem, Vila Viçosa, Arraiolos, Setubal, Palmela, Estoi e na Epoca Alta - Ria, Sagres e Sta Clara

Estratégia de preço concorrencial e promoções regulares: Pousadas que têm menos argumentos diferenciadores (p.ex. não históricas) ou uma realidade mais difícil em destinos com menor procura e com necessidade de ganhar quota de mercado em volume rapidamente. Nestas unidades é mais importante a comparação de preços com concorrência e reposicionar como "value for Money" com preços mais competitivos.
P.ex. Alijó, Braga, Bragança, Condeixa, Elvas, Oliveira, Marvão, Valença, Viseu, Manteigas, Proença, Beja

Distribuição

Investir e desenvolver o Brand Site como canal de comunicação e distribuição prioritário, onde podem ser apresentadas ao consumidor todo o tipo de propostas, desde preço competitivo (p.ex. early booking, especial terça feira, circuitos, idade ouro) até campanhas de valor acrescentado a preços elevados (concertos, retiros ioga, workshops, torneios golf, quartos de sonho, etc)
Investir no call center com horário de atendimento alargado
Explorar intensivamente os canais de distribuição on-line via OTAs, como expedia.com e booking.com mas explorar activamente outras OTAs e menor dimensão mas mais segmentadas e mais direcionadas a hotelaria de charme e turismo rural como splendia, luxuryhotels, manorhouses, etc
Desenvolver formas criativas de chegar ao consumidor (directmente com momentos e vouchers em centros comerciais e indirectamente com empresas de vouchers como odisseias e a vida e bela com presença em mais pontos de venda como fnac, etc)

De uma maneira geral alargar o numero de canais de distribuição para tornar a distribuição mais intensiva e mais abrangente em termos de mercados e segmentos:
- Aumentar os canais de distribuição tradicionais como Operadores Turisticos e Agencias de
- Viagens nos principais mercados emissores e mercados emergentes
- Explorar canais de distribuição de nicho como Operadores e Agencias de turismo natureza, cicling, birdwatching, winetasting, entre outros
- Explorar canais de distribuição para o segmento Corporate e MI

Comunicação

Reforçar a comunicação do posicionamento de cada segmento de oferta ou sub-marcas, mantendo e reforçar a imagem transversal de qualidade, hospitalidade e bom gosto

Adaptação da mensagem e meios aos segmentos que pretendemos atingir (casais, seniores, famílias, empresas, eventos, etc)
Prioridade para canais de comunicação on-line Vs off-line
Especial destaque para enfoque da comunicação direcionada via motores de busca (SEO)
Aproveitar o potencial do Cartão Pousadas e programa de fidelização
Maximizar todas as parcerias estratégicas como forma privilegiada de comunicação no mercado nacional
Acções de RP e participação/patrocinio em eventos de notoriedade
Desenvolver presença nas redes Sociais e criação de Blog
Comunicação regular via e-mail e SEM de forma a atrair mais consumidores ao Brand Site
Comunicação através de parceiros estratégicos (ACP, Amex, CGD, Tap Victoria, etc)
Aposta forte nas relações com os media com press releases regulares e promover encontros com jornalistas dos principais meios de comunicação
Manter investimento em jornais, revistas e rádio.
Manter investimento em comunicação por material promocional como brochuras, diretórios, DVDs, Mapas, etc

As Pousadas têm como principal mercado o turista nacional, com 55% das dormidas, seguindo-se o espanhol com 20% e depois outros como o RU, Alemanha, EUA entre outros. Relativamente aos canais de distribuição utilizados aproximadamente 75% dos clientes reservam diretamente sem recorrer a qualquer tipo de intermediário, o que se explica pelo peso do mercado Ibérico, com taxas de fidelização bastante elevadas e sem necessidade de transporte aéreo ou de outros serviços de operadores e agencias. A maioria dos clientes Pousadas utiliza o automóvel para se deslocar às unidades.

Esta realidade torna indispensável às Pousadas de Portugal apostarem na valorização da marca e na relação constante da marca com o mercado, seja com campanhas de comunicação regulares ou através de um programa de fidelização bastante ativo e abrangente (mais de 45 mil cartões de fidelização em 2011). Além disso torna-se mais importante do que nunca um logo e assinatura bastante eficazes na identificação e diferenciação do produto.

Por outro lado a menor dependência do papel dos operadores e agências obriga a uma maior responsabilização da marca na apresentação de uma proposta de valor aos consumidores.

3. Identificação dos clientes Pousadas

O Estudo efectuado pela Spirituc em 2003 (Anexo 1) identifica muito claramente o perfil dos clientes Pousadas, sendo que podemos atribuir as seguintes características:

3. Razões de frequência das Pousadas de Portugal

Interesse histórico/monumental	54,3
Interesse arquitectónico	31,0
Usufruto de momentos de lazer	49,8
Descanso	54,3
Conhecer localidade/região	68,2
Conveniência da localização	12,7
Conforto proporcionado	69,4
Acolhimento prestado	17,6
Promoções	14,7
Preço	6,1
Serviço	26,9
Proximidade com a natureza	20,4
Gastronomia	41,6
Outras	1,6

lesultados extraídos do questionário postal aos aderentes do Cartão Pousadas

Fonte: estudo spirituc para Pousadas

Podemos identificar ainda como principais motivações:

Prestígio e credibilidade da marca
História e Cultura das regiões
Arquitetura e Historia dos edifícios
Contacto com Natureza e Ruralidade
Tranquilidade e isolamento
Gastronomia
Eventos e Reuniões

4. Branding e Posicionamento: "*Logo e assinatura*"

O POSICIONAMENTO Tem a ver com a conotação do produto, ou seja, com tudo aquilo que lhe está associado e que não é tangível. Posicionar um produto é "arranjar" um espaço mental único que o produto possa ocupar. Por exemplo:
7 Up = "The Uncola"
Coca-Cola = "The real thing"
Avis "We try harder"
O nome de um produto ou serviço é, sem dúvida, uma importante ferramenta de Marketing. Claro que não é exclusivamente do nome que depende o sucesso de determinado produto; mas sim, da capacidade deste produto satisfazer as necessidades do consumidor, sendo competitivo. No entanto, um nome bem escolhido ajuda a destacar o produto ou serviço da concorrência.

Branding - ATRIBUTOS DE UM BOM NOME

Diferenciado: de forma a permitir identificar o produto e a destingui-lo da concorrência.
Relevante: deve ter em conta a natureza do produto e os benefícios por este conferidos; ajuda, como tal, a posicionar o produto na mente do consumidor.
"Quando a General Anilim & Film mudou o nome para GAF, cometeu uma gafe em mais do que um sentido!" *(Ries and Trout)*
Fácil de memorizar: deve ser percebido, usado e lembrado com facilidade; não devendo ser excessivamente longo.
Flexível: deve ser suficientemente abrangente de modo a permitir à organização expandir-se, não só a novos produto como também a novos mercados.

"O que é que deverias fazer se o teu nome fosse Ambrósio, Ermingarda, Patrício e Gouveia SA ou Charcutaria Ideal da Rinchoa? Mudá-lo!" (*Ries and Trout)*

A imagem de marca é um conceito baseado em muito mais do que o nome. Inclui a inter coordenação de todas as palavras usadas, cores, símbolos, slogans, e a aplicação consistente destes elementos de modo a proporcionar uma mensagem coerente e satisfatória. Assim, a embalagem, o grafismo dos símbolos e logotipos e uma comunicação eficiente devem actuar em conjunto de modo a posicionar correctamente o produto.

"Shakespeare estava errado. Se as rosas tivessem outro nome não teriam um cheiro tão agradável. Assim, não só vemos apenas aquilo que queremos ver, como também cheiramos o que queremos cheirar. E é por isto que a decisão mais importante no Marketing de perfumes é o nome do produto" (*Ries and Trout)*

Desde sempre as Pousadas de Portugal foram uma das marcas mais emblemáticas do nosso pais, com um índice de notoriedade bastante elevado ao lado de marcas como a vista alegre, Galp, EDP ou PT. No entanto a marca no seu logo visual (janela um pouco arcaica) e assinatura ("*desde 1940*", data da criação da primeira Pousada e da empresa Enatur) não acompanharam a evolução dos tempos e tornou-se um ponto fraco na análise swot da empresa, pois além de transmitir uma imagem envelhecida induzia em erro muitos clientes, especialmente nos mercados internacionais, pois ficavam com ideia que não seriam exatamente hotéis mas sem saberem qual o conceito, eram encaminhados a pensar que será uma oferta de alojamento datada de 1940, o que não é elucidativo da oferta histórica e cultural das Pousadas.

