

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

MÁRCIO LACERDA

**MARCAS PREMIUM COMO VEÍCULO DE EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA DE
LUXO:
UMA ANÁLISE DAS ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS ENTRE HOTÉIS DE LUXO E
MARCAS PREMIUM**

**São Paulo
2025**

MÁRCIO LACERDA

**MARCAS PREMIUM COMO VEÍCULO DE EXPERIÊNCIA EM
HOTELARIA DE LUXO:
UMA ANÁLISE DAS ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS ENTRE HOTÉIS DE
LUXO E MARCAS PREMIUM**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do(a) Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho.

São Paulo

2025

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Lacerda, Márcio.

Marcas premium como veículo de experiência em hotelaria de luxo: uma análise das associações secundárias entre hotéis de luxo e marcas premium. / Márcio Lacerda. São Paulo, [s.n.]: 2025.

211f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) –
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de
Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2025.

1. Hotelaria de luxo. 2. Associações secundárias.
3. Marcas premium. 4. Redes hoteleiras. 5. Co-branding.
6. Brandy equity. 7. Associação estratégica - Mercado hoteleiro
- Marcas premium. I. Coelho, Diego Bonaldo. II. Mestrado Profissional.
III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto
de Administração.

DEDICATÓRIA

Aos amores da minha vida: Betty, Ana Luiza e Pedro.

Querida Betty, minha companheira de jornada há 30 anos, este mestrado não seria possível sem você. Obrigado pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo nos momentos de cansaço e por carregar com leveza as ausências e responsabilidades que tive que dividir com você. Sua paciência e compreensão foram meu porto seguro.

Ana Luiza e Pedro, meus filhos queridos, ver o brilho nos olhos de vocês ao falarem do meu esforço e dos meus sonhos foi uma das maiores motivações para seguir em frente. Obrigado por entenderem minha ausência em tantos momentos e por sempre me incentivarem com palavras de carinho e orgulho. Vocês são meu maior legado.

Minha família, obrigado pelo apoio de sempre, em todos os momentos, de forma incondicional. Minha mãe, meu exemplo de vida e nosso esteio, agradeço por sua garra e determinação, seus esforços abriram as portas do mundo para mim e meus irmãos.

Este título não é apenas meu; é nosso. Dedico a vocês, que me inspiraram, apoiaram e acreditaram que seria possível, mesmo diante dos desafios.

Amo vocês com todo o meu coração!

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa não apenas o encerramento de uma jornada acadêmica, mas também a concretização de um sonho que foi sustentado pelo apoio, incentivo e dedicação de muitas pessoas ao longo do percurso. A elas, dedico este capítulo de agradecimentos.

Primeiramente, agradeço aos meus professores e orientadores, que desempenharam um papel fundamental nesta caminhada. Ao meu orientador, Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho, pela paciência, conselhos valiosos e orientações que nortearam este trabalho, transformando desafios em aprendizado. Aos demais docentes do programa de mestrado, assim como aos membros da Banca de Defesa Prof^a Dra. Elza Veloso e Prof^o Dr. Marcos Machado, cujos conselhos e recomendações enriqueceram o trabalho final. Agradeço a todos o compartilhamento generoso de conhecimento, que ampliou minha compreensão e me desafiou a ir além dos limites do que julgava ser possível.

Sou profundamente grato aos meus colegas de trabalho na Hotelaria Brasil e Unna Hospitality, que compreenderam minha dedicação ao mestrado, oferecendo suporte, colaboração e encorajamento nos momentos mais intensos. As discussões e trocas diárias ajudaram a enriquecer este projeto e fizeram com que o caminho fosse menos solitário.

Aos companheiros de classe da TURMA 10, quero expressar minha gratidão pelas amizades construídas e pelo apoio mútuo. As conversas, debates e momentos de estudo em grupo foram cruciais para enfrentar os desafios acadêmicos e para fortalecer laços que espero levar por toda a vida.

Ao Kleber Zornoff Manrubia e toda a equipe da Biblioteca FIA, que se empenharam em me ajudar, durante todo o mestrado. Vocês são 10!

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, seja por meio de palavras de incentivo, participação direta na pesquisa ou simples gestos de apoio que fizeram toda a diferença.

A todos, minha mais sincera gratidão, carinho e reconhecimento!

... Não fiquem preocupados com o dia de amanhã, pois o dia de amanhã trará as suas próprias preocupações. Para cada dia bastam as suas próprias dificuldades.

Mateus 6:34

RESUMO

O mercado hoteleiro de luxo tem se destacado como um setor dinâmico e competitivo, caracterizado pela busca incessante por excelência em serviços e pela valorização da experiência do cliente. Dentro desse contexto, observa-se que as marcas *premium* desempenham um papel fundamental ao agregar valor e consolidar a percepção de sofisticação e exclusividade. Assim, este estudo investiga a relação entre o mercado hoteleiro de luxo e as associações secundárias com marcas *premium*, analisando as vantagens e desafios dessa interação.

O problema de pesquisa centraliza-se na compreensão dos impactos dessa associação na imagem e no posicionamento das redes hoteleiras de luxo, buscando identificar as implicações estratégicas e mercadológicas envolvidas. O objetivo principal é avaliar como essas conexões influenciam a percepção dos consumidores, a fidelização da clientela e a diferenciação competitiva das marcas hoteleiras.

Para atingir esses objetivos, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e estudo de casos de redes hoteleiras renomadas que utilizam associações com marcas *premium* como estratégia de mercado. A análise dos dados ocorre por meio da identificação de padrões e tendências nas estratégias adotadas pelas empresas do setor.

Os resultados apontam que as associações secundárias com marcas *premium* podem gerar vantagens significativas, como fortalecimento da identidade da marca, aumento da percepção de valor e ampliação do público-alvo. No entanto, desafios como a dependência excessiva da imagem de terceiros e a necessidade de coerência entre as marcas envolvidas são fatores críticos a serem gerenciados.

Como produto técnico/tecnológico, este estudo propõe um modelo estratégico de associação entre redes hoteleiras de luxo e marcas *premium*, visando otimizar os benefícios dessa relação e minimizar os riscos inerentes.

Palavras-chave: Hotelaria de luxo, Associações Secundárias, Marcas Premium, Redes Hoteleiras, Co-Branding, Brandy Equity, Classificação de Hotéis, parcerias.

ABSTRACT

The luxury hotel market has stood out as a dynamic and competitive sector, characterized by the relentless pursuit of service excellence and the enhancement of customer experience. Within this context, premium brands play a fundamental role in adding value and consolidating the perception of sophistication and exclusivity. Thus, this study investigates the relationship between the luxury hotel market and secondary associations with premium brands, analysing the advantages and challenges of this interaction.

The research problem focuses on understanding the impacts of this association on the image and positioning of luxury hotel chains, aiming to identify the strategic and market implications involved. The main objective is to assess how these connections influence consumer perception, customer loyalty, and the competitive differentiation of hotel brands.

To achieve these objectives, the research adopts a qualitative approach, based on literature review and case studies of renowned hotel chains that use associations with premium brands as market strategy. Data analysis is conducted through the identification of patterns and trends in the strategies adopted by companies in the sector.

The results indicate that secondary associations with premium brands can generate significant advantages, such as strengthening brand identity, increasing perceived value, and expanding the target audience. However, challenges such as excessive dependence on third-party images and the need for coherence between the brands involved are critical factors to be managed.

As a technical/technological product, this study proposes a strategic model of association between luxury hotel chains and premium brands, aiming to optimize the benefits of this relationship and minimize the inherent risks.

Keywords: Luxury Hospitality, Secondary Associations, Premium Brands, Hotel Chains, Co-Branding, Brand Equity, Hotel Classification, Partnerships.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Hotel Temático	23
Figura 2: Modelo de Extensão de Marca	24
Figura 3: Estrutura Conceitual do Referencial Teórico.....	35
Figura 4: Águas Minerais de Luxo Mundiais - Acqua di Cristallo e Fillico.....	38
Figura 5: Águas de Minerais de Luxo Brasileiras.....	39
Figura 6: Quem são os Henry's?.....	41
Figura 7: Marriott Internacional - Marca de luxo W Hotels.....	49
Figura 8: Hilton Worldwide: Marcas de luxo.....	50
Figura 9: Wyndham Grand: Marcas de luxo.....	51
Figura 10: Accor Hotels: Hotéis de luxo.....	52
Figura 11: Relais & Châteaux: Hotel Saint Andrew Participante da Associação.....	53
Figura 12: Hotéis de Luxo em Operação no Brasil.....	54
Figura 13: Nike + Apple – Parceria para Desenvolvimento do Nike + Ipod.....	58
Figura 14: Westin Hotels: Colchão Heavenly Bed.....	59
Figura 15: Abordagem Metodológica.....	72
Figura 16: Nuvem de Palavras.....	113
Figura 17: Mapa de Localização dos Hotéis Analisados para este Estudo.....	123
Figura 18: E-mail da ABIH-RJ e Comitê Rio-2016.....	126
Figura 19: Comunicação Formal do Comitê Classificando o Empreendimento.....	127
Figura 20: Trecho do Contrato do COI com o Hotel Estudado.....	127
Figura 21: Lei Complementar de Aumento de Oferta Hoteleira no Rio de Janeiro.....	131
Figura 22: Matérias que Refletiram a Queda do Preço do Petróleo	132
Figura 23: Reportagem Carta Capital.....	132
Figura 24: Matéria na Gazeta do Povo Sobre a Violência nas Comunidades.....	133
Figura 25: Pesquisa Booking.....	140
Figura 26: Nuvem de Palavras Agrupadas.....	144
Figura 27: Pirâmide da Hotelaria – Bandeiras Hoteleiras.....	166
Figura 28: Pirâmide Alta Relojoaria de Luxo Personalizada - Marcas de Relógios.....	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Composição da BLTA.....	31
Quadro 2: Estruturação do trabalho – vertical – Parte 1.....	32
Quadro 3: Estruturação do trabalho – vertical – Parte 2.....	33
Quadro 4: Fontes Secundárias Parceria Marca/Hotel.....	67
Quadro 5: Avaliação da Qualidade dos Serviços do Hotel.....	70
Quadro 6: Modelo Conceitual de Pesquisa.....	74
Quadro 7: Problema de Pesquisa, Objetivos, Teses e Proposições.....	76
Quadro 8: Matriz de Amarração.....	78
Quadro 9: Roteiro de Entrevistas Inicial.....	85
Quadro 10: Roteiro de Entrevistas Público 1 – Revisado - Parte 1.....	87
Quadro 11: Roteiro de Entrevistas Público 1 – Revisado – Parte 2.....	88
Quadro 12: Roteiro de Entrevistas Público 2 – Revisado.....	89
Quadro 13: Validação dos Roteiros de Entrevistas. Caracterização dos Respondentes.....	96
Quadro 14: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 1 – Parte 1.....	97
Quadro 15: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 1 – Parte 2.....	98
Quadro 16: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 2 – Parte 1.....	99
Quadro 17: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 2 – Parte 2.....	100
Quadro 18: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 2 Parte 3.....	101
Quadro 19: Resumo da Definição de um Hotel de Luxo.....	102
Quadro 20: Template parte 1 – Experiência do Participante.....	105
Quadro 21: Template parte 2 – Estudo de Caso.....	106
Quadro 22: Template parte 3 – Referencial Teórico.....	108
Quadro 23: Template parte 4 – Reflexões Sobre o Futuro.....	110
Quadro 24: Pesquisa de Avaliação de Clientes TripAdvisor.....	112
Quadro 25: Valores Corrigidos pela Inflação do Período.....	141
Quadro 26: Valores Corrigidos pela Inflação do Período.....	141
Quadro 27: Resumo de Carreira dos Entrevistados.....	142
Quadro 28: Classificação de Hotéis de Luxo.....	150
Quadro 29: Framework de Associação Estratégica – Parte 1.....	156
Quadro 30: Framework de Associação Estratégica – Parte 2.....	157
Quadro 31: Recomendações para a Indústria Hoteleira.....	165

Quadro 32: Pirâmides de Luxo.....	167
Quadro 33: Proposições e Teses – P1.....	176
Quadro 34: Proposições e Teses – P2.....	177
Quadro 35: Proposições e Teses – P3.....	177
Quadro 36: Proposições e Teses – P4.....	178
Quadro 37: Proposições e Teses – P5.....	179
Quadro 38: Proposições e Teses – P6.....	179
Quadro 39: Posicionamento X Brand Equity.....	185

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Características de um empreendimento de luxo.....	103
Gráfico 2: Percentual de Público Usuário do Hotel	112
Gráfico 3: Frequência de Palavras na Nuvem de Palavras.....	114
Gráfico 4: Curva de Tendência da Correlação Média das Palavras.....	115
Gráfico 5: Mapa de Calor sem Correlação.....	118
Gráfico 6: Mapa de Calor com Correlação.....	119
Gráfico 7: Avaliação dos Empreendimentos na Booking.....	125
Gráfico 8: Representação Gráfica do Tarifário COL.....	129
Gráfico 9: Representação Gráfica Pesquisa em Mídia Impressa.....	131
Gráfico 10: Taxa de Ocupação Hotel.....	134
Gráfico 11 Diária Média Hotel.....	135
Gráfico 12: Total de Receitas do Hotel.....	136
Gráfico 13: Despesas Diversas do Hotel.....	136
Gráfico 14: Resultado do Hotel.....	137
Gráfico 15: Evolução de Receita Média de Diárias.....	147
Gráfico 16: Evolução de Receita Média do Restaurante.....	148
Gráfico 17: Performance de Hotéis.....	183

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Mapa de RM (Análise SWOT) do empreendimento.....	124
Tabela 2: Nota dos Dez Empreendimentos Avaliados no Site Booking.com.....	125
Tabela 3: Tabela de Reservas do COI no Empreendimento Estudado.....	129
Tabela 4: Presença na Mídia.....	130
Tabela 5: Resultado Acumulado do Período da Associação.....	134
Tabela 6: Relatório Mensal InFOHB.....	138
Tabela 7: Relatório Mensal InFOHB.....	138
Tabela 8: Evolução de Receita Média de Diárias.....	146
Tabela 9: Evolução de Receita Média do Restaurante.....	147
Tabela 10: Pesquisa dos Dez Hotéis Concorrentes.....	181
Tabela 11: Valores de Diárias Corrigidos pelo IGP-M (FGV).....	182
Tabela 12: Comparativo de Valores de Evolução de Diárias dos Dez Hotéis.....	182

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH	-	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
AMA	-	American Marketing Association
BLTA	-	Brasilian Luxury Travel Association
CBBE	-	Customer Based Brand Equity
COI	-	Comitê Olímpico Internacional
FGV	-	Fundação Getúlio Vargas
FOHB	-	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
GSMA	-	Global System for Mobile Communications
GWI	-	Global Wellness Institute
HENRY'S	-	High-Earners-Not-Rich-Yet
IA	-	Inteligência Artificial
IBM	-	International Business Machines Corporation
IGP-M	-	Índice Geral de Preço ao Consumidor
INFOHB	-	Boletim Informativo do FOHB
LGPD	-	Lei Geral de Proteção dos Dados
M&E	-	Revista Mercado e Eventos
MTUR	-	Ministério do Turismo
REV/PAR	-	Revenue per Available Room (Receita por Quarto Disponível)
RGM	-	Relatório Gerencial Mensal
RM	-	Revenue Management
R.N.	-	Room Night (diária de hotel)
SBCLASS	-	Sistema Brasileiro de Classificação
SWOT (FOFA)	-	Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
UH	-	Unidades Habitacionais
UPP	-	Unidade de Polícia Pacificadora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de Pesquisa	20
1.2	Objetivos	20
1.3	Objetivo Geral.....	20
1.4	Objetivos Específicos	21
1.5	Delimitação do Escopo	21
1.6	Justificativa	24
1.7	Esquema Geral da Dissertação	32
2	REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1	O Luxo	36
2.2	Definição do Luxo	37
2.3	Características do Luxo	37
2.4	O Luxo Através do Tempo	39
2.5	Luxo Tradicional e Luxo Contemporâneo.....	40
2.6	Hotelaria de Luxo	42
2.7	A Classificação dos Hotéis	42
2.8	Segmentação e Diferenciação no Mercado de Hotelaria de Luxo.....	44
2.9	Segmentação das Bandeiras Hoteleiras de Luxo Globais.....	45
2.10	<i>Brand Equity</i>	55
2.11	<i>Co-Branding</i>	56
2.12	Marcas <i>Premium</i>	61
2.13	Associação Secundária	65
2.14	Atenção aos Riscos na Associação Secundária	69
2.15	Modelos Alternativos para Avaliação de Serviços em Hotelaria	70
3	MÉTODOS DE PESQUISA	72
3.1	Caracterização da Pesquisa	73
3.2	Delineamento das etapas da pesquisa	74
3.3	Matriz de amarração	77
3.4	Instrumentos de pesquisa	78
3.5	Estratégia de coleta de dados	79
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	82
4.1	Apresentação do caso para estudo	82
4.2	Contextualização do Objeto de Estudo	92

4.3	Caracterização do Hotel e sua Proposta Conceitual	92
4.4	Parceria com a Chef Brasileira e a Experiência Gastronômica	93
4.5	Parceria com a Estilista Brasileira e a Influência da Moda no Ambiente Hoteleiro..	94
4.6	Relevância da Associação Secundária na Construção da Marca Hoteleira	94
4.7	Caracterização dos respondentes	95
4.8	Resultados encontrados.....	101
4.9	Análise das entrevistas.....	102
4.10	Avaliação de Comentários dos Hóspedes no TripAdvisor	111
4.11	Análise da documentação do Hotel.....	121
4.12	Discussões dos resultados	142
4.12.1	Análise do Template Parte 1 – Experiência do Participante	142
4.12.2	Análise do Template Parte 2 – Estudo de Caso.....	143
4.12.3	Análise do Template Parte 3 – Referencial Teórico.....	148
4.13	Classificação de um hotel de luxo	149
5	PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	152
5.1	Importância para o Setor Hoteleiro de Luxo.....	152
5.1.1	Complexidade e Alta Competitividade:	153
5.1.2	Estratégia de Valor Agregado:	153
5.1.3	Redução de Riscos nas Parcerias:.....	153
5.1.4	Limitações de um Caso Único para Criação de um <i>framework</i>	153
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
6.1	Principais resultados encontrados na pesquisa de campo	158
6.2	Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa	162
6.3	Recomendações para a indústria hoteleira.....	164
6.4	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.....	168
6.5	Considerações finais	170
6.6	Proposições e Teses da Dissertação	176
	REFERÊNCIAS	187
	APÊNDICE	197
	ANEXOS	210

1 INTRODUÇÃO

O crescente, dinâmico e competitivo mercado de luxo brasileiro revela um contraste marcante entre a desaceleração nos mercados globais e um crescimento robusto no Brasil. “Com um crescimento de 18% ao ano, muito acima da média global de 10%, o mercado de luxo brasileiro movimentou em 2022 74 bilhões de reais¹ (Santos, 2024). Neste cenário, marcas *premium* buscam constantemente novas formas de se diferenciar e de engajar seus clientes, oferecendo experiências diferenciadas e inesquecíveis. Uma estratégia bastante utilizada nesse contexto é a formação de associações secundárias entre marcas *premium* e hotéis de luxo, na qual ambas as partes se beneficiam através da criação de valor mútuo. As associações secundárias, conforme descrito por Keller (1993), e atualizado por Kotler (2024) envolvem a transferência de percepções positivas e atributos de uma marca para outra, permitindo que ambas alcancem objetivos estratégicos comuns.

No caso específico de hotéis de luxo, a parceria com marcas *premium* pode fornecer uma plataforma eficaz para promoção de experiências exclusivas e personalizadas dirigidas aos clientes preferenciais das marcas, enquanto os hotéis beneficiam-se da afluência de clientes leais dessas marcas e da percepção aprimorada de valor e prestígio.

Estudos apontam para a crescente tendência de *co-branding* no setor hoteleiro de luxo, onde marcas *premium* utilizam o ambiente dos hotéis como uma extensão de seu próprio espaço de marca, proporcionando experiências imersivas que vão além do produto em si (Simonin & Ruth, 1998). Esta sinergia entre hotéis e marcas *premium* permite que os consumidores vivenciem os valores intangíveis das marcas em um ambiente controlado e seguro, aumentando a afinidade do cliente e a lealdade à marca (Park, Cohen & Murch, 1996).

Parcerias entre hotéis de luxo e marcas renomadas de moda, cosméticos ou automotivas, que oferecem produtos, serviços e eventos exclusivos dentro do espaço hoteleiro, exemplificam como tais colaborações podem gerar benefícios mútuos. Para as marcas, essas parcerias proporcionam maior visibilidade e engajamento com o público-alvo, enquanto os hotéis podem aumentar sua performance financeira e consolidar sua percepção de prestígio no mercado (Rao, Qu & Ruekert, 1999). Este estudo investigará parcerias estabelecidas no setor hoteleiro, com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre estratégias que elevem o nível de associações

¹ Santos, Poliana. Crescimento do mercado de luxo no Brasil contrasta com desaceleração global. Forbes Money, 21 de outubro de 2024.

secundárias e promovam relações de longo prazo. Dessa forma, busca-se beneficiar os hotéis com maior ocupação em diferentes áreas – como hospedagem, eventos, restaurantes, bares, spas e estacionamentos – e as marcas, com serviços e experiências programadas e personalizadas.

A pesquisa adota um estudo de caso único, considerando a escassez deste tipo de parceria no mercado hoteleiro brasileiro (Godoy, 2010), focando em como a associação entre um hotel *midscale* localizado na zona sul do Rio de Janeiro, entre as praias de Arpoador e Ipanema, e uma marca *premium* de alta gastronomia nacional influenciou o posicionamento mercadológico do hotel e seu desempenho. Essa parceria permitiu que o empreendimento se destacasse, em curto prazo, como um dos mais bem avaliados da cidade, conforme classificações em sites especializados baseados nas opiniões de clientes. Além disso, o hotel conseguiu competir com empreendimentos de categorias superiores, tanto em estrutura de produto quanto em classificação de mercado.