Da necessidade de modernizar a marca e de atingir mais facilmente e de forma mais clara os mercados emissores, bem como da necessidade de comunicar o conceito através da marca (logo e assinatura) surge o novo logo e assinatura, com base e alguns princípios ou objetivos fundamentais: não romper totalmente com o conceito do logo mas modernizá-lo em termos de desenho e cores, retirar a data e colocar uma assinatura que permita ao mercado identificar que tipo ou conceito de hotelaria se trata, em Português com a frase "Viaje pela Historia" e em Inglês com a frase "Living History Hotels"

Desta forma surge a evolução para o novo logo conforme figura:

Fig. 12 – Logos Pousadas

Resultados:

- Reconhecimento por parte do mercado de inovação, diferenciação e modernização da imagem e reposicionamento da marca
- Melhor associação do logo e assinatura aos atributos reais da marca, especialmente nos mercados externos com a assinatura "living history hotels". Aumentaram vendas nos mercados externos mas tenho dados que sustentem que esta tenha sido uma das razões.

5. Segmentação da Oferta Pousadas

"Sofisticação do negócio hoteleiro com segmentação de experiências e enfoque dos grandes grupos nas actividades de marketing e de gestão hoteleira

O negócio hoteleiro tem acompanhado as mudanças do comportamento do consumidor e apresenta actualmente duas grandes tendências: por um lado, verificamos um aumento da sofisticação do negócio que resulta numa crescente segmentação de experiências por outro lado, assiste-se a um crescente enfoque dos grandes grupos nas actividades de marketing e de gestão hoteleira.

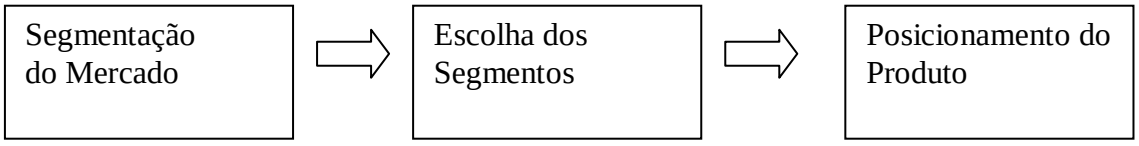
No que diz respeito às experiências do consumidor, existe uma evolução no sentido da Segmentação da oferta. Por exemplo, a Starwood – o maior grupo hoteleiro de luxo e com presença significativa no mercado nacional – tem acompanhado esta tendência, com a criação de várias marcas de hotéis para diferentes segmentos, gerindo actualmente 8 marcas diferentes." (PENT, 2003)

Os consumidores não compram, escolhem. Entre marcas de computadores, cerveja, detergentes. O mérito, ou a falta de mérito, de uma marca não é nem por sombras tão importante como o posicionamento da marca entre as escolhas possíveis.

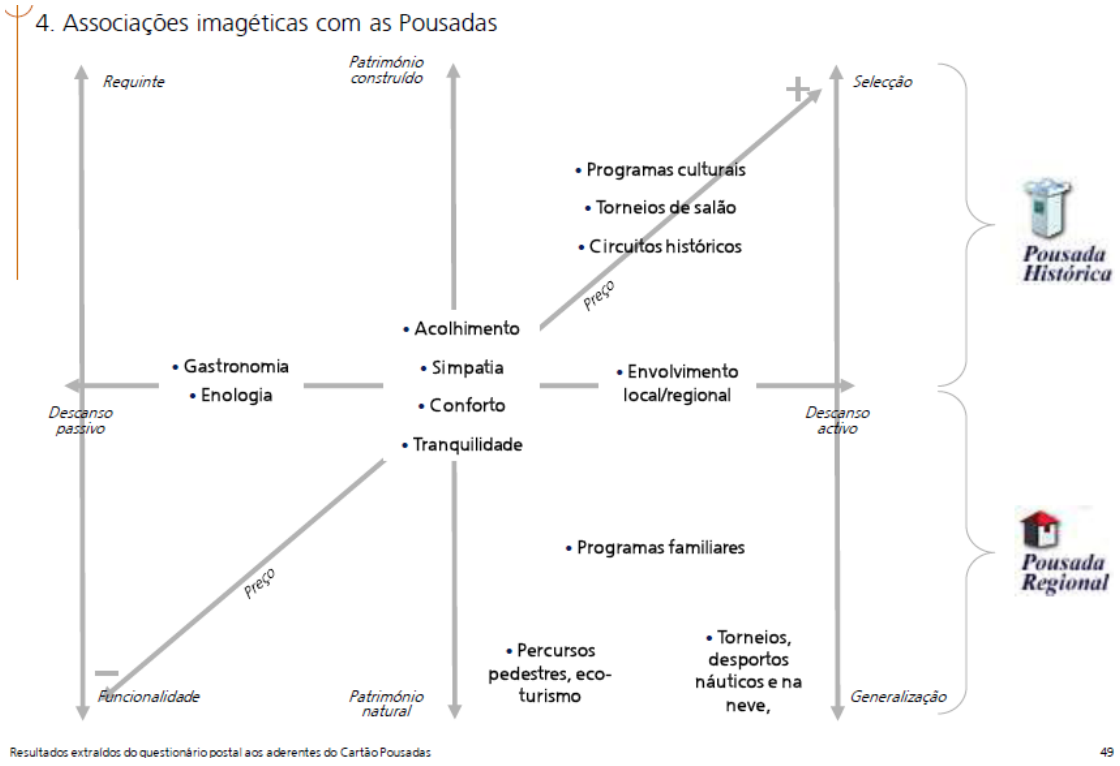
Mercado é o ponto de encontro entre o local de venda e as pessoas que compram.

Mercado, são pessoas e as instituições que têm posses para adquirir o produto ou serviço.

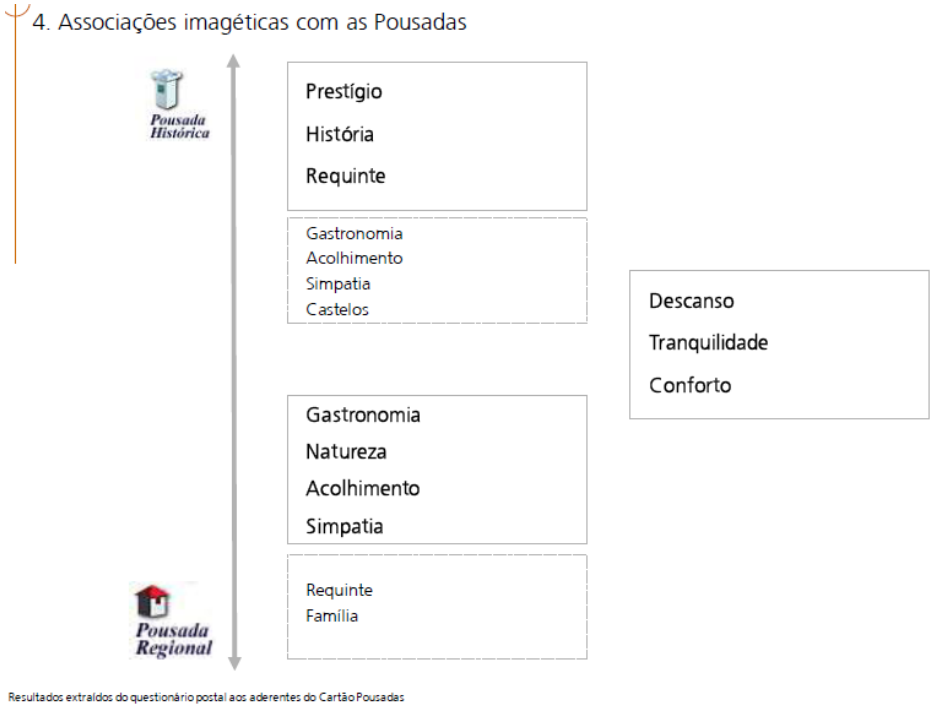
Nesta fase há necessidade de dividir o mercado em subconjuntos homogéneos de clientes ou consumidores. Este processo designa-se por: segmentação de mercado:



Historicamente existiram sempre 2 tipos de Pousadas: As Históricas localizadas em edifícios de interesse histórico e património arquitetónico nacional como conventos e mosteiros e as Pousadas Regionais, um conjunto de outros edifícios cuja única característica comum era não serem edifícios históricos.



Fonte: estudo spirituc para Pousadas de Portugal



Fonte: estudo spirituc para Pousadas de Portugal

Nos dias de hoje, o consumidor adquire um produto ou serviço, interessado nos seus atributos e benefícios. Neste contexto, vendem-se hoje valores, estilos de vidas, e o marketing é o meio por excelência para estudar o comportamento do consumidor numa ótica de relação existente entre os valores pessoais dos indivíduos e a forma como estes podem ser potenciados (Monteiro, 2010).

Num mercado cada vez mais segmentado e exigente em relação às expectativas sobre os produtos hoteleiros que procura era necessário criar novos segmentos de Pousadas para atrair novos clientes criando uma certa diferenciação face á concorrência (p.ex. Paradores), tendo em conta as características reais dos edifícios mas também a sua localização e envolvente, nível de preço e nível de serviço oferecido. Por outro lado era importante ter em conta quais os fatores que podiam ser mais valorizados pelos potenciais clientes.

Foram identificados 4 fatores:

- A envolvente histórica e arquitetónica mais conservadora - as típicas Pousadas históricas;

- A envolvente histórica em contraste com intervenções arquitetónicas mais sofisticadas de arquitetos portugueses famosos, ao estilo da tendência mundial para os hotéis “design”;

- A envolvente paisagística de pousadas mais “simples” em termos arquitetónicos mas que permitem um ótimo contacto com a natureza, acompanhando uma tendência do mercado para procurar ambientes de harmonia com a natureza;

- E ainda a componente cultural e gastronómica muito presente nas Pousadas e característica do destino Portugal.

Desta estratégia surgiu a nova segmentação das Pousadas de Portugal em 4 tipos de Pousadas:

POUSADA HISTÓRICA

Localizados em monumentos como castelos, conventos e palácios, com elevados standards de qualidade e serviço tradicional

POUSADA HISTÓRICA DESIGN

Localizados em monumentos mas com um conceito arquitetónico exterior e interior mais moderno e sofisticado, em termos de design e intervenção de arquitetos portugueses de nome internacional, top standards de qualidade e serviço

Localizadas em casas de campo ou antigas quintas oferecem um ambiente relaxante e confortável em perfeita harmonia com a natureza envolvente e paisagens soberbas, serviço de qualidade

Localizadas em edifícios urbanos como vilas históricas e outros locais de interesse turístico, promovem o contacto com a cultura e tradições bem como gastronomia regional

Fatores Críticos de Sucesso:

- **Diferenciação "Real" do produto**
- **Oferecer diferentes experiencias em cada segmento**
- **Correta comunicação ao mercado**

Resultados:

- Reconhecimento por parte do mercado de inovação, diferenciação e modernização da oferta com atrativos reais
- Melhores índices de satisfação por melhor comunicação da oferta e melhor cumprimento das expectativas
- Pousadas Historicas Design tiveram todas melhor crescimento de vendas em ocupação e também com os preços médios mais altos da rede
- Pousadas Natureza tiveram aumentos de ocupação comparativamente com as restantes Pousadas "ex-regionais"

Em relação ao segmento natureza é de salientar que se trata de um produto muito valorizado pelo PENT:

"O mercado europeu de Turismo de Natureza tem vindo a crescer de forma sustentada. Em 2004, foram realizados 22 milhões de viagens cuja principal motivação foi usufruir deste produto, correspondendo a 9% do total de viagens realizadas pelos europeus. Em 2015 esperase que este produto atinja os 43,3 milhões de viagens, o equivalente a um

crescimento anual de 7%. Os principais mercados emissores são a Alemanha e a Holanda, representando respectivamente 25% e 21% do mercado.

Segundo dados de 2006, o Turismo de Natureza representa em Portugal 6% das motivações primárias dos turistas que nos visitam. As regiões onde este produto é mais importante são os Açores (36%) e a Madeira (20%). Espanha (33%), Itália (10%) e a Suíça (8%) são os países que os turistas consideram mais semelhantes a Portugal neste produto. No que diz respeito à percepção dos turistas face a Espanha, os pontos fortes de Portugal são a simpatia e a animação, face a uma menor qualidade das infra-estruturas hoteleiras e das actividades disponíveis relacionadas com o Turismo de Natureza.

Apesar de 21% do território nacional ser considerado área protegida, o Turismo de Natureza em Portugal apresenta claros défices infra-estruturais, de serviços, de experiência e know how e de capacidade competitiva das empresas que operam neste domínio. O desafio para Portugal consiste em desenvolver uma oferta respeitando o ambiente. O objectivo é tornar o produto vendável turisticamente, mas sempre preservando as áreas protegidas." (PENT 2003)

6. Experience marketing: "*Momentos únicos Pousadas*"

Uma das tendências de mercado a que temos assistido nos últimos 4 ou 5 anos é o desenvolvimento de produtos de "experience marketing", ou seja, o desenvolvimento de produtos pré-pagos relacionados com experiencias emocionais, como saltos de paraquedas, passeios de balão, experiencias Zen e outras envolvendo experiencias associadas a estadias em unidades hoteleiras, muito fomentado pelo líder de mercado "a vida e bela" e outras empresas como "smart box" ou "odisseias".

Fig 14 – A Vida e Bela (fonte: site empresa)

Fig 15 – Smart Box (fonte: site empresa)

As Pousadas de Portugal têm o produto deste género mais antigo do país, com os vouchers de estadia de 1 ou 2 noites, com preços diferentes conforme as épocas do ano e tipologia de Pousadas, sendo na sua maioria comprados para ofertas de Natal.

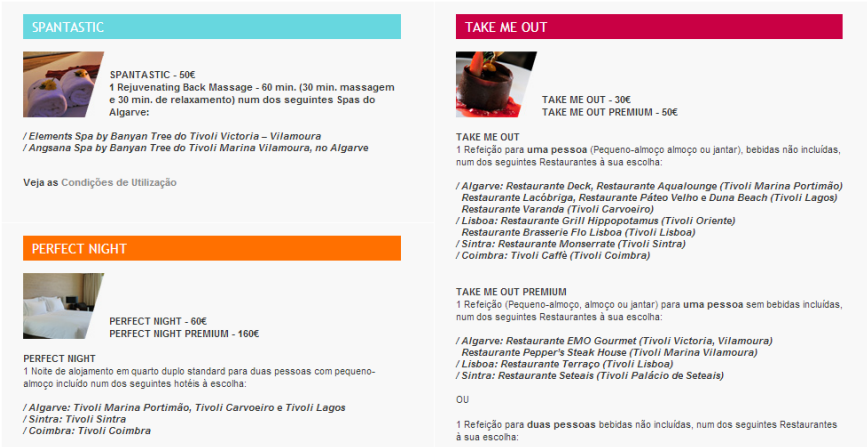
Este conceito existe em várias marcas hoteleiras mas a maioria apenas oferecem a estadia propriamente dita, ou seja, permite entrar no mercado de estadia pré-pagas para oferta mas na realidade não criam uma proposta de valor diferenciada e inovadora.

Muitos hotéis apenas conseguem oferecer vouchers com experiencias associadas através de intermediários que acrescentam a mais valia da "experiencia" e revendem a estadia sob a sua própria marca.