A estratégia utilizada pelo hotel baseou-se na associação com uma marca de referência, que atuou como elemento de atração e retenção de clientes e de outros parceiros para o projeto.

Esse modelo de parceria serviu como ferramenta competitiva, possibilitando que o hotel se equiparasse a produtos hoteleiros de classificação superior. Sob a perspectiva teórica, este estudo fundamenta-se nos conceitos de *Customer-Based Brand Equity* (CBBE) propostos por Keller (1993), nas estratégias de *co-branding* descritas por Rao, Qu & Ruekert (1999) e Blackett & Boad (1999). Serão analisados os impactos dessas parcerias na percepção de valor, lealdade dos clientes e rentabilidade do hotel (Keller, 1993). Além disso, serão discutidas condições-chave para o sucesso dessas colaborações, considerando fatores como adequação da imagem das marcas, duração da parceria e alinhamento estratégico entre os envolvidos (Aaker, 1996).

O presente trabalho tem como objetivo explorar as associações secundárias entre marcas *premium* e hotéis de luxo, contribuindo para a literatura acadêmica de marketing de serviços e gestão de marcas. A pesquisa busca fornecer uma análise fundamentada sobre como a criação de experiências de marca em ambientes hoteleiros pode atuar como um diferencial estratégico, promovendo competitividade em mercados de alto padrão e em contextos de elevada concorrência.

Além disso, com o intuito de complementar a fundamentação teórica sobre a classificação de hotéis no segmento de luxo, serão entrevistados diretores e executivos de redes hoteleiras globais e hotéis de luxo independentes. Esse esforço visa estabelecer uma definição clara e robusta de hotel de luxo, alinhada aos objetivos e ao escopo deste estudo.

No Brasil, o mercado de hotelaria de luxo tem registrado um crescimento superior ao resto do mundo, de acordo com levantamentos da BLTA (*Brasilian Luxury Travel Association*,

2023)² o número de novos quartos cresceu de 1.089 para 1.146, disponibilizando 56.575 novos dormitórios no Brasil de 2022 para 2023. O faturamento conjunto dos associados que compõem a BLTA foi de R\$ 3,12 Bilhões, apontando um crescimento de 14% em relação ao resultado de 2022. Um percentual acima do esperado no mercado de luxo Global que segundo a Bain & Company cresce a uma taxa entre 8% e 10%.³, impulsionado principalmente pelo aumento do turismo interno desde a pandemia de Covid-19, (Scorsato, 2023). Esse cenário de expansão e inovação abre novas oportunidades para os hotéis explorarem estratégias de valor e diferenciação, fortalecendo suas presenças no mercado.

Uma das principais estratégias para fortalecer o posicionamento de uma marca no mercado de luxo é o desenvolvimento do *Brand Equity*, ou valor da marca, que se refere ao valor adicional que uma marca agrega a um produto ou serviço, além de seus atributos funcionais (Aaker, 1991 e Keller, 1993). As associações secundárias, por exemplo, permitem que uma marca se beneficie das associações já estabelecidas com outra entidade, marca ou até mesmo uma pessoa (personalidade), ampliando sua credibilidade e atratividade na mente dos consumidores (Aaker, 1991 e Keller, 1993).

Nesse contexto, a estratégia, onde duas ou mais marcas se associam para criar um produto, serviço ou campanha conjunta, emerge como uma poderosa ferramenta de marketing (Rao, Qu & Ruekert, 1999). Essa abordagem visa aproveitar a força e o valor das marcas envolvidas, resultando em uma sinergia que potencializa o impacto das experiências oferecidas (Rao, Qu & Ruekert, 1999; Blackett & Boad, 1999). Neste contexto, podemos considerar como luxo as “*masstige brands*” (Silverstein & Fiske., 2003). O conceito descreve marcas que combinam características de luxo e acessibilidade, posicionando-se entre o mercado de massa e o luxo tradicional. Facilitando o acesso de mais pessoas ao mercado de luxo.

Além do exposto acima, este capítulo inclui um resumo dos objetivos gerais e específicos, delimita o tema a ser estudado e apresenta um esquema de estruturação da dissertação conforme o modelo proposto por Nielsen (2018). Para facilitar a compreensão da organização da pesquisa, foi utilizada uma Matriz de Amarração, seguindo o modelo proposto por Mazzon (2018).

² Brazilian Luxury Travel Association, Anuário BLTA 2024.

³ Bain & Company, Industry: Fashion and Luxury, 2025.

1.1 Problema de Pesquisa

Considerando a contextualização dos aspectos a serem investigados, a evolução do mercado de luxo ao longo do tempo e a dinâmica das parcerias entre hotéis de luxo e marcas *premium*, o objetivo central de investigação desta dissertação pode ser delimitado na seguinte questão:

“Como a associação secundária entre hotéis de luxo e marcas premium influencia a criação de valor no setor de hospitalidade?”

No contexto deste trabalho, o conceito de valor é o pressuposto fundamental do marketing: o princípio da troca – atividade na qual duas ou mais pessoas dão algo de valor umas às outras, para satisfazer suas necessidades. “é a troca de valor entre duas partes. As coisas de valor não são necessariamente limitadas a bens, serviços ou dinheiro; elas incluem outros recursos como tempo, energia e sentimentos” (Kotler, 1972, p.48). E os conceitos de (Woodruff, 1997) em como as empresas podem usar informações de valor do cliente no design de suas estratégias. Por valor ao cliente, entendemos o ‘vínculo emocional’ estabelecido entre um cliente e um prestador de serviço, sempre que o cliente entender o produto ou serviço propicia um valor agregado (Woodruff, 1997, p. 141).

1.2 Objetivos

Conforme Gil (2022, p.1) “pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos”. Tendo em vista que o problema de pesquisa constitui a questão central de investigação, os objetivos representam os resultados que se espera atingir por meio do trabalho de pesquisa desenvolvido neste estudo. Para estruturar o trabalho e responder ao problema proposto, os objetivos podem ser categorizados em geral (delimitando a dimensão ampla da pesquisa) e específicos (que dão suporte para alcançar o objetivo geral), conforme sugerido por Nielsen (2018).

1.3 Objetivo Geral

Investigar como as associações secundárias entre hotéis de luxo e marcas *premium* influenciam a criação de valor no setor de hospitalidade, considerando a evolução do mercado hoteleiro de luxo no Brasil.

1.4 Objetivos Específicos

1. Investigar se as associações secundárias com marcas *premium* criam diferenciais competitivos para os hotéis de luxo;
2. Investigar as dificuldades na relação entre hotéis de luxo e marcas *premium* nos casos de associação secundária;
3. Propor um *framework* de formatação de parcerias secundárias possíveis entre hotéis de luxo e marcas *premium*;

1.5 Delimitação do Escopo

Diante das inúmeras possibilidades frente ao desafio de estabelecer parâmetros para um trabalho de pesquisa de escopo amplo, é fundamental delimitar o estudo, conforme sugerido por Nielsen (2018). Tendo em vista essa orientação, o trabalho de investigação para esta pesquisa se deterá em seis construtos que, em conjunto, definem o sucesso das parcerias comerciais entre hotéis de luxo e marcas *premium* de consumo. Todos os construtos encontram-se detalhados e explicados dentro do referencial teórico deste trabalho.

Essa exclusão permite que o estudo mantenha um foco mais claro nas dinâmicas das associações secundárias entre marcas *premium* estabelecidas e empreendimentos hoteleiros de luxo. Ao concentrar-se exclusivamente em associações que envolvem a alavancagem mútua de marcas, o estudo busca proporcionar *insights* mais aprofundados sobre como essas alianças estratégicas podem gerar valor adicional e fortalecer o posicionamento das marcas envolvidas.

A delimitação do escopo contribui para uma investigação mais precisa, focada e relevante, evitando a dispersão em temas que, embora pertinentes, não se alinham diretamente com os objetivos centrais da pesquisa.

Com base em uma análise aprofundada e na busca por uma definição mais precisa do objeto de estudo, este trabalho opta por não abordar as relações de franquias hoteleiras. Esse modelo foi considerado fora do escopo da pesquisa, uma vez que não se alinha à estrutura de parcerias comerciais escolhida para esta investigação. O contrato de franquia, regulamentado pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, estabelece uma estrutura de relacionamento entre as partes que extrapola o modelo de associações secundárias, foco central deste estudo.

Franquia é um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, ele está sempre associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta (Andrade, 1993).

O modelo de franquia, caracterizado por uma relação comercial de subordinação, não se confunde com a noção de associação abordada neste estudo, uma vez que pode envolver apenas a exploração de serviços e tecnologias, sem a necessidade de uma marca envolvida.

Não abordaremos neste trabalho de pesquisa o conceito de hotéis temáticos, que promovem um produto e não uma segunda marca. São empreendimentos de hospitalidade que adotam um conceito ou tema específico como base para a decoração, os serviços, as atividades e a experiência geral proporcionada aos hóspedes. Esses temas podem ser inspirados em uma variedade de elementos, como culturas regionais, eras históricas, filmes, personagens fictícios, ou até mesmo conceitos abstratos, como aventura ou romance

Segundo Reinhold, Zach & Krizaj (2018), hotéis temáticos representam uma estratégia de marketing experiencial, onde o ambiente e os serviços são integrados para evocar emoções e criar uma memória duradoura nos hóspedes.

Na figura abaixo, encontra-se representado a suíte chocólatra do Hotel Temático Chocoland, na cidade de Gramado, na Serra Gaúcha, que explora o tema: chocolate. O conceito de tema não foi abordado neste estudo, por não estar dentro do escopo da investigação, mas podem servir como sugestão para pesquisas futuras.

Figura 1: Modelo de Hotel Temático

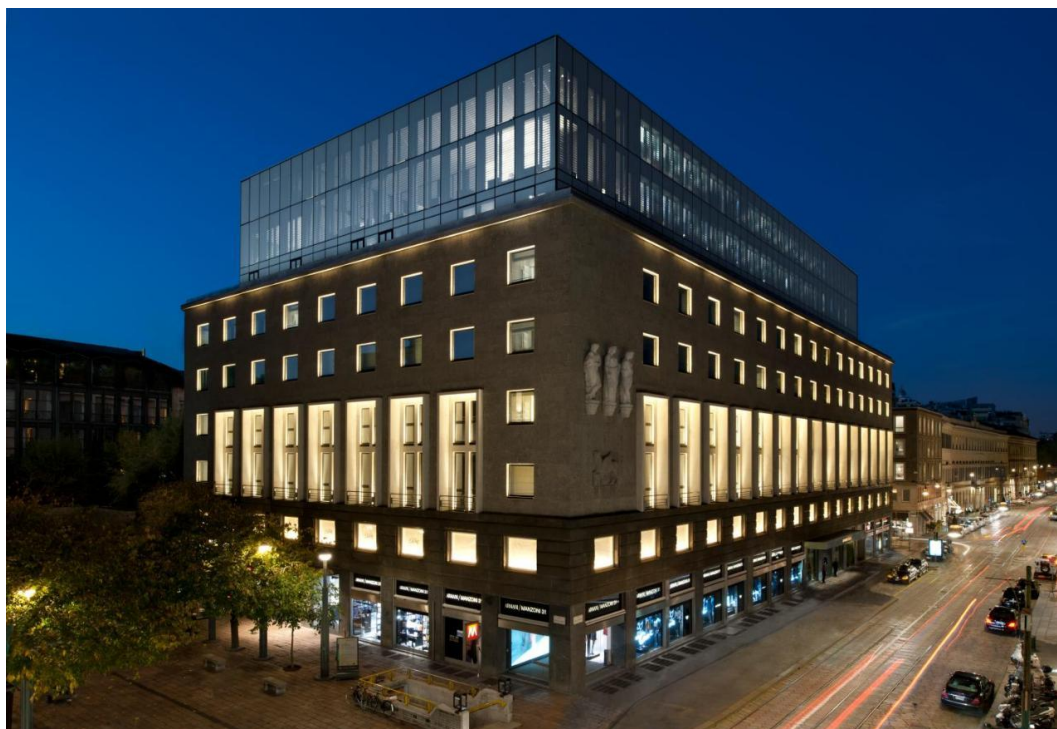


Fonte: Chocoland (2025)⁴

Assim como não serão estudados empreendimentos hoteleiros de marca própria, vinculados à própria marca *premium*, dado que tal relação não se caracteriza como uma associação secundária, mas sim como uma extensão de marca, conforme descrito por Kotler (2024). Segundo os autores, quando uma empresa utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto em uma categoria ou nível de preço diferente, a oferta resultante é denominada extensão de marca. Nesse sentido, as extensões de marca ou submarcas não geram parcerias comerciais entre a empresa criadora e uma terceira empresa, e, portanto, não serão objeto de análise neste estudo.

Na figura abaixo apresentamos o Armani Hotel Milano, da Marca Armani, localizado em Milão na Itália. Este conceito de exploração de marca com lançamentos de outras linhas de produtos, derivados da marca principal, que neste caso é a moda, não serão abordados neste trabalho de dissertação de mestrado.

⁴ Disponível em: <https://lirp.cdn-website.com/5697e281/dms3rep/multi/opt/DSC02731-3d759829-1920w.jpg> -. Acesso em: 15/01/25.

Figura 2: Modelo de Extensão de Marca

Fonte: Booking.com – Armani Hotel Milano (2024)⁵

Nesta mesma linha, não pesquisaremos os patrocínios, por serem, em geral, ações de curto prazo, ainda que seja uma relação comercial bilateral entre hotéis de luxo e marcas *premium*, não atendem as especificações deste estudo.

1.6 Justificativa

No contexto atual, observa-se uma crescente busca por novas experiências por parte dos indivíduos, motivada, em grande parte, pela geração de conteúdo para redes sociais, como apontam diversos estudos publicados recentemente⁶, os números de usuários únicos de telefones celulares era de 5,61 bilhões no início de 2024. Os dados mais recentes da GSMA *Intelligence*⁷ revelam que 69,4% da população total do mundo agora usa um dispositivo móvel, com o total global aumentando em 138 milhões (+2,5%) desde o início de 2023.

⁵Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/13457149.jpg?k=8c31bbb9843306a60b9bd37b9c6c53aae50190cd896dedeb4afd0f1287a946da&o=&hp=1>. Acesso em: 28/12/24.

⁶ Magliani, Ricardo. O panorama mundial digital em 2024: 5 Bilhões de usuários de mídia social – WeAreSocial e MeltWater. Amper, publicado em 15 de fevereiro de 2024. Disponível em: https://www.amper.ag/post/panorama-digital-2024-insights-global-report?utm_source. Acesso em: 05/01/25.

⁷ GSMA Intelligence - Source Of Mobile Industry Insights. Disponível em: <https://www.gsmainelligence.com>. Acesso em: 05/01/25.

Segundo Buhalis & Sinarta (2019), a busca por novas experiências digitais tem sido um foco crescente de estudos, especialmente no contexto da transformação digital em diversos setores, incluindo turismo, hospitalidade, educação e comércio. Pesquisa da GWT⁸ realizada em outubro de 2023, indica que 72,8% dos brasileiros usuários de internet, entre 16 e 64 anos, buscam informações sobre marcas online antes de efetuar uma compra, superando a média global de 51,1%. Além disso, 65,2% dos usuários de redes sociais no Brasil visitam perfis de marcas para explorar conteúdos de seu interesse, destacando a relevância das plataformas digitais na jornada do consumidor

A construção de experiências voltadas ao compartilhamento tornou-se uma característica predominante da sociedade contemporânea. Essa evolução pode ser analisada à luz das transformações recentes no campo do marketing, conforme o modelo evolutivo proposto por Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017) (Marketing de Produto; o Marketing voltado ao consumidor; o Marketing centrado em valores e até agora o Marketing digital). Esse modelo examina a evolução do marketing desde sua fase inicial, centrada no produto, passando pelo foco no consumidor, depois baseado em valor, até a fase atual, que é centrada no ser humano, nesta era digital. Esse enfoque contemporâneo favorece o desenvolvimento de parcerias comerciais por meio de associações de marcas, proporcionando experiências diferenciadas aos clientes de marcas *premium* no contexto dos hotéis de luxo.

O *lifestyle* pós-moderno gera nas pessoas a expectativa de um modo de vida influenciado pelas redes sociais, onde a visibilidade momentânea, associada à exibição de conforto e bem-estar, resulta em aprovação social por meio de “likes”, seguidores e admiradores. A elite tradicional, caracterizada por prerrogativas sociais, ao ser imitada por grupos emergentes, adapta seu perfil de consumo, passando a valorizar a personalização e as experiências exclusivas (Diniz, 2012).

A inovação tecnológica, o baixo custo do dinheiro para estimular os financiamentos e o elevado poder econômico dos países desenvolvidos, permitiram investimentos significativos em grandes projetos nas áreas de lazer, hotelaria e turismo, algo que somente agora começa a ocorrer em países em desenvolvimento, como o Brasil. Trigo (1998, p. 65) aponta que “essas opções surgem em um contexto caracterizado por exigências de lazer e diversão por parte da

⁸ Byoung. A importância da pesquisa digital no comportamento do consumidor brasileiro e as estratégias emergentes para 2024. B-young, publicado em 16 de novembro de 2023. Disponível em: https://b-young.me/a-importancia-da-pesquisa-digital-no-comportamento-do-consumidor-brasileiro-e-as-estrategias-emergentes-para-2024/?utm_source - Acessado em 05.01.25 às 16:50.

população e pela atuação das grandes empresas, que criam novas necessidades e possibilidades para as massas”. O autor também destaca que:

Se é verdade que vivemos a pós-modernidade, certamente o turismo, como fenômeno e a necessidade do testemunho como um de seus motivos propulsores, devem ser agregados às características geralmente listadas para definir esta nova fase da história – complexidade, contradição, ambiguidade, tensão, inclusividade, hibridismo, entre outros (Trigo, 1998, p. 64).

De acordo com Trigo (1998), o turismo contemporâneo é um fenômeno que se alinha com as características dessa fase. Ele sugere que o turismo, impulsionado pela necessidade de testemunhar e compartilhar experiências, está frequentemente associado à pós-modernidade. Em outras palavras, o autor ressalta que o turismo transcende sua dimensão econômica ou de lazer, configurando-se como um fenômeno cultural e social que reflete e expressa as características multifacetadas e dinâmicas da sociedade pós-moderna.

Esse entendimento abre novas oportunidades para que hotéis de luxo, no contexto do luxo contemporâneo, sejam reconhecidos como parceiros estratégicos em colaborações comerciais com marcas *premium*. Segundo Fisher & Smith (2011), existe a necessidade de estabelecer uma imagem clara na mente dos consumidores, gerenciada de forma cuidadosa e coerente, que possa criar experiências compartilháveis de diversas maneiras, ampliando o potencial de promoção, divulgação e o consumo.

Embora a citação de Trigo (1998) seja uma referência importante sobre a relação entre turismo e pós-modernidade, estudos mais recentes continuam a explorar essa temática, aprofundando a compreensão das características complexas, contraditórias e híbridas do turismo contemporâneo.

Por exemplo, o artigo “A pós-modernidade e sua narrativa: o setor de turismo em debate”⁹ de Lins (2013), discute como o turismo reflete as transformações sociais e culturais associadas à pós-modernidade, enfatizando sua complexidade e multifacetamento.

Com base nesse raciocínio, as associações secundárias entre hotéis de luxo e marcas *premium* têm o potencial de consolidar a marca no imaginário dos consumidores, por meio das

⁹ Lins, Hoyêdo Nunes. A pós-modernidade e sua narrativa: o setor de turismo em debate. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences. 2013;35(1):37-47. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3073/307328855004.pdf?utm_source - Acesso em: 10/01/25.

experiências vivenciadas em suas instalações, cuidadosamente projetadas para cativar os hóspedes em seus momentos de lazer e descontração. Essas parcerias abrem um amplo espectro de possibilidades para que marcas *premium*, em associação com empreendimentos hoteleiros de luxo, explorem suas diversas identidades, proporcionando experiências memoráveis a um público engajado e ávido por inovações.

Considerando que a satisfação do cliente é crucial para a sobrevivência de qualquer empreendimento hoteleiro (Pizam, Shapoval, & Ellis, 2016), pois impacta diretamente na captação de novos clientes por meio de recomendações e estimula compras futuras (Abubakar; Mavondo, 2014; Kwun, Ellyn, & Choi, 2013), torna-se fundamental para os hotéis de luxo manter uma avaliação positiva por parte de seus usuários, que frequentemente também constituem o público das marcas *premium*.

Com essas premissas estabelecidas, este estudo abordará as justificativas e a importância da pesquisa para o universo do luxo, o mercado hoteleiro e as marcas *premium*, com ênfase no valor da marca hoteleira e na gestão de hotéis de luxo. Considerando que se trata de uma dissertação profissional, e que o pesquisador atua no setor, os vieses serão considerados e mitigados por meio de uma análise criteriosa e cuidadosa dos dados na fase final da pesquisa e elaboração do relatório final.

O mercado de luxo passou por transformações significativas nos últimos anos, particularmente no que diz respeito às mudanças tecnológicas que impactam as novas gerações de consumidores e suas relações com empresas e marcas *premium*. Uma pesquisa publicada pela revista “Marketing News”, realizada pela *American Marketing Association* (AMA) em parceria com o instituto KANTAR, indica que 34% dos profissionais de marketing têm dúvidas em relação à abordagem de suas organizações frente aos desafios atuais de comunicação com esse novo público (Markelz, 2018), esta dúvida na cabeça dos profissionais de marketing, cria uma oportunidade muito grande que pode ser explorada pelos hotéis de luxo.