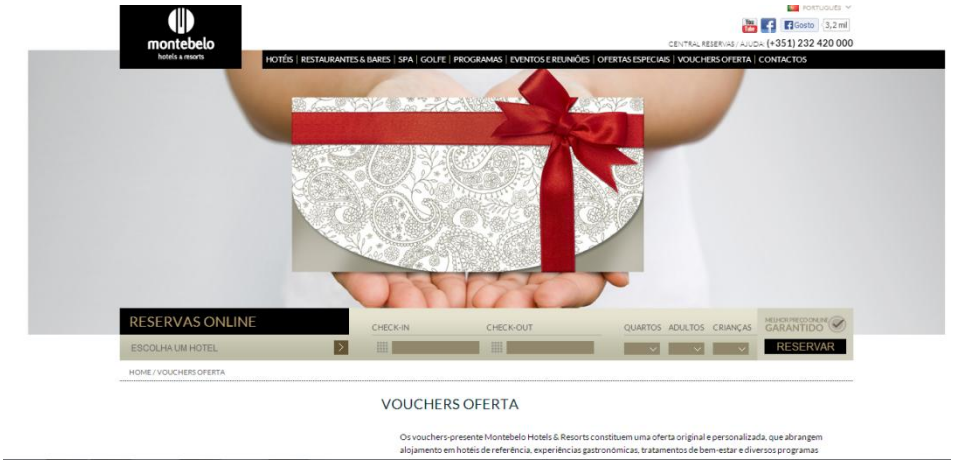
Outros oferecem vouchers muito impessoais que não são mais do que cheque voucher com um determinado montante que depois é utilizado numa estadia

De uma pesquisa rápida encontramos exemplos destes produtos:

Fonte: vilagale.pt

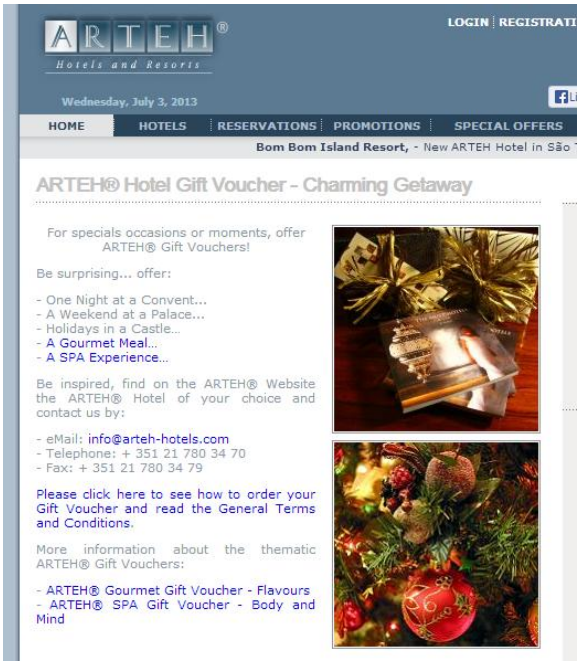


Fonte: tivolihotels.pt



Fonte: montebelo.pt

Fonte: parador.es



Fonte: arteh-hotels.com

Desta realidade surgiu a necessidade de desenvolver um produto mais complexo e diferenciado da concorrência, acrescentando á estadia na Pousada experiencias temáticas interessantes (jantares romaticos,pic-nics no campo, passeios de balão, workshops, provas de vinhos, etc) bem como desenvolver um "packaging" com uma aparência visual mais interessante tendo em conta diversos segmentos e motivações do mercado.

Fig 16 – Momentos Pousadas (fonte: Pousadas Portugal)

A solução lançada no mercado em 2008 foi o conceito "momentos únicos Pousadas", com 5 tipos de experiencias:

Fig 17 – Momentos Pousadas (fonte: Pousadas Portugal)

MOMENTOS ÚNICOS DE PAIXÃO

Para os verdadeiros românticos, são o tempo e o espaço para viver ou reacender uma grande paixão. Dedicamos estes momentos aos pequenos detalhes que construirão um dia grandes recordações.

MOMENTOS ÚNICOS DE DESCOBERTA

O presente ideal para quem valoriza o contacto e a experiência singular de conhecer melhor Portugal, as suas tradições e os pequenos grandes tesouros que fazem parte de uma fabulosa herança.

MOMENTOS ÚNICOS DE SABOR

Especialmente criados para quem se designa "um bom garfo" ou simplesmente para quem deseja conhecer e degustar os sabores únicos da boa cozinha portuguesa.

MOMENTOS ÚNICOS DE AVENTURA

O ideal para quem deseja aproveitar a excelência dos dias pacíficos, atividades relaxantes, conhecer e tentar novos desportos.

MOMENTOS ÚNICOS DE DIVERSÃO

Para quem a família é, sem dúvida, o mais importante na vida, um desafio de boa disposição para todos, com especial atenção para as crianças.

Formatos disponibilizados:

Mini Pack com 1 noite de estadia + 1 oferta temática *

Premium Pack com 2 noites de estadia + 1 oferta temática + 1 experiencia ou atividade temática *

* A escolha de um diretório de experiencias ou "momentos únicos"

Campanha Comunicação:

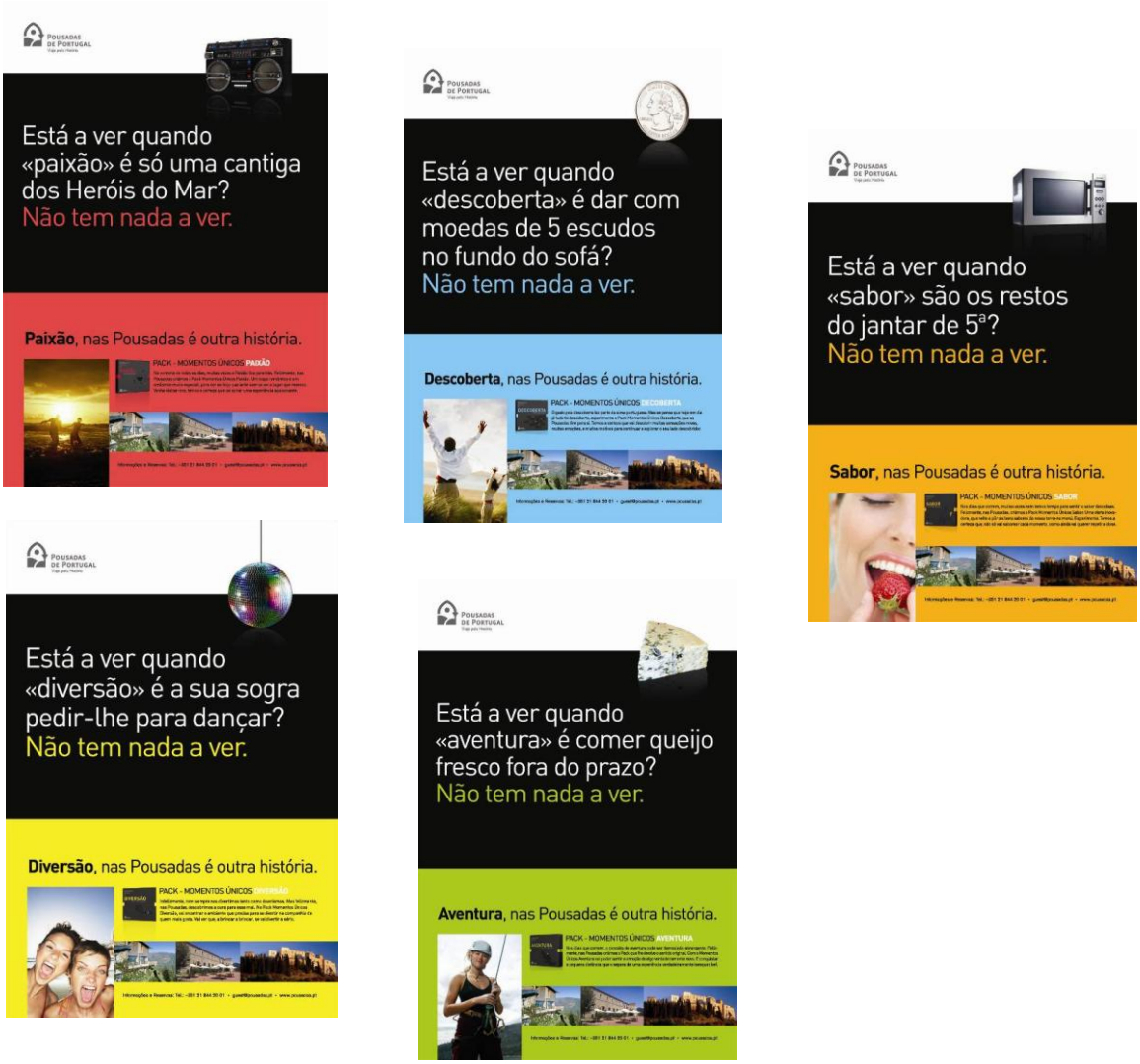


Fig 18 – Campanha Momentos Pousadas (fonte: Pousadas Portugal)

A estratégia de distribuição deste produto foi bastante agressiva incluindo canais de venda direta em centros comerciais com stands próprios, call center e central de reservas, web site, receções Pousadas, Parcerias, Agencias de Viagens e Empresas.

Fig 19 – Stand de vendas Pousadas (fonte: Pousadas Portugal)

Podemos dizer que os fatores críticos para o sucesso deste produto foram:

Força e credibilidade da marca; Simplicidade de preço e condições;
Variedade e localização geográfica; Impacto visual do "package"; Price Value for Money; Presença nos canais de distribuição; Variedade de experiencias incluídas

Resultados:

- Reconhecimento por parte do mercado de inovação, diferenciação e modernização da oferta com entrada no mercado das "experiencias"
- Aumento considerável de vendas deste tipo de produto "pré-comprado"
- Vantagens financeiras pelo recebimento antecipado e taxa de redenção inferior a 70%
- Aumento dos preços médios practicados retirando o foco do factor preço e apresentando propostas de valor em alguns casos únicas no mercado
- Possibilidade de comunicação directamente com o publico que permitiu algum cross-seling durante as acções de vendas

7. Cross Selling: "Circuitos e Roteiros das Pousadas"

"Potenciar a diversidade concentrada de recursos atractivos a curtas distâncias, face a outros destinos, para desenvolver o Touring Cultural e Paisagístico O Touring representou, em 2004, 44 milhões de viagens de europeus, enquanto procura primária. Estima-se que em 2015 este valor atinja os 79 milhões de viagens, o equivalente a um crescimento anual da ordem dos 5% a 7%. Os principais mercados emissores são a Itália (18%), a França (17%), a Alemanha (15%) e o Reino Unido (12%), sendo que a despesa média diária varia entre os 110 e os 200 euros.

A dimensão do país, as condições de mobilidade e a diversidade de recursos e atractivos a curtas distâncias, não só no continente como também na Madeira e nos Açores, conferem à generalidade dos destinos nacionais claras vantagens comparativas neste domínio. Portugal possui inúmeros parques naturais, monumentos e cidades com passado histórico relevante.

Apesar destas condições, o nosso país representa apenas 1,7% das preferências dos consumidores europeus do produto.

Neste âmbito deverão promover-se circuitos que aproveitem e potenciem locais ímpares do país com património natural, paisagístico, histórico e cultural. O reforço da competitividade requer a adopção de standards de qualidade para a cadeia de valor do produto, assim como elevados níveis de cooperação e de articulação em rede do conjunto dos serviços que interferem na descoberta do território ou de uma temática. É necessário ainda estruturar a oferta: criar rotas temáticas (ex: património mundial, monumentos, sítios e paisagens culturais, rotas religiosas desenvolvidas em torno de Fátima ou relacionadas com património monumental classificado de Santarém), enriquecer a experiência nos principais locais de atracção (ex: reconstituições históricas) e melhorar as acessibilidades e horários dos principais bens culturais. Portugal dispõe de amplas oportunidades de diferenciação – o tema "Oceanos", por exemplo, presta-se ao desenvolvimento de ofertas culturais (Museu dos Descobrimentos) e de lazer (Parque temático dos Oceanos) de alto valor experiencial, assim como à introdução de propostas inovadoras (linha/cadeia de hotéis suportada no tratamento inovador do conceito)." (PENT, 2003)

Sendo o produto turístico uma conjugação complexa de elementos corpóreos e incorpóreos, bem como o produto hoteleiro "alojamento" não deve ser dissociado dos atrativos turísticos da região que se insere o conceito de "roteiros temáticos" faz todo o sentido (veja-se por exemplo o site www.visitportugal.com.

"Desenvolver e adequar elementos da oferta cultural possibilitando experiências distintivas ao turista É necessário adequar a oferta cultural para possibilitar experiências distintivas ao turista. (…). O objectivo é transformar a visita numa experiência, tornando o turista num elemento activo, devendo para isso integrar-se a oferta – por exemplo, a criação e o reforço de rotas temáticas – e apostar nos museus que apresentem conteúdos distintivos – por exemplo, museus do fado e do azulejo. Finalmente, é importante implementar, através dos bens culturais (museus e monumentos) e da paisagem disponíveis, âncoras de desenvolvimento regional, apostando na sua promoção integrada e sustentada através da criação de rotas, itinerários e circuitos." (PENT, 2003)

No caso das Pousadas este conceito assume ainda maior importância no sentido em que existem inúmeras Pousadas espalhadas pelo pais, cada uma com o seu interesse específico, e integradas numa oferta abrangente e temática como um roteiro acabam por ser valorizadas.

Os Roteiros das Pousadas têm como principais objetivos a sugestão de roteiros e locais de interesse turístico, tentando atrair mais turistas, incluindo ainda um objetivo comercial muito especifico relacionado com comunicação, vendas cruzadas e yield management.

O objetivo é motivar mini circuitos de 4 dias/3 noites com sugestões simples mas muito práticas sobre os percursos mais interessantes pelo nosso pais, com passagem por várias Pousadas de Portugal seja para refeições ou para alojamento.

Comunicação no sentido em que a descrição dos roteiros acaba por ser ela própria a promoção nas unidades hoteleiras e dos vários destinos.

Vendas cruzadas no sentido em que algumas Pousadas mais interessantes ou com mais argumentos de vendas ajudam outras com menos procura, além de incluírem sugestões de paragem para visita e refeições noutro conjunto de Pousadas.

Yield management no sentido em a maioria dos turistas procuram estes roteiros de Quinta a Domingo e sabendo que a noite de Sábado é a mais procurada tentou-se que esta noite de

estadia fosse em Pousadas com maior disponibilidade, sendo a primeira noite prioritariamente em Pousadas de maior procura.

Estes roteiros são sugestões para estadias de 3 noites, especialmente criadas para o mercado Ibérico pela proximidade geográfica mas podem também ser utilizados em mercados internacionais

De seguida encontramos estes mesmos roteiros detalhados

Castelos do Alentejo

Minho Berço da Nação

Lisboa, Sintra e Costa do Estoril

Serras e Comeres das Beiras

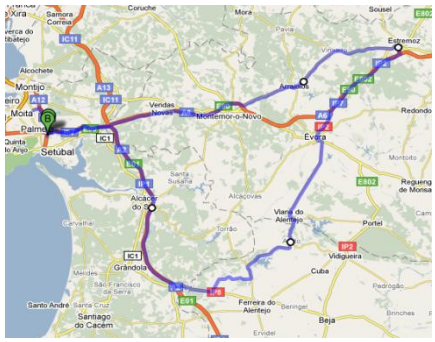
Do Sotavento Algarvio á Costa Vicentina

Rotas de Golf

Resultados:

- **Reconhecimento por parte do mercado de inovação e diferenciação com propostas de valor para o consumidor num segmento em expansão (Touring)**
- **Excelente resposta dos mercados externos, inclusivamente intermediários por ser um produto quase "chave na mão"**
- **Incremento de vendas em dias de semana nas Pousadas incluídas nos circuitos**
- **Incremento da Venda de Refeições nas Pousadas incluídas.**

Castelos do Alentejo



Neste roteiro a 1ª noite é no Castelo de Alcácer, uma Pousada Histórica Design onde o novo e o moderno se encontram numa intervenção do Arq. Diogo Lino Pimentel. Aproveite também para visitar o museu arqueológico da Pousada e aprecie a vista panorâmica para o rio Sado. No 2º dia convidamos a uma visita e almoço no Castelo de Alvito, um edifício do séc. XV sem deixar de dar um passeio pelos jardins do Castelo e de seguida um passeio pelo Alentejo

para Jantar e dormida no Castelo de Estremoz, uma das mais emblemáticas Pousadas pela sua riqueza histórico-cultural e decoração com verdadeiras preciosidades de antiquários, uma verdadeira Pousada-Museu. No 3º dia sugerimos uma visita ao Castelo de Palmela, onde Janta e pernoita para no dia seguinte apreciar um passeio pela bonita Serra da Arrábida, sem esquecer Vila Nogueira de Azeitão e almoço com vista panorâmica na Pousada de Setúbal.