Destaca-se, ainda, que as premissas e objetivos dos negócios deverão passar por mudanças para atuar nesse novo contexto, focando na criação de valor, gerenciamento da marca *premium* e atendimento a um novo tipo de consumidor – mais exigente, conectado e informado. Os consumidores começaram a rever suas prioridades de consumo, e o luxo ganhou destaque na vida das pessoas, que, dispostas a pagar preços *premium* por produtos e serviços de alta qualidade, tornaram-se mais exigentes e orientadas por novas experiências. Os novos bens de luxo, transformados em experiências e não mais em simples ostentação, quebraram o paradigma de preços altos e volumes baixos. A ordem no mercado de luxo é: preços altos e volumes idem (Silverstein, 2005).

A relação secundária entre hotéis de luxo e marcas *premium* deve ser considerada como uma oportunidade de geração de valor nessa relação, considerando que o consumo desse novo público engloba um conjunto de bens, serviços e experiências que transcendem os formatos tradicionais de mercado (Barbosa & Campbell, 2006).

Esta dissertação busca explorar as associações secundárias entre marcas *premium* e hotéis de luxo, contribuindo para a literatura de marketing de serviços e gestão de marcas, com foco na criação de experiências que promovam competitividade em mercados de alto padrão. A defesa da relevância e rigor acadêmico do trabalho fundamenta-se em três aspectos centrais: conceitual, social e pessoal.

Aspecto Conceitual

A fundamentação teórica deste estudo é construída a partir de conceitos estabelecidos na literatura científica sobre marketing, *branding* e consumo de luxo. No contexto do turismo e hospitalidade, os conceitos de *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), proposto por Keller (1993), e estratégias de *co-branding* por Rao, Qu & Ruekert (1999) e Blackett & Boad (1999) são aplicados para compreender como as parcerias entre marcas *premium* e hotéis de luxo afetam a percepção de valor, a lealdade do cliente e a rentabilidade.

Além disso, este trabalho explora as lacunas identificadas na literatura, como a observação de Nueno & Quelch (1998), que destacam a ausência de classificações definitivas sobre produtos de luxo no marketing, além estudos recentes endossarem tal afirmação. A evolução do conceito de luxo, enfatizada por Yeoman & McMahon-Beattie (2006), é particularmente relevante neste estudo, ao demonstrar como o luxo contemporâneo transcende valores materiais e ostentação, concentrando-se em experiências e autenticidade.

Aspecto Social

Do ponto de vista social, a dissertação é ancorada na crítica cultural de Baudrillard (1991), que argumenta que na sociedade contemporânea as representações não apenas refletem, mas substituem a realidade, criando o que ele denomina “hiper-real”. O turismo, como fenômeno social e econômico, está profundamente entrelaçado com este hiper-real, especialmente quando associado ao consumo de experiências de luxo.

Como apontado por Barbosa & Campbell (2006), o consumo na sociedade contemporânea é um processo social que molda identidades e estilos de vida, enquanto Lipovetsky (2002), ressalta que o consumo de luxo reflete um desejo de autossatisfação e autoadmiração. No entanto, Goulding, Shankar & Elliot (2002) sugere uma dualidade no

comportamento dos consumidores: uma perspectiva alienada e conformista e outra, mais emancipatória, que busca experiências significativas e autênticas. Este estudo contribui para o entendimento de como essas dinâmicas se manifestam no contexto das parcerias entre marcas premium e hotéis de luxo, avaliando seu impacto na percepção de autenticidade e exclusividade. Ainda conforme Baudrillard (p. 103, 1991), “estamos num universo em que existe cada vez mais informação e cada vez menos sentido.”

Aspecto Pessoal

O pesquisador possui uma trajetória profissional de mais de três décadas no segmento hoteleiro, uma experiência que agrega valor ao trabalho, mas que também pode introduzir vieses. Para mitigar essas possíveis influências, o estudo adota rigor metodológico e um posicionamento reflexivo, fundamentado em uma abordagem qualitativa robusta. O uso de entrevistas com múltiplos *stakeholders* (executivos hoteleiros, representantes de marcas premium e especialistas do setor) permite triangulação de dados e assegura uma análise imparcial e isenta.

Além disso, o pesquisador reconhece a importância de equilibrar a experiência prática com a reflexão teórica, utilizando sua expertise como ponto de partida para identificar questões relevantes e construir um entendimento aprofundado das dinâmicas analisadas. Este equilíbrio garante que a pesquisa contribua não apenas para a prática do setor, mas também para o avanço acadêmico no campo do marketing e da gestão de marcas.

A defesa desta dissertação está alicerçada em uma integração cuidadosa dos aspectos conceitual, social e pessoal. O trabalho visa contribuir para a literatura ao explorar lacunas teóricas, contextualizar-se em dinâmicas sociais contemporâneas e aproveitar a experiência prática do pesquisador de forma reflexiva e crítica. Dessa forma, a pesquisa oferece *insights* relevantes tanto para a academia quanto para o setor de hospitalidade, destacando o potencial das associações secundárias como estratégias para diferenciação e competitividade em mercados de luxo.

De acordo com o Anuário BLTA 2024 (*Authenticity Is The World's Greatest Luxury*)¹⁰ o faturamento conjunto dos associados que compõem a BLTA foi de R\$ 3,12 Bilhões,

¹⁰ Brazilian Luxury Travel Association, Anuário BLTA 2024. Disponível em: <https://files.constantcontact.com/42ba3349401/790f5120-2432-4ee3-9632-54451d01d353.pdf>. Acesso em: 25/02/2024.

apontando um crescimento de 14% em relação ao resultado de 2022. Um percentual acima do esperado no mercado de luxo Global que segundo a Bain & Company cresce a uma taxa entre 8% e 10%. Crescimento e ampliação da oferta hoteleira no Brasil, onde o número total de UHs (Unidades Habitacionais) disponíveis para pernoite saltou de 1.089.890, em 2022, para 1.146.465, em 2023, o que significa uma evolução de 5,2%.

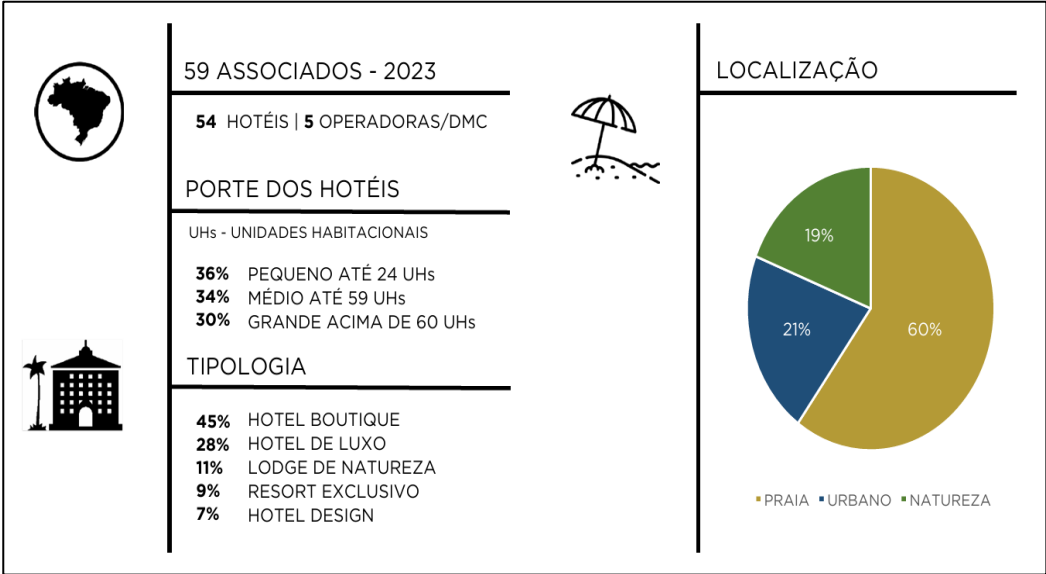
Este estudo também visa contribuir para o mercado hoteleiro brasileiro ao identificar e analisar novas possibilidades de parcerias estratégicas entre hotéis de luxo e marcas *premium*. O objetivo é explorar os impactos dessas associações no incremento do faturamento, na diversificação das fontes de receita, na ampliação da visibilidade das marcas e na criação de valor. Além disso, busca-se compreender como essas parcerias podem promover estratégias eficazes para a retenção de clientes, reforçando a competitividade e a sustentabilidade do setor hoteleiro no Brasil.

A performance dessas parcerias será avaliada por meio de um estudo de caso detalhado, cujos resultados poderão ser projetados para os 54 hotéis membros da BLTA. Adicionalmente, poderá ser desenvolvida, a partir do aprofundamento deste estudo, uma análise prospectiva para delinear tendências aplicáveis ao mercado ampliado de hotéis de luxo no Brasil, contribuindo para estratégias futuras e tomada de decisão no setor.

A figura abaixo apresenta a configuração da BLTA, apresentada em seu anuário de 2024, referente ao ano de 2023. A BLTA é uma das mais importantes associações de luxo, que engloba, hotéis operadoras e agências e produz significantes estudos para a categoria, junto com seus diversos parceiros, como Senac, Instituto Kantar, entre outros. Realiza o Fórum BLTA, em que analisa atuação, propósito e desafios do turismo de luxo no Brasil.¹¹

¹¹ Brazilian Luxury Travel Association, Anuário BLTA 2024. Disponível em: <https://files.constantcontact.com/42ba3349401/790f5120-2432-4ee3-9632-54451d01d353.pdf>. Acesso em: 25/02/2024.

Quadro 1: Composição da BLTA



Fonte: Anuário BLTA (2024)¹²

¹² Brazilian Luxury Travel Association, Anuário BLTA 2024. Disponível em: <https://files.constantcontact.com/42ba3349401/790f5120-2432-4ee3-9632-54451d01d353.pdf>. Acesso em: 25/02/2024.

1.7 Esquema Geral da Dissertação

Quadro 2: Estruturação do trabalho – vertical – Parte 1

ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO - VERTICAL	
PARTE 1. FUNDAMENTAÇÕES	
1. INTRODUÇÃO	
<ul style="list-style-type: none">• Problema de Pesquisa• Objetivos• Objetivo Geral• Objetivos Específicos• Delimitação de escopo• Justificativa• Esquema Geral da Dissertação	
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
<ul style="list-style-type: none">• O Luxo• Definição do Luxo• Características do Luxo• O Luxo Através do Tempo• Luxo Tradicional e Luxo Contemporâneo• Hotelaria de Luxo• A Classificação dos Hotéis• Segmentação e Diferenciação no Mercado de Hotelaria de Luxo• Segmentação das Bandeiras Hoteleiras de Luxo Globais• Brandy Equity• Co-Branding• Marcas Premium• Associação Secundária• Atenção aos Riscos na Associação Secundária• Modelos Alternativos para Avaliação de Serviços em Hotelaria	
3. MÉTODOS DE PESQUISA	
<ul style="list-style-type: none">• Caracterização da Pesquisa• Delineamento das Etapas de Pesquisa• Matriz de Amarração• Instrumentos de pesquisa• Estratégia de Coleta de Dados	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Quadro 3: Estruturação do trabalho – vertical – Parte 2

ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO - VERTICAL	
PARTE 2. RESULTADOS	
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Caso para Estudo • Contextualização do Objeto de Estudo • Caracterização do Hotel e sua Proposta Conceitual • Parceria com a Chef Brasileira e a Experiência Gastronômica • Parceria com a Estilista Brasileira e a Influência da Moda no Ambiente Hoteleiro • Relevância da Associação Secundária na Construção da Marca Hoteleira • Caracterização dos Respondentes • Resultados Encontrados • Análise das Entrevistas • Avaliação de Comentários dos Hóspedes do TripAdvisor • Análise da Documentação do Hotel • Discussões dos resultados • Análise do Template Parte 1 Experiência do Participante • Análise do Template Parte 2 - Estudo de Caso • Análise do Template Parte 3 - Referencial Teórico • Classificação de um Hotel de Luxo
5. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Importância para o Setor Hoteleiro de Luxo • Complexidade e Alta Competitividade • Estratégia de Valor Agregado • Redução de Riscos nas Parcerias • Limitações de um Caso Único para Criação de Framework
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	
	<ul style="list-style-type: none"> • Principais Resultados Encontrados na Pesquisa de Campo • Observações Sobre os Objetivos Específicos desta Pesquisa • Recomendações para a Indústria Hoteleira • Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros • Considerações Finais • Proposições e Teses da Dissertação
Referências	
Apêndice	
Anexo	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

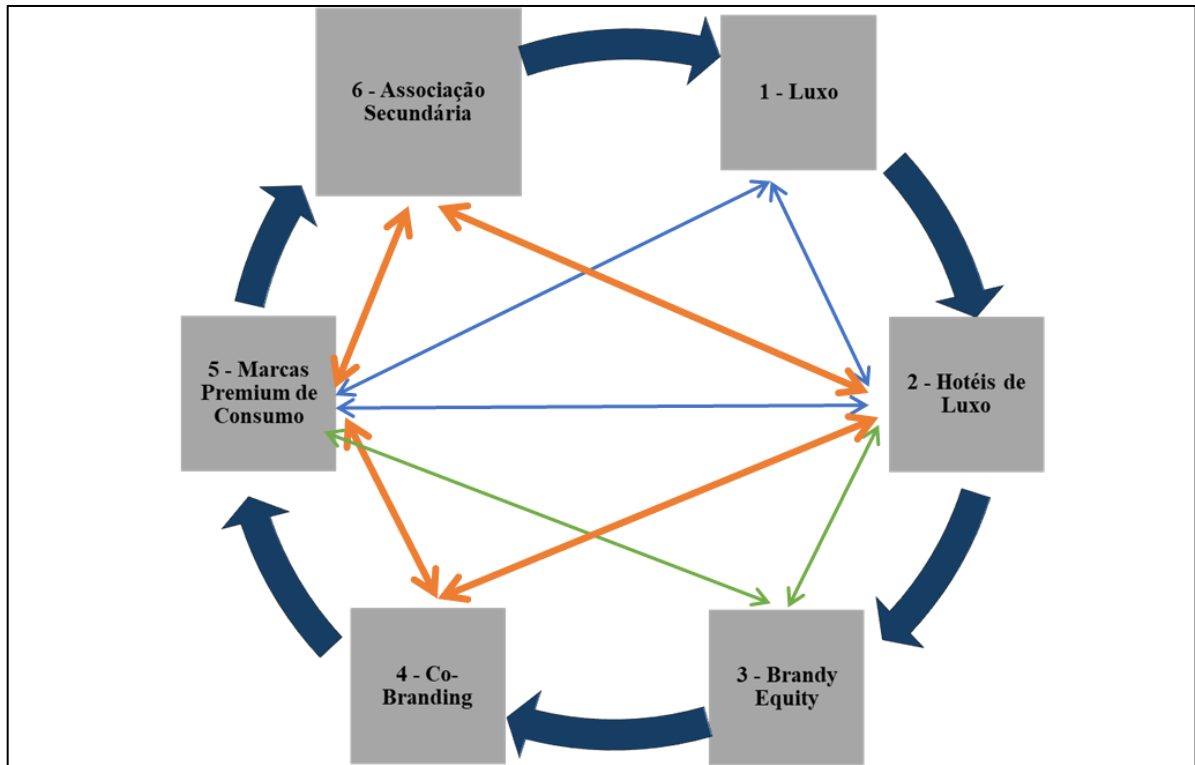
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os seis construtos que fundamentam a estrutura vertical desta dissertação, organizados e interligados conforme representado na figura 3 abaixo. Essa estrutura teórica delinea as bases conceituais e metodológicas do estudo, destacando os construtos com papéis diferenciados na pesquisa.

Os quatro primeiros construtos são destinados ao alinhamento teórico, fornecendo o embasamento necessário para compreender os fenômenos em análise. Já os dois últimos construtos são voltados para a pesquisa empírica e a aplicação prática, promovendo uma conexão direta entre a teoria e os objetivos da investigação.

As linhas azuis e verdes, representadas com menor intensidade na figura 3, indicam os construtos com papéis secundários, que fornecem suporte teórico e contextual ao trabalho. Por outro lado, a linha laranja, de maior destaque, simboliza o eixo central da pesquisa, conectando diretamente o problema de pesquisa aos objetivos geral e específicos. Este núcleo teórico é o principal instrumento para responder às questões de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Essa interconexão central que estrutura todo o Referencial Teórico configurando-se como o eixo principal de interligação, permite ao leitor um entendimento mais profundo de cada tema ali citado.

A figura 3 não apenas ilustra a interconexão dos construtos, mas também orienta a estruturação do estudo, destacando as relações teóricas e práticas que fundamentam a análise. Esta abordagem permite uma visão integrada do problema e das possíveis soluções, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e aplicada do tema investigado.

Figura 3: Estrutura Conceitual do Referencial Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Inicialmente, cada construto será analisado e explicado em suas características individuais. O primeiro construto abordado é o conceito de *luxo*, escolhido por ser o elemento que conecta os dois principais construtos deste trabalho: hotéis de luxo e marcas *premium*. O luxo é tratado aqui como um fenômeno multifacetado que serve como plataforma para a realização da associação secundária entre essas marcas. Ao alinhar marcas *premium* com hotéis de luxo, argumenta-se que a associação secundária pode ser mais eficaz, dado que ambas as entidades atendem a um público-alvo semelhante e compartilham valores e atributos percebidos como superiores (Kapferer & Bastien, 2012).

O segundo construto é o de *associação secundária*, conforme descrito por Keller (1993) e Kotler (2024), que explora a ideia de como as marcas podem transferir percepções positivas de outras entidades, sejam elas pessoas, eventos, ou outras marcas, para reforçar sua própria *brand equity*. Neste estudo, examina-se como as associações secundárias entre hotéis de luxo e marcas *premium* podem gerar benefícios ou apresentar desafios, considerando tanto as vantagens estratégicas de co-posicionamento quanto os riscos de diluição da marca (Aaker, 1991). O trabalho de Aaker (1991) sobre *Brand Equity* serve de base para explorar essas dinâmicas, fornecendo um arcabouço teórico para entender os benefícios potenciais, como o

fortalecimento da imagem da marca, e os desafios, como a complexidade na gestão de percepções de marca divergentes.

Em seguida, será explorado o conceito de *co-branding*, uma estratégia de marketing que envolve a colaboração entre duas ou mais marcas para criar um produto ou serviço compartilhado (Simonin & Ruth, 1998). Embora o *co-branding* e a associação secundária pareçam conceitos similares, há distinções importantes que justificam a análise detalhada de ambos neste referencial teórico. A confusão entre os termos frequentemente decorre da percepção equivocada de que toda associação entre marcas necessariamente envolve uma colaboração formal e direta. No entanto, enquanto o *co-branding* implica uma parceria explícita e colaborativa com objetivos de marketing compartilhados, a associação secundária refere-se a uma transferência mais indireta e implícita de associações e percepções de uma entidade para outra, sem a necessidade de uma aliança formal (Rao, Qu & Ruekert, 1999).

Por fim, justifica-se a inclusão do construto de *co-branding* no referencial teórico para esclarecer as diferenças e semelhanças com a associação secundária, proporcionando uma compreensão mais robusta dos mecanismos que permitem que marcas *premium* e hotéis de luxo trabalhem juntos no contexto do mercado de luxo contemporâneo. Esta distinção é fundamental para evitar interpretações errôneas e para proporcionar uma base conceitual clara para a análise empírica subsequente que será realizada nesta dissertação.

2.1 O Luxo

O segmento de luxo, devido ao seu alto valor agregado, possibilita a criação de experiências significativas que impactam tanto os clientes de marcas *premium* quanto os hóspedes de hotéis de luxo. Essas experiências são projetadas para agregar valor percebido e reforçar a exclusividade e a qualidade associadas a esses produtos e serviços (Kapferer & Bastien, 2009).

Quando Maria Antonieta supostamente disse “que comam bolo”, ela foi vista como uma viciada em luxo, cujo gasto descontrolado irritava o povo pobre e desafortunado da França. O conceito de luxo é incrivelmente fluido e muda drasticamente ao longo do tempo e das culturas. Historicamente, o luxo estava associado a itens como champanhe, caviar, roupas de grife e carros esportivos. Atualmente, com o aumento da riqueza global, o luxo se tornou um fenômeno de marketing de massa, acessível a uma parcela mais ampla da população, e não mais restrito à elite (Yeoman & McMahon-Beatlie, 2006).

2.2 Definição do Luxo

Definir o que é luxo não é uma tarefa simples (Vigneron & Johnson, 2004), pois as fronteiras do luxo são flexíveis e subjetivas (Dubois, Duquesne, 1993; Castarède, 2005). Apesar dessa complexidade, os departamentos de marketing das empresas têm se empenhado na disseminação do conceito de luxo sob a perspectiva das marcas. Berry (1994) destaca que o conceito de luxo é altamente relativo e depende do perfil dos indivíduos, embora seja possível identificar uma definição de luxo considerando o conjunto das sociedades. Em contraste, Frank (1999) trata o luxo como um fenômeno social representativo de uma classe, que não atende a necessidades objetivas, mas se posiciona em meio aos muitos significados atribuídos ao luxo.

Nos estudos de Castarède (2005) e Passarelli (2010), o termo luxo, derivado do latim “*Luxus*”, corresponde à abundância e refinamento – aquilo que não é corriqueiro e não necessário. Essa percepção varia de acordo com as percepções individuais e a cultura onde o consumo ocorre, o que impacta a percepção das pessoas sobre o que realmente é luxo (Castarède, 2005). O entendimento sobre o luxo também é afetado por fatores como idade, fase de vida, classe social e visão individual (Bearden & Etzel, 1982; Vigneron & Johnson, 2004).

2.3 Características do Luxo

Os estudos de Kemp (1998) demonstram que até mesmo itens simples, como a água, podem ser considerados tanto bens básicos de sobrevivência quanto artigos refinados de luxo, dependendo do contexto. Passarelli (2010) classifica o luxo com base em características como sofisticação, alta qualidade dos produtos e serviços, raridade e apelo estético aos detalhes. Esses elementos foram selecionados porque representam a possibilidade de acesso apenas para uma parcela muito pequena da sociedade, tornando o luxo um produto elitizado (Silva, 2020).