Minho Berço da Nação

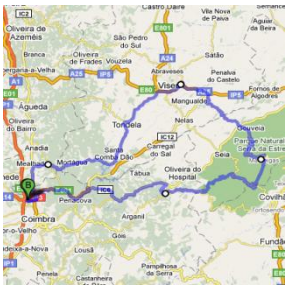
Aconselha uma paragem na Pousada de Condeixa-a-Nova ou Porto para jantar antes de se instalar na Pousada de Viana do Castelo, disfrutando de uma das vistas mais emblemáticas das Pousadas, onde se pode ver a cidade, o campo e o mar. No dia seguinte, depois de visitar a cidade aconselhamos um passeio pelo Alto Minho com almoço na Pousada de Valença, passando pelo centro histórico de Braga e terminando na Pousada de Amares, Sta Maria do Bouro, resultado do restauro de um Mosteiro Cisterciense do século XII, com assinatura do Arq. Souto Moura. Esta Pousada é conhecida pela sua gastronomia típica e no dia seguinte pode dar um passeio pelo Gerês onde aconselhamos uma paragem para almoço com uma vista panorâmica na Pousada da Caniçada. O dia termina com Jantar e dormida na Pousada de Guimarães Santa Marinha, inserida no mosteiro dos Agostinhos do séc. XII. No dia seguinte é imperdível a visita ao mosteiro e um prolongado passeio pelos bonitos jardins da Pousada com fontes de granito e ricos painéis de azulejos. Visite o centro histórico e o Castelo, afinal está no berço da Nação!

Lisboa, Sintra e Costa do Estoril

Venha conhecer a região de Lisboa, Sintra e Estoril. Comece com um Jantar no Restaurante Cozinha Velha, no Palácio Nacional de Queluz, com dormida na Pousada. No dia seguinte parta bem cedo para a Serra de Sintra, com paragem no Palácio da Vila, Palácio da Pena e Castelo dos Mouros. Desça até Colares pela bonita estrada velha e siga pela Malveira da Serra, com paragem no ponto mais ocidental da Europa, o cabo da Roca. Continue até ao Guincho e pela bonita costa até à Baia de Cascais e termine o dia no Casino do Estoril, o maior da Europa. Regresse à Pousada de Queluz para mais uma noite e no dia seguinte aproveite para conhecer o Palácio Nacional de Queluz e o Castelo de S.Jorge, onde pode almoçar no restaurante Casa do Leão, com uma vista soberba sobre a cidade de Lisboa e o rio Tejo. O dia termina por exemplo no bairro alto num dos típicos restaurantes de fado. No terceiro dia sugerimos continuar a visita pelos inúmeros atrativos da cidade, sem esquecer a Torre de Belém, Mosteiro dos Jerónimos, o Museu do Traje e o Oceanário de Lisboa.

Serras e Comeres das Beiras

É a melhor combinação de paisagens e gastronomia, dois atributos da região das Beiras. A primeira paragem é na Serra do Açor, na Pousada de Vila Pouca da Beira no Convento do Desagravo, uma das mais emblemáticas e conhecida pela sua hospitalidade e gastronomia. No dia seguinte, a nossa proposta é um tranquilo passeio pelas aldeias típicas da região, como a aldeia das dez, Piódão e linhares da beira, ou ainda Seia onde pode visitar o museu do pão, antes de subir a Serra da Estrela, vislumbrando paisagens verdadeiramente de sonho, com uma paragem para jantar e dormir na Pousada de Manteigas no coração da Serra, onde pode fazer uma degustação gastronómica de queijos, enchidos e outras iguarias típicas da região. No dia seguinte continua o passeio pela serra, descendo depois por Seia ou Gouveia para terminar o dia na recente Pousada de Viseu, onde pode recuperar forças com uma massagem de relaxamento no Spa da Pousada. No dia seguinte depois de visitar a Sé Catedral e a Estátua de Viriato, é irrecusável um passeio pela Serra do Caramulo até ao Buçaco e sem esquecer uma paragem gastronómica na mealhada para o famoso leitão antes do regresso a casa.



Do Sotavento Algarvio á Costa Vicentina

Sugerimos uma descida ao Algarve para estadia numa das mais recentes Pousadas, o Palácio de Estoi do séc. XVIII, num projecto assinado pelo Arquitecto Gonçalo Byrne. No dia seguinte uma visita e almoço no Convento de Nossa Senhora da Graça em Tavira, onde poderá também ver os vestigios arqueológicos. Depois, avançamos em direcção ao Barlavento Algarvio para pernoitar na Pousada de Sagres, numa encosta com uma vista suberba sobre o Oceano. Daqui se avista a Fortaleza de Sagres onde o Infante D. Henrique impulsionou no Séc. XV os Descobrimentos Portugueses e o Cabo de S. Vicente, a parte mais sudoeste da Europa, denominada Sacrum Promontorium. No dia seguinte a nossa sugestão é um tranquilo passeio pelo parque natural da Costa Vicentina, para terminar o dia apreciando uma vista suptuosa sobre a barragem de Santa-Clara-a-Velha, onde se instala na Pousada para jantar e dormir a 3ª noite. No dia seguinte em direcção á bonita praia da Zambijeira continua a aventura pela costa alentejana, terminando com jantar na Pousada de Alcacer do Sal.

Rotas de Golf

Na Região de Lisboa a nossa sugestão é a 1ª noite na Pousada Castelo de Palmela, para jogar no dia seguinte o campo da Quinta do Perú de onde pode seguir para almoçar na Pousada de Setúbal. O dia termina com um jantar na Cozinha Velha - Palácio Nacional de Queluz e pernoita na Pousada D.Maria I. Nos 2 dias seguintes aproveite para conhecer 2 fantásticos campos a apenas 15 minutos, o Lisbon Sports Club, um campo rodeado de natureza mas um "tricky course" onde se torna desafiante fazer um bom resultado e o mais recente Belas Clube de Campo, um campo de categoria internacional desenhado por William (Rocky) Roquemore.

O Algarve é sem duvida o maior destino de Golf em Portugal por isso deixamos duas sugestões , uma delas com estadia na nova Pousada do Palácio de Estoi - Faro, de onde aconselhamos jogar alguns dos melhores campos do pais, como a Quinta da Ria no Parque Natural da Ria Formosa, o campo da Quinta do Lago Norte, de 2 arquitectos americanos o desafio é constante, com grandes lagos e os pares 4 geralmente doglegs, se prefere o estilo Inglês sugerimos em Vilamoura o Old Course de Frank Pennink, um clássico no design do golfe, ou ainda o Vila Sol, do inglês Donald Steel.

8. Up-selling: "Quartos de sonho Pousadas"

Também se observa muita inovação na forma como os hotéis apresentam a sua proposta comercial, não apenas com produtos e serviços além do alojamento (refeições, tratamentos de Spa, etc) mas também com experiencias e serviços fora do Hotel (p.ex. circuitos/excursões, campos golf, provas de vinhos, concertos, etc)

"***Desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses que constituam factores de diferenciação turística*** *> Desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses, partilhando com o turista passagens da História e Cultura Portuguesas e da nossa literatura e música de referência, com base em eixos temáticos A História e Cultura Portuguesas, a Literatura e a Música devem ser plataformas de diálogo que enriquecem e incentivam a leitura do conteúdo de museus, monumentos, conjuntos e sítios das diferenciadas áreas rurais e áreas urbanas. É ainda necessário aumentar o interesse dos turistas estrangeiros na História e Cultura Portuguesas - por exemplo, pela disponibilização dos monumentos para a fruição pública optimizada, como lugares de encontro e celebração dos eventos e acontecimentos de carácter histórico, artístico e cultural."* (PENT, 2003)

Tendo em conta as características das Pousadas de Portugal e as necessidades ou motivações do mercado potencial foi lançado no mercado em 2011 o conceito "quartos de sonho", um pouco no seguimento do conceito "habitaciones de sueño" dos Paradores de Espanha. Uma forma de inovação e criação de valor na oferta turística.

O factor preço

Numa entrevista ao PÚBLICO, o presidente da Confederação do Turismo Português, José Pinto Coelho, admitiu que Portugal perdeu estrangeiros, "porque houve uma diminuição global da procura e porque a procura que resistiu foi repartida por outros destinos mais baratos, como a Turquia, o Egipto e a América do Sul".
No que diz respeito a esta última região, os números da Organização Mundial do Turismo mostram que apresentou um crescimento de quatro por cento nas chegadas de turistas internacionais, durante o primeiro semestre de 2010. A Europa foi responsável pela recuperação mais lenta (dois por cento). Para o secretário de Estado do Turismo, um dos factores que mais influencia na escolha do destino de férias é a componente qualidade/preço. Sobretudo quando os principais mercados emissores são afectados por

uma desvalorização da moeda, como aconteceu com o Reino Unido, que também enfrentou "um aumento de impostos e a não renovação de contratos na função pública", explicou Bernardo Trindade. Conter a fuga de turistas para territórios concorrentes implica "uma atitude pró-activa na procura da melhoria do produto [promovido]", uma estratégia de preço que reflicta uma solução de melhor relação qualidade/custo, e, finalmente, "que todos estes valores sejam comunicados de modo a ser devidamente percepcionados por quem procura [Portugal] como destino turístico", acredita o governante.

Fonte Artigo do Jornal Público, Agosto 2010

Um dos aspetos muito falados em Revenue Management é a tentativa de diferenciar o produto hoteleiro acrescentando valor adicional á oferta base de alojamento e tornando o produto mais interessante no mercado, além de retirar o máximo possível a importância do facto preço, conseguindo atrair hospedes de elevado poder de compra ou fazer com que os hospedes estejam dispostos a pagar um valor mais elevado pela proposta de valor apresentada. A este conceito chamamos normalmente “up-selling”, de uma forma mais simplista significa vender a mesma gama de produtos ou para a mesma necessidade (neste caso o alojamento) mas a um preço superior.

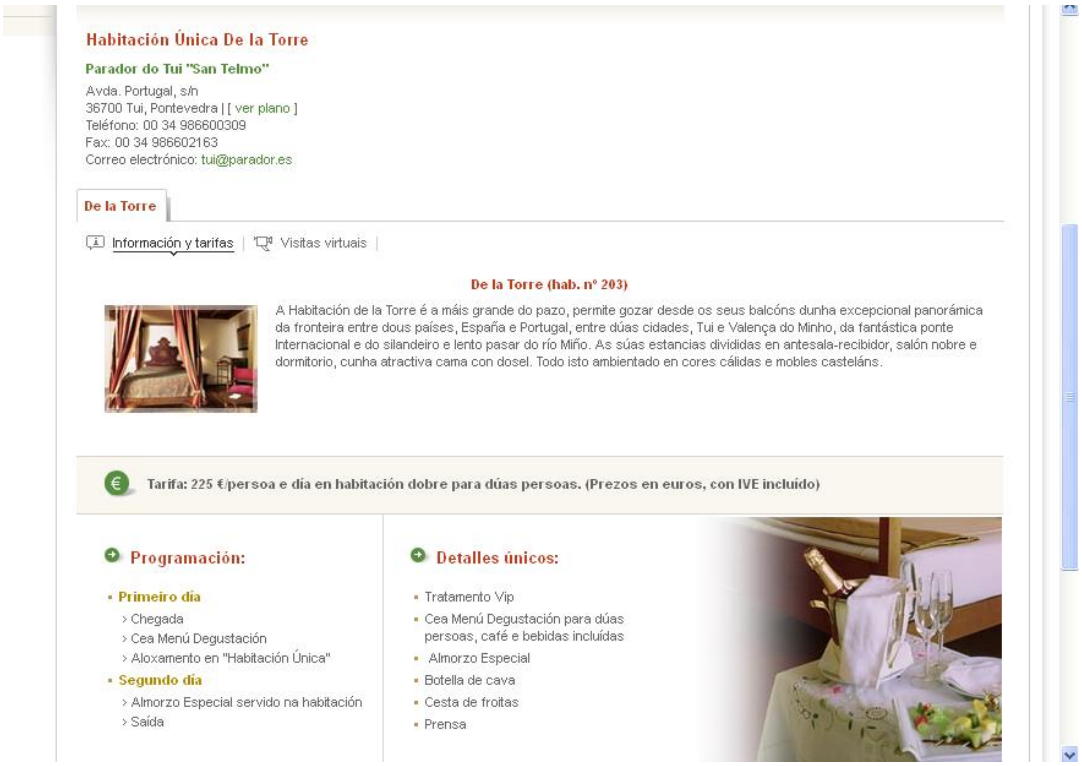


Fig 20 Promoção especial dos Paradores “habitaciones únicas” (fonte: site Paradores)

O conceito está essencialmente em promover a venda de quartos e suites com características únicas, que podem estar relacionadas com a arquitetura, temas, vistas panorâmicas, lendas ou outro tipo de característica que seja diferenciadora e valorizada pelo mercado.

"As alterações no comportamento dos turistas, já referidas anteriormente, estão a levar a que os vários destinos (países, regiões, cidades) aumentem a sofisticação da oferta para atrair e fidelizar turistas. Observa-se um esforço dos vários destinos na realização de eventos mediáticos no sentido de aumentar os níveis de notoriedade/promoção. Quanto aos produtos oferecidos, tem existido uma evolução no sentido da diversificação, através de ofertas diferenciadoras e inovadoras, para dar resposta às múltiplas motivações dos turistas."(…)" O comportamento do consumidor tem evoluído no sentido de preferências mais complexas, com múltiplas motivações. Neste contexto, os destinos têm vindo a desenvolver infra-estruturas e conteúdos que respondem aos novos padrões de comportamento do consumidor." (PENT, 2003)

Assim surgem grupos de quartos de sonho nas Pousadas de Portugal, sendo eles:

Reis e Rainhas: quartos com história, charme e tradições característico de edifícios Históricos como castelos, conventos e palácios

Pousada do Crato – SUITE DA TORRE (de 190 a 290€ por noite)

Nascida a partir da junção de 3 edificações distintas, um Castelo, um Convento e o Paço Ducal, a Pousada do Crato é uma das mais procuradas por todos os amantes da história de Portugal. A suite, toda ela com paredes de pedra, situada na torre de menagem é um dos mais medievais quartos da Pousada. Remodelado recentemente, com grande conforto e uma decoração luxuosa, é o local perfeito para passar uma noite digna da realeza

Paisagens de Sonho: quartos de boas dimensões sem características internas fora do normal mas com varandas que proporcionam uma vista de sonho característico de pousadas perto da natureza

Pousada de Sta Luzia – Viana do castelo, SUITE 107 (de 120 a 230€ por noite)

Situada no cimo do Monte de Santa Luzia, a Pousada de Viana do Castelo oferece a quem a visita uma majestosa vista sobre a cidade de Viana do Castelo , as suas praias e o Rio Lima. A Suite 107 para além de uma cama de casal e da sua decoração sóbria mas moderna, dispõe ainda de banheira com hidromassagem e tem ainda um terraço privado de onde pode desfrutar de uma vista de sonho!