Na Figura 4, apresentamos duas categorias de água, ambas encontradas livremente na natureza, com valores variando entre 309 mil reais e 1.200 reais, ambos representam o luxo ostentação, em que seu valor não está vinculado ao produto em si.

Figura 4: Águas Minerais de Luxo Mundiais – Acqua di Cristallo¹³ e Fillico¹⁴



Fonte: Terra (2023)

A imagem abaixo de dois grupos representativos de águas brasileiras, são exemplos de luxo contemporâneo, baseado em experiência, cujos valores estão vinculados ao produto final, diferenciando entre si, exclusivamente pela dificuldade com que cada uma é obtida. Enquanto as primeiras são obtidas livremente na natureza, todo o planejamento de marketing da outra é focado na exclusividade, raridade e na forma diferenciada em que é envasada. Os grupos se assemelham, por exemplo ao sal e a flor de sal, cuja dificuldade em extrair, é a justificativa pelos preços mais altos, e prometem uma experiência gastronômica diferenciada.

¹³ Disponível em:

https://p2.trrsf.com/iage/fget/cf/774/0/images.terra.com/2023/02/16/acqua_di_cristallo_1024x1024-r1lovub3t9id.jpg . Acesso em: 15/01/25.

¹⁴ Disponível em:

<https://p2.trrsf.com/image/fget/cf/774/0/images.terra.com/2023/02/16/a6140b61a72ff8b20508d862e4b15540-t4yi67vxq7g7.jpg>. Acesso em: 15/01/25.

Figura 5: Águas de Minerais de Luxo Brasileiras

Fonte: Real Time (2023)¹⁵; Santa Luzia (2025)¹⁶

O luxo pode ser classificado em 14 mercados diferentes, conforme pesquisa da Frontier Economics (2012), citada por Lobato (2023): “relógios e joalherias, moda, perfumaria e cosméticos, acessórios de vestuário, artigos em couro, gastronomia, mobiliário, design de interior, automóveis, iates, vinhos e espumantes, hotelaria e experiências de lazer, imóveis de alto padrão e impressão”.

2.4 O Luxo Através do Tempo

O filósofo Gilles Lipovetsky identificou no período paleolítico o que chamou de “luxo da prodigalidade”, caracterizado pelo consumo das reservas sem nenhuma preocupação (Lipovetsky & Roux, 2005). Seguindo na história, tempos depois, o luxo utilizado nas trocas era associado a intenções religiosas e cerimoniais, sem fins cumulativos ou de ostentação, mas sim com valores espirituais e sagrados.

Na metade do século XIX, o luxo passou por uma transformação significativa: de riqueza material para representatividade e signo da marca. Nesse período, a alta costura tornou-se um símbolo do luxo, e as casas comerciais de altíssimo prestígio começaram a ser estabelecidas (Lipovetsky & Roux, 2005). Na era contemporânea, os bens de luxo passaram a

¹⁵ Disponível em:

<https://static.wixstatic.com/media/2b491f45806c8058954c1981be4c2705592c62~mv2.jpeg/v1/fill/w537,h537,alc,q80,usm0.661.000.01,encauto/2b491f45806c8058954c1981be4c2705592c62~mv2.jpeg> - Acesso em: 15/01/25.

¹⁶ Disponível em: <https://santaluzia.vtexassets.com/arquivos/ids/987563-300-300?v=638171766744970000&width=300&height=300&aspect=true>

Acesso em: 15/01/25.

ser representados por marcas, com seu conjunto de significados, valores e atributos, consumidos tanto em produtos quanto em serviços (Strehlau, 2008; Pinho, 1996).

2.5 Luxo Tradicional e Luxo Contemporâneo

O conceito de luxo tem mudado ao longo dos anos. Thomsen et al. (2020) destacam uma mudança no foco das marcas de luxo, que passaram a direcionar sua atenção do produto final para as preferências dos consumidores. Eckhardt et al. (2015) identificam um novo cenário, onde o luxo como ostentação perdeu espaço para o luxo não convencional, fragmentando-se em diferentes formas de expressão, como o luxo contemporâneo, luxo não convencional, luxo imperceptível, novo luxo e luxo baseado em experiências.

Estas mudanças no mercado de luxo nos últimos tempos são explicadas por Ornellas (2013), destacando a coexistência de cinco gerações neste início do século XXI: “Geração dos Veteranos (nascidos antes da Segunda Guerra Mundial), *Baby Boomers* (nascidos após a Segunda Guerra), Geração X (nascidos durante crises financeiras), Geração Y (nascidos na fase de expansão digital) e Geração Z (que está crescendo com a crise de sustentabilidade do mundo).” Nesse contexto, tanto as empresas quanto os consumidores enfrentam uma era de incerteza, em que os acertos do passado não garantem o sucesso futuro, devido à constante mutação do mercado, em especial no mercado do luxo e alto luxo, formado por consumidores extremamente críticos.

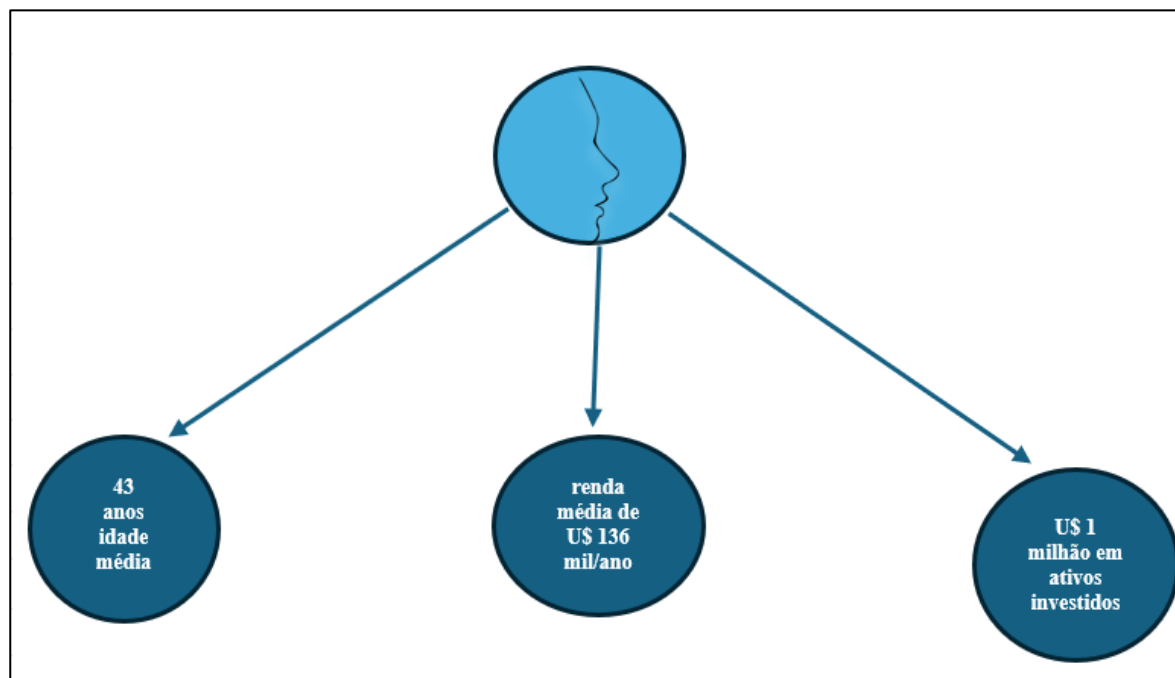
Para empresas do setor de luxo, especialmente aquelas que buscam atrair as gerações mais jovens, é fundamental adaptar-se às novas demandas e expectativas desses consumidores. As marcas de luxo estão utilizando cada vez mais as plataformas de redes sociais para interagir com os consumidores jovens, enquanto tentam manter intacto o valor da sua marca (Arienti, 2019).

A descoberta dos Henrys (High-Earners-Not-Rich-Yet¹⁷) trouxe novo fôlego para as empresas detentoras de marcas *premium*. Os Henrys, com idade média de 43 anos, rendimento superior a 100.000 dólares e ativos investíveis inferiores a 1 milhão de dólares, são conhecedores do digital, adoram fazer compras online e são grandes gastadores, especialmente aqueles pertencentes à geração Y (Arienti, 2019). As empresas estão investindo

¹⁷ Henry's, (High-Earners-Not-Rich-Yet), Pessoas que recebem altos salários e ainda não são consideradas ricas, essa expressão é frequentemente utilizada para descrever indivíduos ou famílias que possuem uma renda elevada, mas que ainda não acumularam riqueza substancial ou significativos ativos investíveis, mas que possuem significativo poder de consumo.

significativamente para captar o interesse dos segmentos mais jovens da população, particularmente Millennials e Geração Z, que são considerados os clientes do futuro (Arienti, 2019).

Figura 6: Quem são os Henry's?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Arienti (2019)

Embora o estudo conduzido por Berger & Ward (2010) sugira que o consumo de luxo transcende a mera distinção social, funcionando também como um meio de comunicação da identidade individual, aponta-se para uma nova forma de consumo de luxo, caracterizada por um comportamento mais discreto e sutil. Este comportamento sugere uma mudança nas práticas de consumo, onde os consumidores buscam posicionar-se de forma exclusiva na escala social, focando na experiência do luxo em detrimento da marca em si. Um segundo estilo de consumo também foi identificado por Berger, Ho & Joshi (2011), que consideram o novo perfil de consumidores influenciados pela utilidade social proporcionada pelos bens de consumo adquiridos, fortalecendo o pensamento de Eckhardt et al. (2015), no qual o consumo de luxo se dissocia da simples ostentação.

Em outra perspectiva, o luxo experiencial está tomando um novo rumo, com os consumidores buscando vivências únicas e pessoais. Como destaca Kapferer (2015), esses consumidores desejam não apenas consumir o vinho, mas também se hospedar no hotel e ser recebidos pelo proprietário do vinhedo. Yeoman & McMahon-Beattie (2010) ressaltam que um dos grandes desafios que as marcas de luxo enfrentam é o risco de serem vistas como demasiado acessíveis e, assim, perderem seu apelo exclusivo. Como consequência, o luxo tornou-se agora

tão democrático que é amplamente acessível. Apelar às massas pode ser lucrativo, mas os fabricantes de bens de luxo também correm o risco de perturbar a narrativa de significado associada a seus produtos. A definição de luxo também se expandiu gradualmente para além dos bens materiais, como roupas de grife e joias, e muitos fornecedores tradicionais de luxo enfrentam agora a concorrência de novas formas de luxo, como novos tipos de férias de estilo de vida, retiros em spas e outros fornecedores de “experiências”.

2.6 Hotelaria de Luxo

O mercado hoteleiro de luxo tem experimentado um crescimento significativo em importância e receitas, impulsionado pelo aumento do turismo interno no Brasil¹⁸, especialmente desde a pandemia de Covid-19. Este segmento tem se destacado por sua capacidade de atrair consumidores de alto padrão, que buscam experiências exclusivas e personalizadas.

Para captar a atenção e atender às necessidades de seus consumidores, as empresas do setor de luxo procuram compreender as elevadas expectativas dos clientes, oferecendo serviços e atendimento de alta qualidade. Segundo Roux (2005), o marketing desempenha um papel fundamental nesse segmento, garantindo um alto nível de satisfação dos consumidores. Na hotelaria de luxo, essa abordagem é igualmente aplicável. Conforme observado por Tungate (2014), os hóspedes de luxo frequentemente veem os hotéis não apenas como locais para pernoitar, mas como destinos em si. O branding dos hotéis de luxo, portanto, requer atenção especial, pois alguns estabelecimentos, devido à sua reputação e à fidelidade de seus clientes habituais, conseguem competir com cidades inteiras como destinos desejáveis.

2.7 A Classificação dos Hotéis

No Brasil, Órgão do governo federal que trata do desenvolvimento do turismo como atividade econômica sustentável é o Ministério do Turismo (MTUR). A classificação oficial dos hotéis, realizada pelo MTUR, é aferida pelo método das estrelas. O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) categoriza os hotéis através de estrelas, estabelecendo as categorias de conforto que variam de uma a cinco estrelas, conforme os requisitos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Esse sistema classifica os hotéis em

¹⁸ Em 2024, setor hoteleiro registra crescimento e previsão de investimentos é de R\$ 8,4 bilhões em quatro anos. Disponível em: <<https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202410/em-2024-setor-hoteleiro-registra-crescimento-e-previsao-de-investimentos-e-de-r-8-4-bilhoes-em-quatro-anos>>. Acesso em: 16/11/24. 2025.

segmentos como supereconômicos (1 e 2 estrelas), econômicos (3 estrelas), *midscale* (4 estrelas) e de luxo (5 estrelas).

O Ministério do Turismo, em conjunto com o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), autoriza o uso de estrelas para sete tipos de empreendimentos: hotel, hotel fazenda, cama e café, *resort*, hotel histórico, pousada e *flat/apart-hotel*. Esses empreendimentos devem atender a determinados requisitos para adquirir de uma a cinco estrelas, de acordo com as condições de infraestrutura, equipamentos, serviços oferecidos aos hóspedes e práticas de sustentabilidade.

Um empreendimento é considerado hotel quando oferece serviço de recepção e alojamento temporário, em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária. Na definição por tipo de empreendimento, referenciada por diversos autores, cada tipo atende a necessidades básicas de um público específico, conforme a seguir:

- **Hotel:** Estabelecimento comercial que oferece acomodações, refeições e outros serviços para viajantes e turistas, variando em tamanho e serviços oferecidos, desde pequenas pousadas até grandes complexos com centenas de quartos, restaurantes, piscinas, academias e centros de convenções (Medlik & Ingram, 2000).

- **Resort:** Um resort é um estabelecimento que, além de acomodações, oferece uma ampla gama de serviços recreativos e de lazer, como piscinas, campos de golfe, spas, restaurantes e outras atividades de entretenimento, projetados para proporcionar uma experiência completa de férias aos hóspedes (Gee, 1996).

- **Hotel Fazenda:** Tipo de hotel rural que combina hospedagem com atividades típicas do campo, como cavalgadas, pesca, passeios ecológicos e contato direto com a natureza. Geralmente preserva o estilo arquitetônico e a cultura local, proporcionando uma experiência de turismo rural (Santos, 2009).

- **Cama e Café (*Bed and Breakfast*):** Tipo de hospedagem domiciliar que oferece acomodação e café da manhã, geralmente em residências privadas. Caracteriza-se pelo ambiente acolhedor e personalizado, com um número limitado de quartos disponíveis para os hóspedes (Morrison, 2012).

- **Hotel Histórico:** Estabelecimento de hospedagem localizado em um edifício ou propriedade com valor histórico significativo, frequentemente restaurado para preservar sua arquitetura original. Oferece aos hóspedes a oportunidade de vivenciar a história e a cultura local em um ambiente autêntico (Barretto, 2010).

- **Pousada:** Pequena instalação de hospedagem, geralmente de gestão familiar, que oferece acomodações simples e aconchegantes, com um número limitado de quartos. As pousadas são comuns em áreas turísticas e podem oferecer uma experiência mais íntima e personalizada em comparação com grandes hotéis (Barretto, 2010).

- **Flat/Apart-Hotel:** Tipo de hospedagem que combina serviços de hotelaria com a conveniência de um apartamento. Geralmente, esses estabelecimentos oferecem acomodações com cozinhas completas ou áreas de cozinha, além de serviços de limpeza, recepção e, em alguns casos, comodidades como academias e piscinas (Jones & Lockwood, 2004).

2.8 Segmentação e Diferenciação no Mercado de Hotelaria de Luxo

Apesar do MTUR do Brasil considerar o SBClass um passo importante para o avanço do turismo nacional, na prática, ele não atende completamente às necessidades dos hotéis independentes, nem às expectativas das grandes redes, devido ao uso de termos vagos que permitem várias interpretações.

Rushmore & Baum (2001) argumentam que os hotéis são desenvolvidos e localizados para atrair mercados específicos. Como os empreendimentos se diferenciam em função de seus atributos, instalações, localizações e serviços oferecidos, tais características impactam diretamente os resultados econômicos e financeiros dos empreendimentos. Assim, a definição e a classificação corretas dos empreendimentos são essenciais. Eles ainda classificam os hotéis conforme os seguintes critérios: 1) Tipologia do produto e serviços oferecidos; 2) Categoria e qualidade do produto e serviços oferecidos; 3) Localização.

Adicionalmente, a classificação adotada pelas grandes redes hoteleiras globais difere do sistema de estrelas estabelecido pelo MTUR. Cada rede internacional desenvolve seu próprio sistema de classificação por marca, atribuindo diferentes atributos a cada categoria de hotel, desde o supereconômico até o superluxo, sem a necessidade de utilizar o sistema de estrelas. Esse modelo permite às redes manter uma classificação consistente e global de suas marcas,

alinhada com os padrões internacionais de qualidade e serviço (Silva, 2020; Pine & Gilmore, 1999). Esse processo de identidade fixa na mente do consumidor um padrão de produto e preço.

Considerando esse amplo espectro de oferta de meios de hospedagem, este estudo se concentrará nos hotéis de luxo, por serem os que melhor atendem aos modelos de parceria propostos com as marcas *premium*, gerando valor. Essa categoria de hotel se diferencia por promover os destinos onde se localizam, recriar práticas antigas e tradicionais, realizar eventos que valorizam a cultura local, oferecer grandes quantidades de amenidades e serviços (spa, piscina, academia, concierge), e proporcionar alta gastronomia com ampla oferta de sabores e aromas na alimentação, além de facilitar algum trâmite ou elemento da viagem, entre outros (Silva, 2012).

As grandes marcas internacionais de hotelaria gerenciam empreendimentos distribuídos globalmente, implementando padrões de atendimento e infraestrutura de forma uniforme em todo o mundo, frequentemente sem considerar as especificidades culturais e regionais de cada localidade, mesmo no contexto da hotelaria de luxo. Como observado por Silva (2020), o luxo na hotelaria está profundamente associado à capacidade do estabelecimento de oferecer uma experiência de hospitalidade verdadeiramente única, caracterizada pela personalização e pela atenção aos detalhes, que são fundamentais para atender às expectativas dos hóspedes que buscam exclusividade.

Os pequenos empreendimentos hoteleiros de luxo buscam compensar a falta de uma marca global em sua promoção, atendendo de forma diferenciada o público de luxo que busca exclusividade, com apelo emocional, alinhando-se ao consumo de luxo contemporâneo, que enfatiza a experiência em vez da opulência. Essa abordagem destaca novas descobertas e pequenos destinos, muitas vezes explorando paisagens ainda virgens e paradisíacas. Existe uma tendência crescente entre os consumidores de buscar experiências diferenciadas em locais mais tranquilos, que permitam uma fuga da rotina do dia a dia, como observado por Castilho (2008).

2.9 Segmentação das Bandeiras Hoteleiras de Luxo Globais

A segmentação hoteleira praticada pelas redes hoteleiras globais é mais prática e eficaz do que a sugerida pelo MTUR do Brasil, uma vez que se comunica diretamente com os consumidores e não se foca apenas nas características do produto. Os novos consumidores, especialmente aqueles interessados no turismo de experiência, concentram-se menos no produto em si e mais nas experiências que ele pode proporcionar durante sua estada. Nesse contexto, Cobra (2001) argumenta que a segmentação de mercado é crucial para identificar e

direcionar consumidores que compartilham perfis de consumo semelhantes, permitindo às empresas adaptar suas ofertas para atender às expectativas específicas desse público.

“A segmentação de mercado é uma técnica utilizada para agrupar consumidores com comportamentos de compra semelhantes para, a partir daí, realizar esforços concentrados e especializados de marketing sobre este segmento” (Cobra, 2001, p. 160).

Na aplicação mais ampla do conceito, a segmentação hoteleira proposta pelas grandes redes, estruturada em estudos de comportamento do consumidor, consegue manter uma linha de produtos globais com características consistentes de produto e serviço. Beni (2003) concorda que a segmentação de mercado é um instrumento de performance utilizado pelos empreendimentos hoteleiros para direcionar seu público-alvo, combinando características como atendimento, serviços ofertados, localização e infraestrutura disponibilizada.

Middleton (2002) aponta a segmentação como uma tendência atual, pois, com a grande concorrência entre os empreendimentos hoteleiros, é preciso apostar na diferenciação para atender aos desejos de consumidores cada vez mais exigentes que procuram por novas experiências.

Para identificar as redes hoteleiras mais representativas globalmente, foi realizado um estudo em duas categorias distintas (Eisen, 2024). Primeiramente, investigaram-se as maiores redes de hotéis de luxo no mundo; em seguida, a pesquisa foi direcionada às maiores cadeias hoteleiras globais, independentemente da categoria de luxo. Em ambas as consultas, neste trabalho, limitamos a 10 os resultados, com o objetivo de obter uma amostra representativa das forças das marcas, especialmente aquelas com presença no Brasil.

Na pesquisa sobre as 10 maiores redes de hotéis de luxo no mundo, publicada anualmente pela Revista Hotels Magazine¹⁹, os resultados indicaram as seguintes redes: Mandarin Oriental, Oetker Collection, Auberge, Six Senses, Aman, Belmond, Four Seasons, One&Only, Rocco Forte, Rosewood, Península e Raffles (Eisen, 2024). Embora esse grupo seja uma referência no mercado global de luxo, poucas dessas redes possuem presença significativa no mercado brasileiro, o que dificulta a realização de uma análise comparativa dos diferenciais de luxo que qualificam cada uma delas como referência nesse segmento.

¹⁹ Disponível em: <https://viewer.joomag.com/hotelsmag-july-august-2024/0009809001721317036/p50?short=>. Acesso em: 26/02/2025.

Na segunda pesquisa, que focou nas maiores cadeias hoteleiras globais, os resultados incluíram: Marriott International (EUA), Jin Jiang International (China), Hilton (EUA), IHG Hotels & Resorts (EUA), H World Group (China), Wyndham Hotels & Resorts (EUA), Accor, Choice Hotels (EUA), BTG Hotels (China) e BWH Hotels (EUA) (EISEN, 2024). Observou-se que três dessas marcas não possuem presença no mercado brasileiro. No entanto, essa ausência não compromete a amostra, uma vez que a análise será realizada por amostragem, abrangendo quatro das dez marcas identificadas. Além disso, será incluída na análise a associação de hotéis independentes Relais & Châteaux.

De acordo com o catálogo da Marriott International, suas marcas de luxo incluem The Ritz-Carlton, St. Regis, JW Marriott, The Ritz-Carlton Reserve, The Luxury Collection, W Hotels e Edition. A marca Hilton, por sua vez, classifica como parte de sua coleção de luxo as marcas Curio Collection, LXR Collection, Tapestry, Conrad Hotels and Resorts, Waldorf Astoria e Tempo Hotels. O portfólio de luxo da Wyndham é composto por três marcas: Registry Collection Hotels, Wyndham Grand e Dolce Hotels and Resorts. O Grupo Accor, por sua vez, possui sete marcas de luxo em seu portfólio, incluindo Orient Express, Raffles, Banyan Tree, Fairmont, Emblems Collection, Sofitel e Mgallery. Essas marcas competem globalmente no mercado altamente disputado de luxo (Eisen, 2024).

Para assegurar que cada uma dessas marcas seja consistentemente reconhecida e valorizada pelos clientes em todas as partes do mundo, determinadas características e valores foram estabelecidos como prioritários. Esses atributos são essenciais para atender aos desejos e expectativas de uma clientela diversificada e exigente, garantindo assim a qualidade dos serviços prestados e elevando as avaliações recebidas por cada hotel. Esse conjunto de características e valores não apenas diferencia os hotéis de luxo, mas também os torna opções estratégicas para parcerias com marcas *premium*. A capacidade de alinhar os padrões globais de excelência com as expectativas locais é um dos fatores que tornam esses hotéis parceiros ideais para marcas que buscam associar seus produtos a uma imagem de prestígio e qualidade superior. Dessa forma, as alianças estratégicas entre hotéis de luxo e marcas *premium* contribuem para reforçar o *brand equity* de ambas, criando experiências de valor que ressoam com o público-alvo global.

Essas parcerias, portanto, não são apenas uma associação de conveniência, mas uma estratégia deliberada de construção e manutenção de uma identidade de marca robusta e coerente em diferentes mercados. Através de uma gestão cuidadosa desses atributos e valores, os hotéis de luxo e as marcas *premium* conseguem criar sinergias que potencializam sua competitividade e relevância no mercado global de luxo.

Na sequência do estudo, a análise das marcas em potencial para associação comercial com marcas *premium* focará nas marcas com presença no Brasil, tais como: JW Marriott, W Hotels, Curio Collection, Tapestry, Wyndham Grand, Dolce Hotels and Resorts, Fairmont, Sofitel e Mgallery.

Os hotéis de luxo e as marcas *premium* compartilham diversas características essenciais que refletem seu posicionamento no mercado de alto padrão. Entre esses atributos comuns, destacam-se a valorização da arte e da cultura, a utilização de materiais de altíssima qualidade, a importância estratégica de localizações privilegiadas, e um apurado senso estético que permeia todos os aspectos de sua apresentação e oferta. Esses elementos não apenas definem a identidade dessas marcas, mas também são fundamentais para a construção e manutenção de seu *brand equity*.

A valorização da arte, por exemplo, é um aspecto crítico que contribui para a criação de experiências únicas e memoráveis, tanto em produtos quanto em serviços. A presença de obras de arte exclusivas e de design sofisticado em hotéis de luxo e em produtos de marcas *premium* reforça a percepção de exclusividade e distinção, atributos altamente valorizados pelos consumidores desse segmento (Kapferer, 2015).

A qualidade dos materiais utilizados, seja na construção de um hotel de luxo ou na fabricação de produtos *premium*, também é um fator determinante para o reconhecimento e a reputação dessas marcas. A atenção meticulosa aos detalhes, desde os acabamentos até a escolha de fornecedores, assegura que os consumidores associem essas marcas a um padrão superior de qualidade e durabilidade (Hollenbeck & Zinkhan, 2010).

Ademais, a escolha de localizações estratégicas para os hotéis de luxo é um elemento que não pode ser subestimado. Estabelecer-se em endereços prestigiados não só garante acessibilidade e conveniência para um público exigente, como também reforça a imagem de prestígio e exclusividade que é essencial para a construção de uma marca de luxo (Kotler & Keller, 2012).

Por fim, o gosto estético refinado que caracteriza tanto os hotéis de luxo quanto as marcas *premium* de luxo é um fator crucial que influencia a percepção dos consumidores e a sua disposição para pagar um preço *premium*. A consistência estética, aliada à inovação no design, permite que essas marcas se diferenciem no mercado e mantenham um público fiel e exigente. A integração desses elementos é fundamental para o sucesso e a longevidade das marcas de luxo, tanto no setor hoteleiro quanto no consumo de bens *premium*. Eles não apenas atendem às expectativas dos consumidores, mas também criam uma identidade de marca que é facilmente reconhecida e valorizada no mercado global.

A imagem seguinte é do Hotel W São Paulo, localizado no Bairro do Itaim, a Marca W é referência de luxo para a Marca Internacional Marriott Hotels, maior rede hoteleira do mundo, de acordo com o ranking da Revista Hotels Magazine, (EISEN, 2024) com forte presença no Brasil, cujos executivos serão entrevistados para compor o referencial teórico, sobre as características principais de um hotel de luxo.

Figura 7: Marriott Internacional – Marca de luxo W Hotels



Fonte: 49ooking.com (2024)²⁰

A imagem abaixo é do Hotel Curio Collection, localizado em Curitiba, que faz parte da Marca de coleção da Hilton Worldwide, segunda maior rede hoteleira do mundo, de acordo com o ranking da Revista Hotels Magazine (Eisen, 2024), com forte presença no Brasil, cujos executivos serão entrevistados para compor o referencial teórico, sobre as características principais de um hotel de luxo.

²⁰ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/598455171.jpg?k=4233f10f394cfe309221308cf11b479d5bb2eca3bdad2c832504f75e1e491a1b7&o=&hp=1>. Acesso em: 26/02/2025.

Figura 8: Hilton Worldwide: Marcas de luxo



Fonte: Booking.com (2024)²¹

A imagem seguinte é do hotel Wyndham Rio de Janeiro Barra, empreendimento de luxo da Marca Internacional Wyndham Hotels and Resorts, uma das 10 maiores redes hoteleira do mundo, de acordo com o ranking da Revista Hotels Magazine (Eisen, 2024), com forte presença no Brasil, cujos executivos serão entrevistados para compor o referencial teórico, sobre as características principais de um hotel de luxo.

²¹ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/499952698.jpg?k=918815a9cbc1200d89a32e0768c7fb5327e84c9260f13232d0645ed49d362783&o=&hp=1>. Acesso em: 26/02/25.

Figura 9: Wyndham Grand: Marcas de luxo



Fonte: 51looking.com (2024)²²

A imagem seguinte é do Hotel Fairmont Rio de Janeiro Copacabana que compõem o portfólio de luxo da Marca Internacional Accor Hospitality, uma das 10 maiores redes hoteleira do mundo, de acordo com o ranking da Revista Hotels Magazine, (EISEN, 2024) com forte presença no Brasil, cujos executivos foram entrevistados para compor o referencial teórico, sobre as características principais de um hotel de luxo.

²² Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/220392782.jpg?k=38818c36763c5a7b506ee114117e93bccc64c723a6221984a7443916f38a06&o=&hp=1>. Acesso em: 26/02/25.

Figura 10: Accor Hotels: Hotéis de luxo

Fonte: 52looking.com (2024)²³

Analisaremos ainda os hotéis de luxo brasileiros associados à Relais & Châteaux²⁴, uma associação estabelecida em 1954, originalmente formada pela fusão entre a Relais de Campagne e a Relais Gourmands. Essa fusão uniu restaurantes refinados e hotéis com atributos gastronômicos reconhecidos internacionalmente em uma única associação, visando promover a excelência e a tradição no setor de hospitalidade de luxo. Entre os representantes brasileiros dessa prestigiosa e renomada associação de hotéis independentes de luxo com presença global, destacam-se o Hotel Saint Andrews. Este estabelecimento exemplifica o padrão de qualidade e exclusividade que caracteriza a Relais & Châteaux, contribuindo para consolidar a reputação da hospitalidade de luxo no Brasil.

²³ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/466290937.jpg?k=1aca478ac2fd4b601f13be36cec0a141d7709f6d7db81cb88c5d276dc7ea1dba&o=&hp=1>. Acesso em: 26/02/2025.

²⁴ Disponível em: <https://70years.relaischateaux.com/pt-pt/historia/>. Acesso em: 20/10/2024.

Figura 11: Relais & Châteaux: Hotel Saint Andrew Participante da Associação



Fonte: 53ooking.com (2024)²⁵

Outros dois casos de particular interesse são os hotéis Rosewood e Belmond, ambos reconhecidos internacionalmente e classificados entre as 10 marcas de luxo mais prestigiadas do mundo (Eisen, 2024). O Belmond é responsável pela operação do icônico Hotel Copacabana Palace, enquanto o Rosewood, com sua presença no Brasil, busca alcançar a classificação de seis estrelas – ainda rara e exclusiva – colocando o empreendimento em competição direta com o Palácio Tangará, cujo *slogan* é “o único hotel seis estrelas do Brasil”. A comparação entre esses dois estabelecimentos ilustra a crescente competitividade e o elevado padrão de excelência que o mercado de luxo brasileiro está atingindo, posicionando-se entre os melhores do mundo.

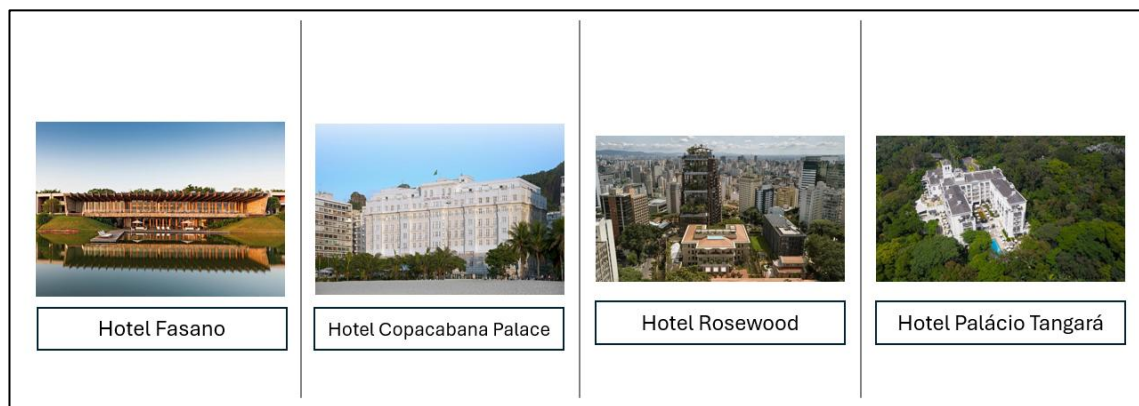
Além disso, serão citados, mas não estudados, a título exemplificativo, os principais hotéis de luxo em operação no Brasil que utilizam centrais de reservas e se afiliam a grupos internacionais para expandir seu alcance. Nesse grupo destaca-se o Fasano, o primeiro grupo de hotéis de luxo brasileiro.

²⁵ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/460952689.jpg?k=562192d7dec9a0d6e4b3d9d14582bf5f934f2d7e6f79c7566ba92f10d5059602&o=&hp=1>. Acesso em: 26/02/2025.

Na imagem abaixo, aparecem os hotéis de luxo em operação no Brasil: Hotel Fasano Boa vista, São Paulo²⁶; Hotel Copacabana Palace Copacabana, Rio de Janeiro²⁷; Hotel Rosewood, São Paulo²⁸ e o Hotel Palácio Tangará, São Paulo²⁹.

Figura 12: Hotéis de Luxo em Operação no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Essa análise permitirá compreender as dinâmicas do mercado de luxo no Brasil e avaliar como hotéis independentes de alto padrão, associados ou não a grandes redes internacionais, se posicionam e competem em um segmento altamente exigente e sofisticado. A inclusão de hotéis que operam de maneira independente, mas que utilizam recursos de marketing e gestão globalizados, exemplifica a diversidade e a adaptabilidade do setor hoteleiro de luxo no Brasil. Essa abordagem integrada revela as estratégias diferenciadas adotadas por esses estabelecimentos para manter sua relevância e atratividade em um mercado em constante evolução, oferecendo insights valiosos que podem ser aplicados por Marcas premium.

²⁶ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1024x768/90026033.jpg?k=a2e211f1275989916ee14e200f51e8bd80e6eb824b77ed15d6048154453061de&o=>. Acesso em: 26/02/2025.

²⁷ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1024x768/20876819.jpg?k=f7173c10e00cacbd4970ad8b4784bcd8c4c043abb430ea3877bda276457186d&o=>. Acesso em: 26/02/2025.

²⁸ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/339887694.jpg?k=bfcbcf0f52ec77f01a439c9ea958058d780ffdb60159833ebd3c60cee79f62b8&o=&hp=1>. Acesso em: 26/02/2025.

²⁹ Disponível em:

<https://cf.bstatic.com/xdata/images/hotel/max1280x900/475658108.jpg?k=d1a95cfe2f26a20a21559c2757f232cd743cff3139b00d3955a3c8b0c534008d&o=&hp=1>. Acesso em: 26/02/2025.

2.10 *Brand Equity*

Brand Equity, ou “valor da marca”, refere-se ao valor adicional que uma marca agrega a um produto ou serviço além dos seus atributos funcionais (Aaker, 1991; Keller, 1993). Aaker (1991) afirma que este é um tema fundamental para o marketing, representando um ativo valioso para as empresas. O conceito de *Brand Equity* tem sido um tema central na literatura de marketing ao longo das últimas décadas, refletindo a crescente importância das marcas como ativos estratégicos das empresas. O *Brand Equity* é amplamente reconhecido como um dos principais determinantes do sucesso comercial, influenciando desde a percepção dos consumidores até a rentabilidade e a competitividade das empresas no mercado global (Aaker, 1991; Keller, 1993).

O *Brand Equity* baseado no cliente é definido como o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca. O conhecimento da marca é conceituado segundo um modelo de memória de rede associativa, em termos de dois componentes: consciência da marca e imagem da marca, ou seja, um conjunto de associações de marca (Keller, 1993). O *Brand Equity* baseado no cliente ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca e possui associações favoráveis, fortes e únicas em sua memória.

Conforme as conceituações mais amplamente aceitas, a estrutura da memória envolve algum tipo de formulação de modelo associativo (Anderson, 1983; Wyer & Srull, 1989). O valor da marca, como um importante ativo de marketing, cria vantagens competitivas e melhora o desempenho financeiro das empresas (Mizik, 2014; Stahl et al., 2012). Quando a marca consegue estabelecer um relacionamento com o cliente a ponto de gerar vantagens competitivas, ela ganha poder e cria valor (Keller, 2008). Esse valor só é percebido quando a marca se torna relevante para os consumidores (Cobb-Walgren, Ruble & Donthu, 1995).

A construção e o gerenciamento de *Brand Equity* envolvem a criação de associações positivas na mente dos consumidores, que vão além dos atributos funcionais dos produtos ou serviços oferecidos. Essas associações incluem elementos emocionais, simbólicos e culturais que se traduzem em lealdade à marca, preferência na decisão de compra e disposição para pagar um preço *premium* (Aaker, 1996). Além disso, o *Brand Equity* fortalece a posição competitiva de uma marca, proporcionando uma vantagem sustentável em um ambiente de mercado cada vez mais saturado e dinâmico (Keller, 2003).

De acordo com Kotler (1991, p. 442), a marca pode ser definida como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação deles, que se destina a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e a diferenciá-los dos concorrentes”. Esses

componentes individuais da marca são chamados de “identidades da marca”, enquanto sua totalidade é referida como “a marca”.

A satisfação do cliente é uma condição essencial para garantir sua lealdade (Javalgi & Moberg, 1997). No entanto, essa lealdade só é conquistada quando o prestador de serviço consistentemente supera as expectativas do consumidor (Kotler & Keller, 2006). Além disso, é fundamental que as empresas não apenas atendam, mas também antecipem as necessidades e desejos dos clientes, oferecendo experiências memoráveis que reforcem a ligação emocional com a marca (Oliver, 1999). O impacto da superação das expectativas na construção da lealdade é amplamente reconhecido na literatura, destacando que clientes satisfeitos são mais propensos a repetir a compra, recomendar a marca e resistir às ofertas de concorrentes (Reichheld & Schefter, 2000).

A relação dos clientes com a marca mudou ao longo do tempo, tornando-se mais próxima, a ponto de ser comparada a uma relação de amizade e confiança. No entanto, toda confiança gera responsabilidade e compromisso; para que a marca seja merecedora dela, precisa demonstrar autenticidade, integridade, transparência e honestidade. Dependendo do grau em que esses atributos são revelados, a empresa pode ganhar ou perder valor (Kotler & Keller, 2018).

2.11 Co-Branding

O *co-branding* é uma estratégia de marketing onde duas ou mais marcas se associam para criar um produto, serviço ou campanha conjunta que visa aproveitar a força e o valor das marcas envolvidas (Rao, Qu & Ruekert, 1999; Blackett & Boad, 1999). O *co-branding*, ou *branding* conjunto, é definido como uma parceria estratégica entre duas ou mais marcas com o objetivo de criar um produto, serviço ou campanha conjunta. Essa estratégia tem se destacado como uma ferramenta poderosa no marketing contemporâneo, visando capitalizar as forças complementares das marcas envolvidas para aumentar a visibilidade, expandir o mercado-alvo e agregar valor percebido ao produto ou serviço oferecido. Nos últimos anos, o *co-branding* consolidou-se como uma prática comum entre empresas que buscam fortalecer seu *Brand Equity* e alcançar um público mais amplo (Blackett & Boad, 1999).

O conceito de *co-branding* pode ser rastreado até os primeiros estudos sobre alianças de marcas, nos quais Aaker (1991) e Keller (1993) discutiram a importância das associações de marca e o impacto que a combinação de duas marcas pode ter sobre a percepção dos

consumidores. Com base nessas fundações teóricas, vários estudos subsequentes exploraram as dinâmicas e os efeitos do *co-branding* em diversos contextos.

O início de uma parceria de *co-branding* frequentemente marca uma nova era para as empresas envolvidas. Em um cenário onde a cultura do *networking* e das parcerias estratégicas aprimora a eficiência nos custos de desenvolvimento de novos produtos, distribuição e comunicação, o *co-branding* se apresenta como uma resposta eficaz à necessidade de crescimento contínuo no mundo dos negócios (Kapferer, 2008). Nesse contexto, é essencial que a parceria concilie a especificidade de cada marca com as competências distintivas de cada organização. Esse alinhamento estratégico é fundamental para garantir que ambas as partes alcancem o sucesso almejado e maximizem os benefícios da colaboração.

Um exemplo notável de sucesso na trajetória de *co-branding* é a colaboração entre a Nike e a Apple em 2006, conhecida como Nike + iPod. Esta parceria estratégica envolveu a união de duas marcas líderes em suas respectivas indústrias—Nike, no setor de roupas esportivas, e Apple, no segmento de tecnologia—para criar um produto inovador que combinava vestuário esportivo de alta tecnologia com dispositivos eletrônicos avançados. O resultado dessa colaboração foi o desenvolvimento de um sensor que podia ser colocado no tênis esportivo da Nike e conectado ao iPod da Apple, permitindo que corredores e entusiastas do *fitness* monitorassem seu desempenho durante as atividades físicas. O Nike+ Air Zoom Moire, lançado como parte dessa parceria, foi o primeiro tênis projetado especificamente para “interagir” com o iPod, representando uma fusão pioneira entre tecnologia e moda esportiva (Keller, 2008).

Essa iniciativa não apenas ampliou o alcance de ambas as marcas em novos mercados, mas também demonstrou como o *co-branding* pode criar sinergias significativas ao combinar a expertise de diferentes setores para oferecer uma experiência aprimorada ao consumidor. O sucesso da parceria Nike + iPod reflete a capacidade das empresas de identificar e explorar oportunidades complementares que elevam o valor percebido do produto final, consolidando suas posições como líderes inovadores em seus mercados.

Figura 13: Nike + Apple – Parceria para Desenvolvimento do Nike + iPod



Fonte: Gettyimages.com (2025)³⁰

Além do caso apresentado da parceria de sucesso entre Nike e Apple, a aplicação do *co-branding* tem resultado em inúmeras parcerias exitosas, demonstrando que essa estratégia não se limita apenas a produtos de consumo, mas também tem mostrado grande sucesso no setor de serviços e hotelaria. A seguir, são apresentados alguns exemplos de *co-branding* bem-sucedidos nesse setor.

Um dos exemplos mais icônicos de *co-branding* no setor hoteleiro é a parceria entre a rede Westin Hotels & Resorts e a empresa Simmons Bedding Company, que resultou na criação da cama “*Heavenly Bed*”. Lançada em 1999, essa colaboração foi desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma experiência de sono excepcional para os hóspedes, constituindo um diferencial competitivo em um mercado onde o conforto é primordial. A “*Heavenly Bed*” tornou-se rapidamente um símbolo de luxo e bem-estar, sendo amplamente promovida como parte integral da experiência de hospedagem nos hotéis Westin.