Sofisticação & Design: Suites modernas e de boas dimensões, sem muita componente "histórica" mas com características de sofisticação e/ou design acima da média característica das Pousadas mais recentes

Pousada de Estoi - Algarve, SUITE 216 (de 190 a 400€ por noite)

A Pousada de Estoi faz parte da nova geração de Pousadas, com Spa onde é possível desfrutar de banho turco, sauna, duche tropical e piscina interior aquecida, com hidromassagem. Estas Suites são decoradas inteiramente com as mais modernas peças de design pelo arquiteto Gonçalo Byrne. O quarto tem uma cama de casal king size e a sala é extremamente acolhedora, muito iluminada e com uma varanda que dá para o jardim.

Esta ação tática insere-se ainda no contexto de necessidade de diferenciação e diversificação da oferta hoteleira com novas propostas de valor para os consumidores, tal como referido anteriormente.

CAPITULO V – Reflexões Finais

A marca Pousadas de Portugal é um dos ativos mais importantes da empresa e tem uma grande notoriedade nacional e internacional. Muitas empresas hoteleiras debatem-se com um grande problema na gestão da diferenciação, pois a estrutura física já existe e nem sempre tem fatores diferenciadores, ficando limitados a diferenciar-se pelo serviço que oferecem e outras características ou sub-produtos como os spas, etc. As Pousadas de Portugal na sua maioria têm já essa diferenciação natural pela carga histórico-cultural dos edifícios, bem como a sua localização em todo o pais e a vertente gastronómica.

Muito importante nestes últimos anos é verificar a sintonia entre a estratégia de marketing da empresa e a estratégia do país para o turismo. O PENT é um documento estratégico para o país e as empresas e marcas não podem ficar alheias a isso ou ter estratégias totalmente divergentes.

De salientar que o turismo cultural tem elevadas taxas de crescimento nos últimos anos, contrariamente por exemplo á estagnação do produto sol e praia.

Numa altura em que se fala tanto em crise económica e maior sensibilidade do mercado ao facto preço, procurando constantemente as promoções e ofertas especiais, é fundamental desenvolver novas formas de atrair clientes, especialmente clientes com maior poder de compra, que valorizam o formato e a experiencia proporcionada por campanhas como os roteiros ou os quartos de sonho. Neste contexto são fatores críticos de sucesso a constante valorização da marca bem como potenciar todas a vantagens competitivas com propostas de valor inovadoras e diferenciadas, desenvolvendo e promovendo pacotes e campanhas que apelem a algo mais do que o simples alojamento num quarto de Hotel.

O posicionamento das Pousadas de Portugal tem uma carga histórica grande e da qual não podemos fugir mas é fundamental quebrar paradigmas e reposicionar conceitos e imagem formada sobre o produto e serviço, nomeadamente ao nível dos preços praticados em Alojamento e F&B e estratégia de imagem e comunicação.

Os posicionamento das Pousadas é basicamente o “Viaje pela História” e deve ser baseado em valores como a tradição, hospitalidade, conforto, história, cultura, mas também através de um posicionamento mais original, agressivo e inovador.
Tudo isto a um preço justo e menos baseado no luxo e elitismo, evitando falsas expectativas no mercado.

As particularidades das Pousadas de Portugal, os novos e exigentes desafios com que se defrontam no actual contexto económico e a sociedade de consumidores cada vez mais exigentes e informados impõem respostas adequadas e eficazes.
O conhecimento, a excelência da equipa comercial, a qualificação da oferta e a promoção são a base para o crescimento sustentado. Temos de ter a capacidade de nos adaptar, se possível antecipar, às constantes variações e tendências de mercado, ser proactivo na identificação de novas oportunidades de negócio. Estar onde o cliente procura, perceber as suas motivações e oferecer-lhe o que valoriza.

A eficácia da força de vendas é essencial para o sucesso comercial. Tem de estar capacitada com competências de vendas e negociação. Não é suficiente apresentar os nossos produtos e serviços, é necessário ter a habilidade de influênciar, demonstrando os factores diferenciadores, USP, o valor da nossa proposta, e obter compromisso de compra.

Além de ter sido um prazer elaborar este trabalho pelo valor sentimental das Pousadas de Portugal, penso que o tema abordado é bastante atual e cumpre o pretendido em termos de candidatura ao título de especialista, pois de facto o tema de marketing e vendas em hotelaria é a grande maioria da minha experiencia profissional e especialmente com as Pousadas de Portugal onde tive funções de responsabilidade nesta área durante 5 anos.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, David (2009). *Brand Leadership: Building Assets In an Information Economy*

Aaker, David (2004). *Brand Portfolio Management*

Buhalis,Costa,(2006).*Tourism Frontiers -Consumers,products and industry*. London:Elsevier

Burke (1991). *Marketing & selling the travel product*

Burns, J. (2010). "*Invent the future: the newnormal hotels in 2010 and beyond*"

Colombo, Sónia (2005). *Marketing educacional em ação*, Artmed editora

Conley (2006). *Marketing that matters*

Cunha (2006). *Economia e politica do turismo*.Lisboa: Verbo

Davis, S. (2002) "*Brand Asset Management*"

Dev, Prof Chekitan (2002). "*Strategic Marketing and Brand Management for Hotels*". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartly

Druker, P.F. (1981*). Práctica da Administração de Empresas*

Greene, M. (1983). "*Hôtels 1990. Un Marketing Nouveau pour l`Hôtelarie"*

Ikeda, Veludo (2005). *Laddering in the practice of marketing research*

Keller, Kevin (2006). *Administração de Marketing*

Kotler, P., Bowen, Makens (2004). *Marketing for Hospitality and Tourism*.

Kotler,P (1972). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*

Kotler,P e Armstrong,G (2002). *Principles of Marketing,* Thirteenth Edition. New Jersey: Global Edition.

Lindon, Denis; Lendrevie, Jaques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Gestão e Inovação.

Mathieson, Wall (1982). *Tourism: economic, physical, and social impacts*

Rathmell, J. (1966). "*What is meant by services?"* In Journal of Marketing, 20, pp.32-36

Ries, Trout (1996). *Posicionamiento.* Madri: McGraw-Hill

Sebastião, S. *Comunicação Estratégica: As relações públicas* (ISCSP)

Sheryl E. Kimes (2010), *"Successful Tactics for Surviving an Economic Downturn"*

Pousadas de Portugal. *Plano Marketing Pousadas de Portugal, 2011.*

Spirituc Investigação aplicada Estudo Posicionamento e Imagem Pousadas, 2003

PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo, 2003

Tese de Mestrado de Domingos André Pereira (UCP -2009): *o potencial dos media sociais no marketing das instituições do ensino superior.*

Relatório de Estágio de Mestrado de Marlene Lopes (FE-UC, 2011): *Marketing no Turismo: Estruturação de um Plano de Marketing*

Artigo publicado na Hotéis de Portugal por João Gomes (2004): *como aumentar as receitas de um negócio: o conceito da gestão de receitas*

Artigo apresentado por Paulo Oliveira e Francisco Vieira no VII Seminário de Administração (São Paulo, 2004): *Comunicação de marketing: um estudo exploratório sobre a formação e uso da constelação de consumo em um shopping center da cidade de Meringá*

Tese de Mestrado de Duarte Monteiro (ULHT- 2010): *O conceito de valor para o consumidor: uma análise sob a óptica da metodologia laddering*

Artigo de Patrick Mayoch publicado em Dezembro 2010 no site hotelnewsnow.com: *6 Ways to differentiate your Brand*

WEBGRAFIA

Site http://marketinghoteleiro.com: Post de Miriam Torres de 13 Junho 2012

Site www.pousadas.pt (16.02.2013)

Site www.paradores.es (16.02.2013)

Site www.odisseias.pt (16.02.2013)

Site www.smartbox.com (16.02.2013)

Site www.avidaebela.com (16.02.2013)

Site www.hotelnewsnow.com (28.02.2013)

Site www.tivolihotels.com (28.02.2013)

Site www.vilagale.pt (28.02.2013)

Site www.montebelo.pt (28.02.2013)

Site www.arteh-hotels.com (28.02.2013)

Site www.wikipedia.com (28.02.2013)

ANEXOS

Spirituc Investigação aplicada Estudo Posicionamento e Imagem Pousadas, 2003