Essa iniciativa de *co-branding* não apenas elevou significativamente a percepção de qualidade dos hotéis Westin, mas também resultou em um aumento nas vendas de camas e acessórios relacionados, como roupas de cama e travesseiros, demonstrando o potencial do *co-*

³⁰ Disponível em: <https://media.gettyimages.com/id/117916173/pt/foto/apple-ceo-steve-jobs-nike-ceo-mark-parker-womens-marathon-record-holder-paula-radcliffe-and-7.jpg?s=2048x2048&w=gi&k=20&c=Tg7F15GoQVEYry8J5Y3gshAsLt4gJLxkmPOkX9KWdlw=> Acesso em: 15/01/25.

branding para criar novas fontes de receita. A parceria entre Westin e Simmons exemplifica como o alinhamento estratégico entre marcas complementares pode agregar valor significativo a ambas as partes envolvidas, além de proporcionar uma experiência diferenciada e memorável para os consumidores. Este exemplo sublinha a eficácia do *co-branding* em setores além do varejo de produtos, mostrando como essa estratégia pode ser aplicada com sucesso no setor de serviços, como a hotelaria, para criar uma proposta de valor única que ressoe com os consumidores e fortaleça o posicionamento de ambas as marcas no mercado.

Figura 14: Westin Hotels: Colchão Heavenly Bed



Os novos colchões Heavenly Bed oferecem uma experiência superior de sono (Divulgação)

Fonte: Mercado e Eventos (2025)

A *Heavenly Bed* é uma das protagonistas das propostas de valor da Westin... Mais de 500 mil unidades da *Heavenly Bed* foram vendidas desde seu lançamento oficial na Westin Store em 1999. (M&E, 2024)³¹.

³¹ Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/hotelaria/westin-hotels-resorts-lanca-nova-geracao-de-camas-heavenly-bed/>. Acesso em: 20/10/2024.

Outra colaboração notável no setor de hotelaria foi a parceria entre a rede W Hotels, uma das marcas mais representativas do luxo contemporâneo e parte do portfólio da Marriott International, e a plataforma de *streaming* de música Spotify³². Em 2015, W Hotels lançou uma série de *playlists* exclusivas no Spotify, cuidadosamente curadas para refletir o ambiente e a “*vibe*” de cada uma de suas propriedades ao redor do mundo. Essa iniciativa foi concebida para estender a experiência dos hóspedes para além da estadia física, permitindo que eles pudessem “levar” o ambiente do hotel para casa, recriando a atmosfera única das propriedades da rede.

Esse *co-branding* destacou a modernidade e o estilo de vida associado à marca W Hotels, ao mesmo tempo que reforçou a presença global do Spotify no mercado de luxo. Ao integrar a música como uma extensão da experiência de hospedagem, a parceria não apenas fortaleceu o *brand equity* das duas marcas, mas também criou uma conexão emocional duradoura com os clientes, refletindo a sinergia entre tecnologia, entretenimento e hospitalidade de luxo.

Essa colaboração é um exemplo de como o *co-branding* pode ser utilizado de forma inovadora para agregar valor às marcas envolvidas e para enriquecer a experiência do consumidor, indo além dos produtos tangíveis para incluir elementos sensoriais e emocionais. A parceria não só reforçou a imagem de vanguarda da W Hotels, mas também proporcionou ao Spotify uma maior inserção no segmento de luxo, posicionando ambas as marcas de forma estratégica em um mercado competitivo.

Outro exemplo de *co-branding* bem-sucedido foi a parceria entre a Starwood Hotels & Resorts (atualmente parte da Marriott International) e a Delta Air Lines. Essa colaboração permitiu que os membros do programa de fidelidade da Starwood, conhecido como SPG (Starwood Preferred Guest), acumulassem pontos não apenas por estadias nos hotéis da rede, mas também por voos realizados com a Delta. Esse tipo de *co-branding* no setor de serviços oferece benefícios mútuos, fortalecendo a lealdade dos clientes tanto para a rede hoteleira quanto para a companhia aérea, e proporcionando aos consumidores uma experiência integrada de viagem.

Esses exemplos ilustram como o *co-branding* no setor de serviços e hotelaria pode criar sinergias poderosas, agregando valor para os clientes e fortalecendo o *brand equity* das marcas envolvidas. Ao colaborar de maneira estratégica, as empresas conseguem oferecer experiências

³² Disponível em: <https://open.spotify.com/playlist/7FotB2ahyOhUKeqMiMu7N2?fo=1&a=>. Acesso em: 16/01/25.

únicas e diferenciadas, que não só atraem novos clientes, mas também aumentam a fidelidade dos clientes existentes.

Rao, Qu & Ruekert, (1999) foram pioneiros na análise dos sinais de qualidade percebidos pelos consumidores em produtos de *co-branding*, destacando que a combinação de marcas pode transmitir uma maior confiança no produto, especialmente quando as marcas envolvidas possuem forte reputação em seus respectivos mercados. Este estudo influenciou significativamente a maneira como as empresas abordam o *co-branding*, enfatizando a escolha cuidadosa de parceiros que complementem e reforcem suas próprias qualidades.

Na mesma linha, Washburn, Till & Priluck, (2000) examinaram o efeito do *co-branding* sobre o *brand equity* das marcas envolvidas. Eles descobriram que o *co-branding* pode beneficiar ambas as marcas ao aumentar o reconhecimento e a lealdade dos consumidores, especialmente quando as marcas têm atributos complementares e não conflitantes. No entanto, também ressaltaram que os riscos associados ao *co-branding*, como a diluição da marca ou a transferência negativa de imagem, devem ser gerenciados com cautela para evitar danos ao *brand equity*.

Outra contribuição significativa para o estudo do *co-branding* foi feita por Simonin & Ruth, (1998), que investigaram as percepções dos consumidores sobre produtos *co-branded* e identificaram os fatores que influenciam o sucesso dessas parcerias. Seu trabalho destacou a importância da congruência entre as marcas parceiras, sugerindo que a compatibilidade entre as marcas em termos de imagem e valores pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa de *co-branding*.

Mais recentemente, o *co-branding* tem sido explorado no contexto digital e nas mídias sociais, onde as marcas buscam alavancar a influência mútua para alcançar audiências digitais amplas e engajadas (Gensler et al., 2013). O ambiente digital oferece novas oportunidades para parcerias de *co-branding*, permitindo uma colaboração mais dinâmica e interativa entre as marcas.

2.12 Marcas Premium

De acordo com Moro (2009), quanto mais ampla for a dissociação entre o campo semântico e os produtos ou serviços objetivados, mais o signo será apto a exercer a função de diferenciação frente aos produtos ou serviços concorrentes. Ela aborda a importância da dissociação semântica no contexto do marketing e da diferenciação de produtos ou serviços no mercado. Em outras palavras, Moro argumenta que, quanto maior for a distância ou

independência entre os significados associados a uma marca (seu *campo semântico*) e as características funcionais ou materiais dos produtos ou serviços que ela representa, maior será a capacidade dessa marca de se diferenciar dos concorrentes. Neste contexto, a associação da marca, com um hotel, cria um campo dissociado, onde novas experiências com a marca podem ser vivenciadas.

Nestes termos de *branding* e gestão de marcas, Moro (2009) sugere que criar uma forte associação semântica, desvinculada das funcionalidades práticas do produto ou serviço, pode ser uma estratégia eficaz para construir uma identidade de marca poderosa e diferenciada. Isso é especialmente relevante em mercados saturados, onde a diferenciação baseada apenas em características técnicas ou preço é mais difícil de sustentar.

Existem diversas definições acadêmicas para o termo “Marca”, para efeito deste trabalho será utilizado quatro definições, amplamente citadas nos diversos artigos sobre marca, e será considerado como efetivo para esta pesquisa a que se apresentou de forma mais completa, ao pesquisar o termo, que é a definição de Keller (2003), em que considera que uma marca é um produto ou serviço com dimensões que o diferenciam de outros produtos ou serviços destinados a satisfazer as mesmas necessidades. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – relacionadas ao desempenho do produto – ou podem ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis. Este conceito é bem mais amplo que os demais, que para efeito de pesquisa citarei adiante.

Para a AMA³³, uma marca é definida pela importância que ela representa para os negócios: um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores e diferenciá-los de outros concorrentes.

A definição de uma Marca para Kotler (2000), pode ser um nome, um termo, sinal, símbolo ou uma combinação dos mesmos, que tem como objetivo identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Já para Aaker (1996), a Marca pode ser um conjunto de ativos e passivos vinculados a um nome ou símbolo que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço para uma empresa ou seus clientes.

³³ What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>. Acesso em: 15/01/25.

Ao escolher uma marca *premium* para estabelecer uma associação secundária, é essencial conduzir uma pesquisa aprofundada sobre a história da marca e monitorar constantemente o processo de avaliação desde o início da parceria comercial.

O *branding premium*, na definição de Kapferer et al., (2009), como marcas que operam acima do mercado de massa, com foco na criação de valor baseado na raridade percebida, na excelência em design e qualidade, na herança cultural e no apelo emocional, tem emergido como um dos pilares centrais na construção de marcas de sucesso em um mercado cada vez mais competitivo e saturado.

Ao transcender as funcionalidades básicas dos produtos, o *branding premium* estabelece uma conexão emocional e simbólica com os consumidores, elevando a marca a um *status* quase icônico que vai além da qualidade tangível. Essa estratégia não só diferencia a marca de seus concorrentes, mas também cria uma percepção de valor que justifica preços mais elevados e fomenta uma lealdade inabalável entre os consumidores (Kotler & Keller., 2012). No cenário atual, onde a experiência e o prestígio são tão valorizados quanto o próprio produto, o *branding premium*, se posiciona como um elemento indispensável para as marcas que almejam se destacar e manter relevância no mercado global (Keller, 2008; Truong, Mccoll & Kitchen, 2009).

Kotler (2024) define o papel da marca como a criação de valor para os consumidores, a empresa e seus colaboradores, indo além dos aspectos tangíveis de produtos e serviços. Na visão de Kotler, a marca assume um papel ainda mais importante do que a própria empresa em si.

Uma marca *premium* é definida como aquela que oferece produtos ou serviços posicionados entre o mercado de massa e o mercado de luxo, caracterizando-se por qualidade superior, inovação e exclusividade em comparação com as marcas convencionais. As marcas premium justificam preços mais elevados não apenas pela qualidade intrínseca de seus produtos, mas também pelo valor simbólico e aspiracional que oferecem aos consumidores. Essas marcas são percebidas como acessíveis a um grupo seleto de consumidores que valorizam a distinção e o status associado ao uso de produtos premium (Truong, Mccoll & Kitchen, 2009).

Os benefícios do *branding premium* são encontrados na literatura de marketing. Em primeiro lugar, essa estratégia permite que uma marca se diferencie da concorrência e se posicione como líder em seu setor. Uma marca *premium* transmite confiança e credibilidade, o que atrai consumidores que buscam produtos e serviços de alta qualidade (Truong, Mccoll & Kitchen, 2009).

Além disso, o *branding premium* aumenta o valor percebido dos produtos ou serviços. Os consumidores tendem a associar marcas *premium* a um maior valor intrínseco e *status*, o que os torna dispostos a pagar preços mais elevados. Como resultado, as empresas podem estabelecer preços *premium* e, conseqüentemente, alcançar margens de lucro mais robustas (Hollenbeck & Zinkhan, 2010). Neste caso, a função distintiva da marca é a atividade de diferenciar o mercado, por meio de um sinal distintivo, produtos e serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins (Barbosa, 2008).

Outra vantagem crucial do *branding premium* é a fidelização dos clientes. Quando uma marca é percebida como *premium*, os consumidores são mais propensos a se tornarem defensores dessa marca, recomendando-a a outros. A fidelidade à marca, fortalecida por uma imagem *premium*, é um fator essencial para o crescimento sustentável e o sucesso contínuo do negócio (Keller, 2008).

A principal característica da promoção de marcas *premium* é o consumismo, uma vez que esse tipo de consumo envolve a aquisição de bens supérfluos que excedem as necessidades objetivas dos indivíduos (Andrew, 2016). As empresas que ofertam produtos *premium* oferecem produtos ou serviços diferenciados, com alto valor agregado ao consumidor final. Essas marcas são caracterizadas por oferecer uma qualidade superior, com atributos que justificam um preço mais elevado em comparação com as marcas convencionais. As chamadas “*masstige brands*” podem ser traduzidas como “marcas de luxo acessível” ou “marcas de prestígio acessível” (Truong, Mccoll & Kitchen, 2009; Silverstein & Fiske., 2003).

A sociedade desenvolve-se de forma desigual, e, neste sentido, Harvey (2013) entende que essas condições estão refletidas nas condições socioeconômicas, uma vez que o contexto geográfico tem importância na medição do consumo das marcas *premium*. Quanto maior o poder aquisitivo da região, maior a chance de consumo de produtos *premium*.

As marcas *premium* são frequentemente utilizadas como veículos de promoção devido à sua capacidade de agregar valor e reforçar a imagem de exclusividade e qualidade superior associada às campanhas de marketing. Ao se associar a uma marca *premium*, outras marcas ou produtos podem transferir atributos positivos, como prestígio e confiança, para seus próprios produtos ou serviços, elevando sua percepção de valor entre os consumidores. Além disso, a promoção associada a marcas *premium* pode fortalecer o *brand equity* das marcas envolvidas, ao associá-las a experiências ou atributos aspiracionais que são altamente valorizados pelos consumidores. Estudos indicam que consumidores percebem produtos promovidos em conjunto com marcas *premium* como mais confiáveis e de maior qualidade, o que pode resultar em maior lealdade à marca e disposição para pagar um preço *premium* (Washburn, Till & Priluck, 2000).

2.13 Associação Secundária

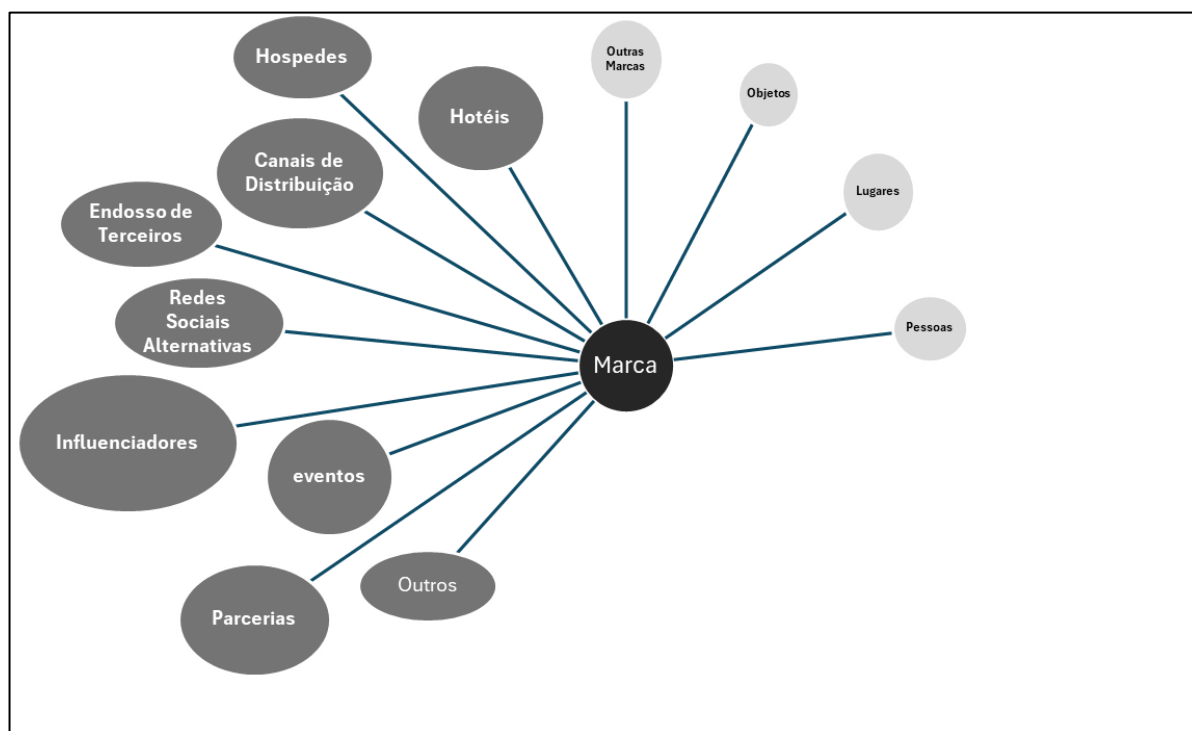
Associação secundária é o processo pelo qual uma marca se beneficia das associações estabelecidas com outra entidade ou marca (Aaker, 1991; Keller, 1993). A classificação das associações à marca, é definida por Keller (1993) em três tipos principais: atributos, benefícios e atitudes. Essas associações desempenham um papel fundamental na formação do *brand equity* e na maneira como os consumidores percebem e se relacionam com a marca.

1. **Atributos:** Os atributos, conforme definidos por Keller, são as características descritivas e marcantes de um produto ou serviço que os consumidores consideram ao avaliar uma marca. Esses atributos são especialmente importantes no contexto das redes sociais, onde um cliente insatisfeito ou que teve uma experiência negativa pode rapidamente disseminar sua opinião para um vasto público. Ele divide os atributos em duas categorias: atributos de produto e atributos não relacionados ao produto ou de serviços. Os atributos de produto incluem aspectos tangíveis como design, funcionalidades, qualidade do produto acabado, entre outros aspectos, enquanto os atributos não relacionados ao produto envolvem fatores como preço, embalagem, aplicabilidade, qualidade na entrega e a imagem do usuário associada à marca.
2. **Benefícios:** Os benefícios são as entregas efetivas de um produto ou serviço. Ao utilizar um produto ou serviço, os consumidores avaliam a discrepância entre a expectativa e a realidade, e a nota final dessa avaliação é o que fixa a marca na mente do consumidor, seja de forma negativa ou positiva. Keller (1993) classifica os benefícios em subcategorias: funcionais, simbólicos e experimentais. Os benefícios funcionais estão relacionados ao uso prático e desempenho do produto; os benefícios simbólicos referem-se ao prestígio da marca e à sua capacidade de transferir esse prestígio ao usuário; e os benefícios experimentais estão ligados às experiências e emoções proporcionadas pelo uso da marca.
3. **Atitudes:** As atitudes não se referem diretamente à marca, mas sim ao que é dito pelos consumidores após a experiência com o produto ou serviço. Essas opiniões refletem o grau de favorabilidade, ou seja, o quanto os usuários concordam com aspectos positivos da marca. A partir dessa favorabilidade medida, surgem as curtidas, os *likes* e as indicações espontâneas do produto ou serviço.

A conquista dos consumidores, considerando esses atributos, faz parte do planejamento estratégico para construir uma identidade de marca forte e diferenciada, essencial para o desenvolvimento de estratégias de *branding* eficazes que maximizem o *brand equity* e fortaleçam a lealdade à marca (Keller, 1993).

A alavancagem de associações secundárias se apresenta como uma forma eficiente de fortalecer uma marca. Kotler (2024) alerta para os riscos que essa associação pode representar para a marca, razão pela qual é necessário que haja um equilíbrio adequado entre os clientes das duas marcas. Nesse raciocínio, subentende-se que, estando alinhada à personalidade da empresa parceira, uma personalidade e marca é a combinação específica de características humanas que se pode atribuir a uma determinada marca. “Para construir marcas fortes, os profissionais de marketing ligam as marcas a outras informações significativas armazenadas na memória dos consumidores. Essas associações se transformam em fontes secundárias de conhecimento de marca”. Esse processo é denominado “associações secundárias” (Kotler, 2024).

O quadro 3, abaixo, mostra um modelo de possíveis fontes de conhecimento de marca, que pode se dar através da associação entre duas marcas. Considerado que os vários canais existentes passam a trabalhar em prol da associação, fortalecendo a visibilidade dos produtos associados.

Quadro 4: Fontes Secundárias Parceria Marca/Hotel

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotler (2024)

As comunicações de marketing podem ser estrategicamente planejadas para alavancar associações secundárias, denominadas “secundárias” porque, além de possibilitarem a entrada em novos mercados distintos daqueles em que a empresa já atua, essas associações estão vinculadas a outra entidade que, de alguma forma, inova, altera ou complementa o significado da marca para os consumidores fiéis (Bergkvist, 2016). Em outras palavras, o despertar do conhecimento do consumidor em relação a uma marca pode ser criado ou modificado ao vinculá-la a outra pessoa, lugar ou objeto que possua uma identidade própria e identificável. Nesse contexto, cria-se um *hub* de interseções e interlocuções de conhecimento na memória dos consumidores, facilitando a transmissão de informações relevantes ou significados adicionais sobre a marca (Keller, 1993).

As marcas podem, assim, estar ligadas a outras entidades que tenham suas próprias associações, criando, portanto, associações de marca “secundárias”. Quando a marca passa a ser identificada com outra entidade, mesmo que essa entidade vinculada possa não estar diretamente relacionada ao desempenho do produto ou serviço da marca, os consumidores podem inferir que determinadas ações da marca foram influenciadas pela associação.

Formalmente, em um extenso estudo investigativo, AAKER (1997) examinou 60 marcas e descobriu que elas se enquadravam em cinco grupos ou dimensões principais da personalidade da marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez. Dependendo da personalidade, do posicionamento ou da dimensão da atuação, a marca pode optar por se alinhar com entidades que tenham a personalidade desejada ou complementar, na busca por ampliar o mercado ou mudar o foco de atuação do marketing. Todos esses trabalhos de pesquisa possuem um viés cognitivo, baseados no entendimento de que criamos padrões fundamentados em nossas experiências e percepções prévias, que podem distorcer nosso julgamento. Nesse sentido, é notório o poder que as redes sociais online exercem nas interações sociais e no comportamento de consumo das pessoas (Barasch, Zauberaman & Diehl, 2018). Como os consumidores têm uma necessidade natural de reconhecimento de suas identidades, muitas marcas, bem como a ciência e a prática do marketing, estão buscando teorias e modelos que analisam e capturam a dinâmica de identidade presente nas relações de consumo (Kipnis et al., 2019).

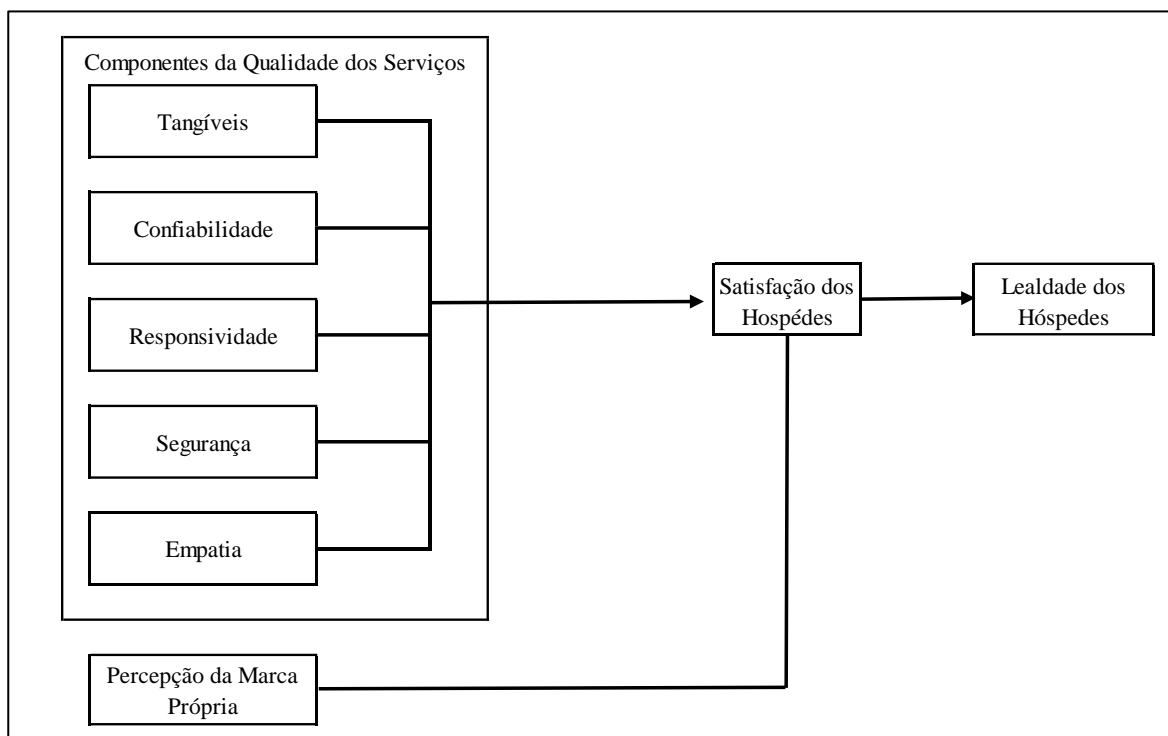
Uma vez que as identidades se modificam e estão sujeitas a alterações, dependendo do contexto em que se encontram inseridas, Barbosa & Campbell (2006) e Santos & Cypriano (2014) argumentam que a multiplicidade de escolhas tornou os gostos e desejos mutáveis, exigindo que as identidades sejam reforçadas ou confirmadas constantemente. Para assegurar o sucesso na alavancagem de associações secundárias, é fundamental que as marcas envolvidas compartilhem não apenas uma base de consumidores compatível, mas também valores, posicionamento e objetivos estratégicos alinhados (Keller, 2003). A congruência entre as personalidades das marcas parceiras é essencial para maximizar os benefícios da associação, potencializando a percepção de valor e a fidelidade dos consumidores (Aaker, 1996). Além disso, a análise criteriosa dos riscos envolvidos deve ser uma prioridade no planejamento, garantindo que as associações secundárias contribuam positivamente para o *brand equity*, sem comprometer a integridade ou a identidade da marca (Kotler 2024). Nesse sentido, as empresas podem explorar essas parcerias como uma estratégia eficaz para reforçar seu posicionamento no mercado, aumentando a relevância e o impacto de suas marcas (Rao, Qu & Ruekert, 1999).

2.14 Atenção aos Riscos na Associação Secundária

As associações secundárias entre duas empresas estão sujeitas a riscos de imagem. Considerando que este estudo analisa a possibilidade de uma marca *premium* utilizar um hotel de luxo como veículo para proporcionar experiências da marca, é natural que certas exposições sejam mitigadas ao longo da parceria. Isso é necessário para que a empresa proprietária da marca *premium* consiga não apenas mensurar o resultado obtido, mas também mitigar a possibilidade de contaminação da marca na parceria com a hotelaria de luxo.

Uma abordagem eficaz para controlar o risco de contaminação da marca é medir a qualidade do serviço prestado pelo hotel de luxo aos clientes da marca *premium*, adotando o método SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). Este método avalia a qualidade do serviço com base nas expectativas do cliente em contraponto à percepção que esse mesmo cliente tem em relação ao serviço que recebeu. Com essa medida, o risco será minimizado, e ainda se criará a oportunidade de a marca testar outros modelos de satisfação no relacionamento com os clientes, incluindo novas experiências e avaliando os resultados ao longo do tempo em que a parceria durar. Por meio da aplicação do SERVQUAL e de uma gestão cuidadosa das expectativas e percepções dos consumidores, a marca *premium* pode monitorar a qualidade da associação e garantir que a parceria com o hotel de luxo contribua positivamente para a imagem e o valor da marca, fortalecendo assim o *brand equity* de ambas as partes envolvidas.

O quadro 4 abaixo, mostra um modelo de aplicação do SERVQUAL, em que os conceitos são alimentados para servirem como parâmetro de avaliação dos clientes. Embora estes sejam os mais utilizados, outros itens já foram inseridos em pesquisa utilizando a ferramenta de avaliação.

Quadro 5: SERVQUAL – Avaliação da Qualidade dos Serviços do Hotel

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Herstein et al. (2018)

2.15 Modelos Alternativos para Avaliação de Serviços em Hotelaria

Além do SERVQUAL, outros modelos alternativos foram desenvolvidos para diferentes contextos de serviço dentro do segmento hoteleiro, tais como o SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992), que mede o desempenho exclusivo dos serviços ofertados pelos hotéis, e métodos como LODGSERV (Knutson et al., 1990) e HOLSERV (Mei, Dean & White 1999), que avaliam a qualidade dos serviços em empresas hoteleiras, considerando o desempenho dos serviços ofertados em toda a rede. Esses modelos foram desenvolvidos a partir do SERVQUAL e enfatizam dimensões comparáveis em suas avaliações hoteleiras (Dedeoğlu & Demirer, 2015). Isso torna sua aplicabilidade adequada para os objetivos de segurança pesquisados nesta dissertação, gerando segurança e reduzindo riscos nas parcerias entre hotéis e marcas *premium*.

É crucial, ao investigar a parceria entre hotéis de luxo e marcas *premium*, considerar os fatores que afetam a qualidade do serviço nas instalações e o conceito do produto de luxo em que se pretende realizar a parceria. Isso é especialmente relevante nos aspectos do serviço que satisfazem os clientes atuais, motivam novos clientes e retêm clientes antigos (Presbury, Fitzgerald & Chapman, 2005).

O estabelecimento de um padrão de serviço com avaliação elevada é fundamental para conquistar a lealdade e a fidelidade do cliente, um objetivo-chave para os hotéis e suas

respectivas redes hoteleiras. Considerando que a satisfação do cliente é uma pré-condição central para a lealdade do hóspede em qualquer empreendimento hoteleiro (Javalgi & Moberg, 1997), sendo que essa lealdade ocorre apenas quando o desempenho do hotel supera as expectativas do consumidor (Kotler & Keller, 2006). A performance superior do produto hoteleiro, medida pelo SERVQUAL e acompanhada pelo departamento de marketing da marca *premium* parceira, constitui uma base fundamental para que a parceria estratégica seja fortalecida, gerando valor para ambas as partes. Vários estudos encontraram uma relação significativa entre satisfação e lealdade nos setores de serviços e hospitalidade. Por exemplo, Tepeci (1999) destacou a influência da qualidade do serviço na retenção de clientes, enquanto Getty & Thompson (1995) explicaram que as intenções dos hóspedes de recomendar o empreendimento são amplamente influenciadas pela sua percepção da qualidade do serviço hoteleiro oferecido e pela sua satisfação com a experiência de hospedagem, considerando suas expectativas anteriores à estada.

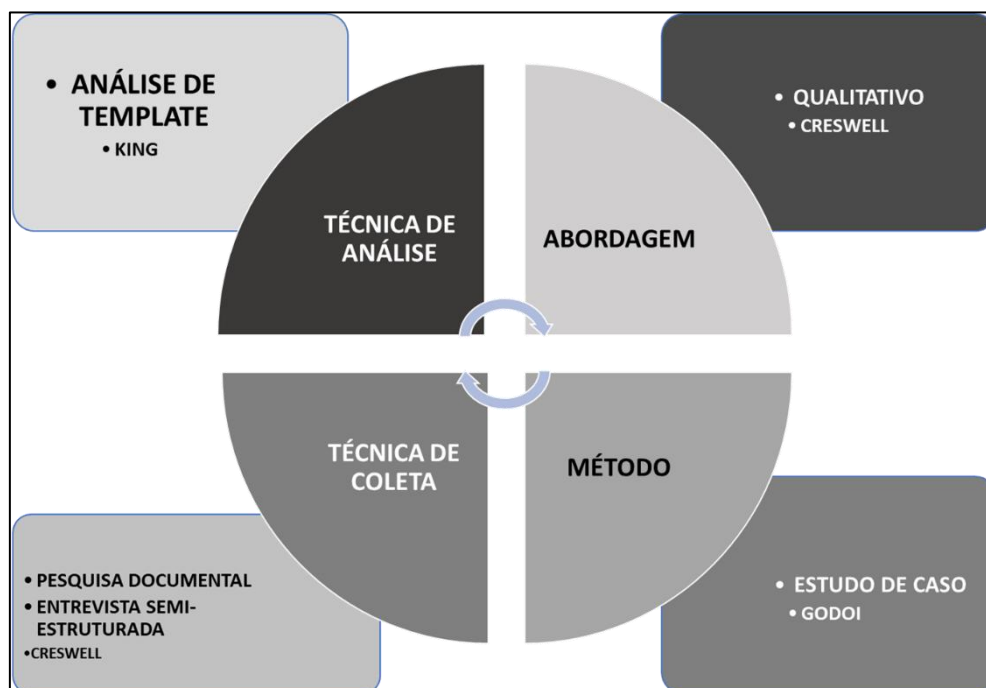
Dado o contexto de lazer e gastronomia, o número maior de funcionários, o faturamento elevado e as amplas possibilidades de ofertar treinamento tático, técnico, operacional e comportamental, esta pesquisa focará no serviço de hotelaria de luxo para a realização das parcerias com as marcas *premium*.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

Penso metaforicamente na pesquisa qualitativa como um tecido intrincado composto de minúsculos fios, muitas cores, diferentes texturas e várias misturas de material. Este tecido não é explicado com facilidade ou de forma simples ... (Creswell, 2014, p. 48). Além disso, “sempre que escrevo, tenho diante de mim a figura de um estudante no início do mestrado ou do doutorado que está aprendendo a pesquisa pela primeira vez” (Creswell, 2014, p.23).

A figura 15 apresenta um resumo da metodologia utilizada para estruturar o raciocínio desta dissertação. Uma abordagem qualitativa (Creswell, 2014; Creswell & Creswell, 2021) levou à escolha do método estudo de caso (Godoy, 2010), que sugeriu a técnica de coleta por meio de entrevista semiestruturada (Creswell, 2014), seguida pela análise utilizando o *Template* de King (2016). Este raciocínio foi essencial para o progresso metodológico, permitindo uma organização clara do processo investigativo.

Figura 15: Abordagem Metodológica



Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

O método adotado nesta dissertação é o Estudo de Caso Único, devido à singularidade e relevância do caso analisado, que explora a parceria estratégica entre um hotel *lifestyle* no bairro

do Arpoador, entre Copacabana e Ipanema, e marcas *premium*, como uma renomada chef brasileira e uma estilista de alta costura. Este hotel, que no período que compreende o estudo, esteve vinculado a uma marca internacional de luxo, passou por reposicionamento estratégico, focando em atributos que mesclam sofisticação global com autenticidade local. Tal método permite uma abordagem detalhada do fenômeno, alinhando-se às diretrizes de Gil (2022) e Martins (2006), que destacam o Estudo de Caso como uma ferramenta essencial para compreender contextos complexos e específicos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa visa compreender em profundidade os elementos que compõem a parceria e seus impactos percebidos. O caráter exploratório busca levantar hipóteses e *insights* sobre as associações entre as marcas, enquanto o aspecto descritivo detalha os fenômenos identificados. Conforme os conceitos abordados por Creswell (2014), que levam em consideração todo o processo da elaboração de uma pesquisa qualitativa, temos:

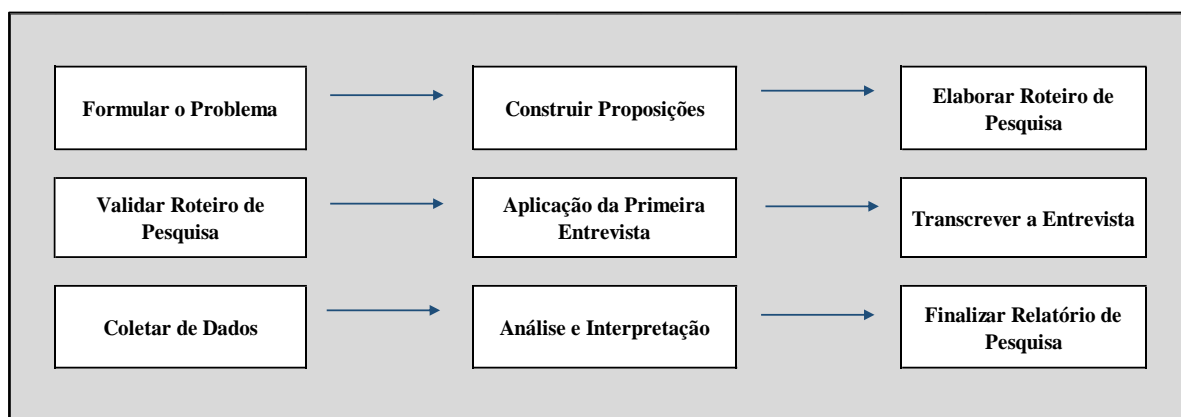
A pesquisa qualitativa começa com os pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança (Creswell, 2014, p. 50).

Análise dos dados coletados: Os dados foram organizados e triangulados de diferentes fontes, seguindo as diretrizes metodológicas de Creswell (2007) para pesquisas semiestruturadas, desta forma evita-se o viés do pesquisador, por trabalhar há muito tempo no mercado hoteleiro, o que poderia exercer forte influência na tabulação dos dados analisados. Foi utilizado como ferramenta de avaliação de conteúdo o *template* de King (2016).

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

Embora existam etapas gerais consensuais em uma pesquisa, estas podem variar conforme os objetivos e procedimentos adotados (Creswell, 2014). Considerando as diretrizes de Gil (2018), elaboramos um diagrama de pesquisa que estrutura as principais etapas do planejamento.

Quadro 6: Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de GIL (2018)

O delineamento da pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1. Definição do problema de pesquisa: Identificação da relevância e singularidade do caso.
2. Construção das proposições.
3. Elaboração do roteiro de entrevistas: Um instrumento semiestruturado foi validado por dois profissionais experientes do mercado hoteleiro de luxo e com conhecimento do caso a ser estudado, garantindo alinhamento aos objetivos do estudo. Após validação, ajustes foram feitos antes da aplicação.
4. Coleta de dados:
 - Entrevistas semiestruturadas: Conduzidas com nove participantes, divididos em dois grupos, com expertise e envolvimento direto no caso estudado e experiência no mercado de luxo.
 - Pesquisa documental: Análise de documentos internos do hotel.
 - Análise de sites de avaliação de hotéis: Foco em sites de avaliação de hóspedes para compreender percepções sobre a parceria.
5. Análise dos dados: Interpretação dos resultados e elaboração do relatório final.

Este estudo iniciou-se com a formulação do problema apresentado, considerando-se um determinado cenário a ser investigado, desdobrando-se para os objetivos geral e específico, seguiu para a construção de possíveis proposições ou teses e, em seguida, para a preparação do plano de pesquisa.

Após essa fase inicial, foram elaborados os instrumentos de coleta de dados, feito a validação do roteiro de entrevista, realizados os ajustes e definidos os critérios que definiram o perfil dos candidatos a serem entrevistados. A partir da validação do *template*, foram enviados vários convites, para executivos com o perfil público que atenderia as necessidades da pesquisa.

Concluída essa fase, seguiu para a coleta de dados primários, finalizando com análises estruturadas e consolidadas. Importante observar que o procedimento de coleta de dados dependeu da criação prévia de certas proposições e teses, implícitas ou formalmente expressas, principalmente quando há interação entre variáveis (GIL, 2018). Ainda segundo Antonio Gil, as teses ou proposições originam-se de diferentes fontes, tais como: simples observação dos fatos, análise de documentos, outras pesquisas realizadas ou mesmo por meio de intuição pessoal.

O Quadro 6, abaixo, relembra os elementos de estruturação da pesquisa, apresentados até aqui (problema, objetivos) e adicionados as proposições e teses elaboradas pelo Autor, considerando o referencial teórico e as respostas necessárias para a completude da dissertação. As teses elaboradas pelo autor têm a finalidade de complementar o resultado final, bem como para elaboração do *framework*.

Quadro 7: Problema de Pesquisa, Objetivos, Teses e Proposições

Problema: Como a associação secundária entre hotéis de luxo e marcas premium influencia a criação de valor no setor de hospitalidade?		
Objetivo Geral	Investigar como as associações secundárias entre hotéis de luxo e marcas premium influenciam a criação de valor no setor de hospitalidade, considerando a evolução do mercado hoteleiro de luxo no Brasil.	
Objetivos Específicos	1. Investigar se as associações secundárias com marcas premium criam diferenciais competitivos para os hotéis de luxo;	
	2. Investigar as dificuldades na relação entre hotéis de luxo e marcas premium nos casos de associação secundária;	
	3. Propor um framework de formatação de parcerias secundárias possíveis entre hotéis de luxo e marcas premium;	
Proposições		
P1	O Impacto das Parcerias no Posicionamento de Marca	Tese: As parcerias entre hotéis de luxo e marcas premium contribuem significativamente para o fortalecimento do posicionamento de ambas as marcas no mercado de alto padrão, ao criar associações positivas e ampliar o reconhecimento.
P2	A Percepção de Valor dos Hóspedes	Tese: A colaboração com marcas premium aumenta a percepção de valor dos hóspedes, proporcionando experiências mais memoráveis e reforçando a exclusividade do hotel.
P3	O Alinhamento Estratégico entre Hotel e Marca	Tese: O sucesso das parcerias depende de um alinhamento estratégico de valores, público-alvo e objetivos entre o hotel de luxo e a marca premium.
P4	A Influência Regional nas Parcerias	Tese: As características culturais e regionais influenciam as estratégias de parceria entre hotéis de luxo e marcas premium, resultando em experiências únicas e adaptadas ao contexto local.
P5	Os Desafios das Parcerias Operacionais	Tese: Embora as parcerias ofereçam oportunidades para inovação e fortalecimento de marca, elas enfrentam desafios operacionais, como alinhamento de expectativas, execução logística e gerenciamento de reputação.
P6	A Rentabilidade das Parcerias	Tese: As parcerias entre hotéis de luxo e marcas premium aumentam a rentabilidade por meio da valorização do ticket médio dos serviços e da fidelização de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

3.3 Matriz de amarração

A Matriz de Amarração foi desenvolvida para conectar os objetivos da pesquisa, as questões de investigação e as fontes de dados utilizadas. Este instrumento metodológico permite ao pesquisador avaliar se os objetivos propostos estão adequadamente conectados às etapas metodológicas. Segundo Mazzon (2018), a matriz garante que as informações coletadas sejam suficientes para responder às questões centrais da pesquisa, resultando em um trabalho metodologicamente sólido e coerente.

Esse instrumento metodológico possibilita ao pesquisador avaliar se os objetivos da pesquisa serão efetivamente alcançados, se a estrutura metodológica adotada é sólida e se as respostas obtidas ao longo do estudo serão relevantes e úteis para os propósitos da pesquisa. Em essência, quanto mais as conexões e articulações dentro da matriz estiverem alinhadas, mais válido será o conhecimento gerado pela investigação (Mazzon, 2018).

Após uma ampla pesquisa realizada por Telles (2001), com os resultados publicados em seu artigo “A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração”, aplicado em teses de mestrado e doutorado na Universidade de São Paulo (USP), Telles chegou à seguinte conclusão:

A Matriz de Amarração fornece um relevante instrumento conceitual para a análise metodológica, particularmente para a pesquisa em Administração, na medida em que viabiliza a apreciação por avaliadores diferentes, com significativa aderência de resultados, aspecto que sugere um conceito com tendência unificadora de perspectiva sobre a abordagem da qualidade da metodologia (Telles, 2001, p. 71).

Assim, a utilização da Matriz de Amarração neste estudo garantirá que todos os aspectos da pesquisa — desde os objetivos até as metodologias empregadas — estejam devidamente conectados e alinhados, resultando em um trabalho metodologicamente sólido e coerente. Isso, por sua vez, permitirá que o conhecimento produzido seja rigoroso e útil para a área de estudo, assegurando a validade e a confiabilidade dos resultados.

Quadro 8: Matriz de Amarração

MATRIZ DE AMARRAÇÃO					
Problema de Pesquisa - Como a relação secundária entre hotéis de luxo e marcas premium influencia a criação de valor no setor de hospitalidade?					
CONCEITUAÇÃO DA PESQUISA		METODOLOGIA DO TRABALHO			
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ABORDAGEM	MÉTODO	TÉCNICA DE COLETA	TÉCNICA DE ANÁLISE
Investigar como a relação secundárias entre hotéis de luxo e marcas premium influenciam a criação de valor no setor de hospitalidade, considerando a evolução do mercado hoteleiro de luxo no país.	1 - Investigar se as associações secundárias criam diferenciais competitivos para os hotéis de luxo.	Esta pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, construtivista / interpretativa. (Creswell, 2014) e (Creswell et al., 2022)	Estudo de Caso (Godoy, 2010); (Gil, 2022); e (Martins, 2006). "O caso poderá ser qualificado como importante e visto em si mesmo como uma descoberta. Oferece descrições, interpretações e explicações que chamam a atenção pelo ineditismo" (Martins, 2006)	Pesquisa Documental (Gil, 2022) Serão analisados documentos internos do hotel, que embasará as entrevistas dos diretores e gerentes	A estruturação do roteiro de entrevistas seguiu considerando a análise dos dados que será realizada utilizando a teoria de análise de template (King, 2016).
	2 - Investigar as dificuldades na relação entre hotéis de luxo e marcas premium nos casos de associação secundária.			Entrevista semiestruturada com roteiro validado por executivos do mercado hoteleiro de luxo (Creswell, 2014; Creswell et al., 2022) O critério adotado para as entrevistas: Diretores e Gerentes de Redes Hoteleiras Internacionais.	A primeira etapa com a categorização dos temas que serão abordados durante os encontros, com elaboração de roteiro de entrevistas.
	5 - Propor um framework de formatação de parcerias secundárias possíveis, entre os hotéis de luxo e marcas premium.			Gerentes Gerais de Hotéis de Luxo Independentes.	A partir do problema de pesquisa e objetivos propostos, seguindo com a pesquisa e encerrando com a apresentação dos resultados finais, com alteração ou manutenção do template inicial.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Mazzon (2018)

3.4 Instrumentos de pesquisa

A entrevista, nesse contexto, é entendida como uma forma de interação social na qual os interlocutores buscam dar sentido à realidade que os cerca, dentro de um contexto específico (Flick, 2002; Jovchelovitch & Bauer, 2002).

O estudo de caso qualitativo é uma abordagem metodológica amplamente utilizada em pesquisas sociais, especialmente quando se busca uma compreensão profunda e detalhada de um fenômeno específico dentro de seu contexto real. Conforme Godoy (2010), essa estratégia de pesquisa é particularmente valiosa quando o objetivo é explorar as nuances, complexidades

e dinâmicas de um fenômeno que não podem ser facilmente capturadas por métodos quantitativos. Ainda segundo Godoy (2010), ao adotar o estudo de caso qualitativo, o pesquisador pode examinar um fenômeno em profundidade, utilizando múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, observações e documentos. Essa abordagem permite uma análise rica e contextualizada, oferecendo *insights* que podem ser generalizados para teorias ou fornecer implicações práticas significativas.

Para esta dissertação, o estudo de caso qualitativo será a ferramenta central para investigar as parcerias comerciais entre hotéis de luxo e marcas *premium*. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de compreender as particularidades das associações secundárias, permitindo uma análise detalhada das variáveis existentes e das percepções dos envolvidos sobre a dinâmica do mercado de hotelaria de luxo.

A ampla utilização do estudo de caso em organizações atesta, de certa forma, a pertinência e relevância dessa modalidade de investigação para o avanço do conhecimento científico na área de Administração (Godoy, 2010). O estudo de caso deve ser centrado em uma instância em particular, porém o olhar do pesquisador deve estar atento as múltiplas dimensões envolvidas no processo (Godoy, 2010).

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram escolhidos para garantir a captura de informações ricas e detalhadas sobre o caso estudado. Estes incluem:

- Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas: Elaborado com base em revisão bibliográfica e validado por especialistas, o roteiro foi projetado para captar as percepções de diferentes stakeholders.
- Análise Documental: Inclui relatórios internos, planos estratégicos e dados de operações fornecidos pelo hotel.
- Fontes Secundárias: Análise de sites de avaliação (TripAdvisor, Booking.com) para compreender a percepção dos clientes sobre a parceria à época.

3.5 Estratégia de coleta de dados

O questionário é uma técnica de investigação que abrange um conjunto de perguntas destinadas a coletar dados diversos. Uma das principais vantagens do uso de questionários é a possibilidade de alcançar muitos participantes, em diferentes áreas geográficas (Gil, 2022). Este método é amplamente utilizado nas pesquisas quantitativas.

Já nas pesquisas qualitativas, os modelos mais comuns de coleta de dados incluem entrevistas, observação e análise de documentos, entre outras técnicas (Gil, 2022). De acordo com Godoy (2010), a coleta de dados na pesquisa qualitativa é “Multi Metodo” por excelência, sendo as mais comuns as entrevistas, documentos, observação direta, entre outros. Ela ainda destaca que a técnica de observação produz maiores efeitos quando combinada com as entrevistas. Para este estudo, optou-se por uma entrevista mais formal, no formato semiestruturado, cujo objetivo principal é compreender os significados que os entrevistados atribuem ao tema pesquisado (Godoy, 2010).

Quando a coleta de dados ocorre em organizações, Godoy (2010) observa que a coleta deve considerar aspectos como: conhecer um pouco sobre a história da organização, seu funcionamento e estrutura, e observar as pessoas em seu ambiente de trabalho para facilitar o processo de escolha de possíveis entrevistados. Godoy (2010) também aconselha a revisão contínua do plano inicial conforme o trabalho avança, ajustando-o conforme necessário. Além disso, destaca a importância da escolha do caso para que ele sustente a explanação que está sendo construída pelo pesquisador.

O roteiro foi elaborado para organizar a dinâmica das entrevistas, para servir como um guia, não permitindo que o entrevistador se perca durante o processo. Todo o roteiro foi extremamente detalhado por blocos e separados por assunto, com as respectivas perguntas destacadas para cada um dos sete blocos que compõem o roteiro. A coleta de dados seguiu uma estratégia sistemática, permitindo triangulação e maior confiabilidade dos resultados. As principais etapas foram:

1. Validação de Roteiro de Entrevistas: Roteiro validado por dois executivos hoteleiros com larga experiência no mercado hoteleiro de luxo.
2. Seleção de Participantes:
 - Critérios: Envolvimento direto no caso observado e experiência no mercado hoteleiro de luxo para complemento do Referencial Teórico.
 - Composição: Nove participantes divididos entre gestores, consultores e *stakeholders*.
3. Execução das Entrevistas:
 - Conduzidas todas de forma online, dependendo da disponibilidade de agenda de cada entrevistado.

- Gravadas na íntegra e transcritas integralmente por meio de sistema digital de inteligência artificial.
- 4. Análise Documental: Revisão de documentos internos fornecidos pelo hotel.
- 5. Sites de Avaliação: Extração de comentários sobre o impacto da parceria a partir da avaliação dos hóspedes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação do caso para estudo

Nesta dissertação foram analisados dados obtidos em três fontes diferentes. A primeira fonte de dados foram as informações obtidas durante as entrevistas com os executivos do mercado hoteleiro de luxo. A segunda fonte de informações, que contribuiu muito para o trabalho foi o site de avaliação hoteleira TripAdvisor. A terceira captação de dados foi realizada a partir da documentação fornecida pelo hotel para análise e pesquisa.

Durante a preparação das entrevistas, de acordo com o *Template* de King (2016) foi necessário separar os entrevistados em dois grupos distintos. O grupo 1 foi selecionado com características mistas, formado por entrevistados que contribuiriam tanto para complementar o Referencial Teórico, pois possuem experiência no mercado de luxo, quanto para a investigação do caso em si, pois tiveram participação importante no projeto investigado. O grupo 2 foi escolhido com base em indicação e pesquisa, devida a vasta experiência com produtos de luxo e marcas *premium*, sendo a principal característica de todos os entrevistados ter atuado no mercado hoteleiro de luxo e ter conhecimento do segmento de marcas premium.

Segundo Godoy (2010), a amostragem estatística não se aplica, é necessário ter em mente em que medida os resultados encontrados podem ser extrapolados ou transferidos para outros contextos. Stake (1988), considera que um caso é relevante e importante por si mesmo. Entretanto considera que o conhecimento profundo de um caso, pode auxiliar o leitor no entendimento de outros casos, Stake (1988) sugere que a generalização naturalística, que se dá no âmbito do leitor, que a partir da sua leitura e com base em sua própria experiência, consegue fazer associações com outros casos. Desta forma consegue transferir os achados da investigação para outros cenários.

Os dados da pesquisa qualitativa foram analisados a partir da técnica de análise de *template* (King & Horrocks, 2010; King, 2012; King & Brooks, 2016). Diferentemente de outras técnicas qualitativas como a Análise de Conteúdo, a Análise de *Template* permite que o pesquisador comece com alguns temas a priori (baseados na literatura ou nos objetivos da pesquisa) e os desenvolva, modifique ou refine à medida que a análise progride. Isso oferece uma estrutura inicial que pode ser iterativamente ajustada para refletir uma compreensão mais profunda dos dados e melhorar a apresentação dos resultados da pesquisa.

De acordo com Godoy (2010, p. 137-138), citando Tesch (1990), aborda as possibilidades do estudo qualitativo permitir o manuseio de dados de diversas formas, sendo muito difícil

determinar a melhor delas. No entanto cita 10 princípios e práticas orientadoras de análise qualitativa de Tesch (1990), que relata serem úteis e pertinentes ao estudo de caso. São eles:

- A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados ou é cíclica. A análise começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.
- O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Caminha de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverança. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico "exauriu" os dados.
- A análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual.
- Os dados são segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo, no entanto, a conexão com o todo. A análise se concentra em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneas.
- Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados. O material pertencente a cada categoria particular é agrupado, tanto conceitual como fisicamente, de forma indutiva.
- A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais durante a análise para formar as categorias, estabelecer suas fronteiras, atribuir segmentos de dados as categorias, resumir o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências negativas.
- As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores.
- A manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética. Não há melhor meio de realizá-lá, sendo a marca registrada da pesquisa qualitativa o envolvimento criativo do pesquisador.
- Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida artisticamente, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual.
- O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em "quebrar em pedaços" os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

Na busca por seguir os princípios e práticas de Tesch (1990), por considerá-los uma boa orientação para análise dos dados da pesquisa qualitativa, foi adotado o *template* de King (2016), como guia na análise dos dados conseguidos nesta dissertação. A partir da elaboração dos *templates*, com seus vários temas, subtemas e códigos, já permitem uma variada análise dos dados recebidos, até sua classificação final.

Considerando as pesquisas de campo, baseadas no protocolo de Gil (2022), foram escolhidos múltiplos objetos de estudo para a realização de entrevistas com roteiros previamente estruturados. A estruturação desses roteiros seguiu a teoria de análise de *template* de King (2016), que consiste em uma técnica de análise qualitativa que envolve o uso de um conjunto estruturado de códigos (um “*template*”) para interpretar dados textuais, como entrevistas, grupos focais ou outros textos.

Os objetos de estudo foram selecionados entre hotéis de luxo, marcas *premium* e associações secundárias. Esses temas serão investigados por meio de entrevistas com vice-presidentes, diretores e gerentes gerais dessas organizações. Os participantes serão escolhidos com base em suas posições estratégicas dentro das empresas, permitindo assim uma análise profunda e contextualizada das parcerias e categorização do luxo em hotelaria para complemento do Referencial Teórico.

A partir das análises acima, foi criada uma primeira versão do roteiro de entrevistas, realizado a partir da escolha subjetiva dos temas por uma ferramenta de IA (Claude 3.5), que classificou os temas e propôs um roteiro de entrevistas com base na análise do tema de pesquisa e avaliação do Referencial Teórico.

Quadro 9: Roteiro de Entrevistas Inicial

Tema Principal	Subtema	Código
Experiência do Participante	1.1 Função atual e tempo na posição. 1.2 Experiência no setor de marcas de luxo ou hotelaria de luxo. 1.3 Projetos recentes relacionados a co-branding ou parcerias.	Experiência Função Experiência Setor Projetos Co-Branding
Marca de Luxo e Experiência de Consumo	2.1 Definição de 'luxo' no contexto de marcas premium e hotéis de luxo. 2.2 Diferenças entre luxo tradicional e contemporâneo. 2.3 Principais atributos de uma marca de luxo. 2.4 Percepção dos consumidores sobre esses atributos. 2.5 Mudança do consumo de produtos de luxo para o consumo de experiências.	Definição Luxo Diferenças Luxo Atributos Luxo Percepção Consumidores Consumo Experiência
Co-Branding e Associações Secundárias	3.1 Exemplos de estratégias de co-branding bem-sucedidas. 3.2 Benefícios de uma marca premium ao se associar com um hotel de luxo. 3.3 Percepção da prática de alavancar associações secundárias no brand equity. 3.4 Riscos potenciais de associações secundárias para uma marca premium.	Exemplos Co-Branding Benefícios Co-Branding Percepção Associações Riscos Associações
Hotelaria de Luxo	4.1 Essencial para que um hotel de luxo ofereça uma experiência diferenciada. 4.2 Impacto da localização, qualidade dos serviços e personalização. 4.3 Integração entre marcas premium e hotéis de luxo para criar uma experiência coesa. 4.5 Como a hospitalidade de luxo reforça a percepção de uma marca premium.	Valor Diferenciação Impacto Localização Integração Experiência Reforço Marca
Avaliação de Impacto e Mitigação de Riscos	5.1 Métricas importantes para medir o impacto no brand equity. 5.2 Monitoramento da qualidade da parceria ao longo do tempo. 5.3 Principais riscos em associações secundárias. 5.4 Estratégias para mitigar riscos de imagem e reputação.	Métricas Brand Equity Monitoramento Parceria Riscos Secundárias Mitigação Riscos
Considerações Finais	6.1 Futuro das parcerias entre marcas premium e hotéis de luxo. 6.2 Novas tendências ou inovações que podem emergir.	Futuro Parcerias Tendências Inovações
Encerramento	7.1 Agradecimento final ao participante. 7.2 Informações sobre o andamento da pesquisa. 7.3 Verificação dos dados de contato do participante.	Agradecimento Próximos Passos Confirmação Contato

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de King (2016)

Após uma breve análise do roteiro apresentado foi constatado que apesar do formato considerar os principais temas do Referencial Teórico em sua composição, ficou evidente que as perguntas, visando preencher os códigos necessários, estavam diretas demais, o que dificultaria a espontaneidade e interação com os entrevistados. Considerando o tema pesquisado, o roteiro inicial não responderia as principais perguntas que esta dissertação se propõe a responder.

Com isto e a partir dele foi realizada uma análise criteriosa do público que seria entrevistado, do problema de pesquisa a ser respondido, das teses que precisam ser comprovadas e da necessidade de complementar o Referencial Teórico do trabalho. Os roteiros foram reformulados, após várias tentativas, ganharam a versão final que seguiu para a validação. Nesta segunda versão, elaborada a partir de análise do Autor e executada inteiramente em excel, o roteiro, após validado por profissionais com ampla experiência e vivência no mercado hoteleiro de luxo e formação consolidada, foi distribuído à dois públicos distintos, pois ficou claro, após toda a análise realizada, que os questionamentos embora algumas partes fossem comuns aos dois públicos, outras questões necessitariam de adaptação por tipo de público que participaria das entrevistas.

Com este objetivo claro, os públicos foram definidos e os respectivos roteiros foram utilizados para guiar as entrevistas em tempo real, para que as respostas fosse as mais próximas possíveis dos desafios propostos inicialmente. As perguntas não foram formuladas de forma

direta, mas como introdução aos assuntos abordados para que os respondentes tivessem espaço para contribuir com seu conhecimento e experiência, o que deixou o trabalho mais completo. Nas considerações iniciais, abordando os temas de forma técnica, evidenciou uma certa dificuldade dos entrevistados em reconhecerem a teoria por trás do trabalho, mas com as devidas explicações, a entrevista transcorreu em maior profundidade. Este processo de introduzir conceitos, experimentar os conhecimentos teóricos dos entrevistados e depois seguir com conceitos mais amplos, foi todo mapeado a partir do *template* de King (2016).

Quadro 10: Roteiro de Entrevistas Público 1 – Revisado – Parte 1

Roteiro de Entrevista Semiestruturado: Público 1 - Estudo de Caso		
Tema Principal	Subtema	Código
Bloco 1: Experiência do Participante	1.1 Qual é a sua função atual e há quanto tempo você atua nesta posição?	Tempo na função
	1.2 Qual é a sua experiência no setor de marcas de luxo ou em hotéis de luxo?	Experiência
	1.3 Em que ano se iniciou este projeto quais características foram fundamentais para sua escolha como diretor do projeto?	Projeção de carreira
	1.4 Poderia resumir a sua formação acadêmica?	Formação Acadêmica
	1.5 Quando você foi chamado para atuar no projeto você conhecia o desafio? Já existia a possibilidade de uma associação com alguma marca? Se não por que você entendeu que seria necessário associar o hotel que já tinha uma marca internacional com outra marca nacional de gastronomia?	planejamento estartégico do projeto
	1.5 Poderia compartilhar em quais projetos voce tinha trabalhado até aquele momento que envolvesse marcas premium ou hotéis de luxo?	Experiência Anterior
	1.6 Mais alguma questão importante que não perguntado e gostaria de compartilhar sobre o projeto?	Percepção do Entrevistado
Tema Principal	Subtema	Código
Bloco 2: Exploração do Referencial Teórico e problema de pesquisa de Associação secundária	2.1 Qual foi a principal fraqueza que foi detectada no projeto do hotel, que precisava ser reforçada com a associação com a marca premium?	Fraquezas
	2.2 Qual foi o critério que definiu a marca parceria para a associação principal? Considerando que não ocorreu apenas uma.	Definição
	2.3 Como foi definido a concorrência do hotel e o qual foi o critério para enfrenta-la a partir da associação?	Planejamento
	2.4 Quando o projeto do hotel mudou de mid scale para luxo, já havia a percepção que seria necessário uma associação com uma marca premium para equilibrar o jogo com a concorrência?	Concoorrência
	2.5 Poderia compartilhar exemplos de estratégias de associações ou parcerias que você considera bem-sucedidas?	Exemplos Práticos
	2.6 Quais foram, em sua opinião, os principais benefícios que a marca premium acrescentou ao projeto de parceria com o hotel e vice e versa?	Benefícios mútuos da Associação
	2.7 Considerando o Projeto que você liderou, quais riscos foram considerados pelas duas partes com a associação? E quais os processos pensados para mitiga-los?	Planejamento Estratégico
	2.8 Quais critérios você considerou essencial na escolha da marca premium para a parceria?	Crítérios de Escolha
	2.9 Como vocês conseguiram preservar os valores e a identidade das marcas no processo da associação?	Valores das Marcas
	2.10 No lançamento da associação, os objetivos iniciais foram alcançados?	Resultados
	2.11 Que estratégias você recomendaria para mitigar possíveis riscos de imagem e reputação na associação?	Riscos de Imagem
	2.12 Sobre este bloco ficou faltando abordar algum ponto que você julga necessário acrescentar?	Percepção do entrevistado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de King (2016)

Quadro 11: Roteiro de Entrevistas Público 1 – Revisado – Parte 2

Roteiro de Entrevista Semiestruturado: Público 1 - Estudo de Caso		
Tema Principal	Subtema	Código
Bloco 3: Exploração do Referencial Teórico Mercado de Luxo, Brand Equity, Co-Branding, Marca Premium	3.1 Durante a negociação foi analisada o impacto no Brandy Equity	Diferenças
	3.2 Como você percebe as diferenças entre o luxo tradicional e o luxo contemporâneo (não convencional)?	Definição de Luxo
	3.4 Como você vê a mudança do consumo de produtos de luxo para o consumo de experiências?	Análise de Consumo
	3.5 Em sua opinião, como essa mudança no perfil de consumo impacta as estratégias de branding e marketing para marcas premium?	Mudança de Perfil de Cliente
	3.6 Como a exploração de experiência como luxo possibilitou a associação com a marca premium de gastronomia?	Experiência
Tema Principal	Subtema	Código
Bloco 4: Considerações Finais e Reflexão Sobre o Futuro	4.1 Como você vê o futuro das associações entre marcas premium e hotéis de luxo? Há novas tendências ou inovações que você acredita que se tornarão mais proeminentes?	Futuro das Associações
	4.2 Durante o projeto de associação, quais ajustes foram necessários?	Ajustes
	4.3 Qual a avaliação você faz sobre a associação e o benefício para as duas marcas envolvidas?	Avaliação final
	4.4 Ao final do projeto você considera que todos os objetivos foram alcançados? Se não por que?	Objetivos
	4.5 Há algum aspecto que você acredita que não foi abordado nesta entrevista, mas que considera importante para a pesquisa?	Aprofundamento
	4.6 Tem alguma sugestão para melhorar ou aprofundar este estudo?	Sugestões

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de King (2016)

Nesta nova proposta foi necessário a criação de dois roteiros distintos, considerando os públicos que seriam entrevistados e as respostas necessárias para finalização do trabalho. O primeiro e o último bloco ficaram iguais para os dois roteiros, considerando a necessidade de obter informações sobre a experiência e formação do entrevistado, e destacar a importância de cada um para a composição do resultado, bem como as considerações finais de cada grupo. Mesmo que as respostas sejam diferentes, pois os temas abordados com o público um e dois são diferentes, a abordagem dos blocos iniciais e finais precisavam ser iguais.

No resultado da análise das entrevistas, novos códigos foram criados, alguns eliminados, para resumirmos o máximo possível, de forma que os códigos que restaram, foram as respostas efetivas as questões aqui colocadas.

Quadro 12: Roteiro de Entrevistas Público 2 – Revisado

Roteiro de Entrevista Semiestruturado: Público 2 - Hotéis de Luxo		
Tema Principal	Subtema	Código
Bloco 1: Experiência do Participante	1.1 Qual é a sua função atual e há quanto tempo você atua nesta posição?	Tempo na função
	1.2 Qual é a sua experiência no setor de marcas de luxo ou em hotéis de luxo?	Experiência no Segmento Luxo
	1.3 Poderia resumir sua formação?	Formação e Experiência
	1.4 Já teve experiência com marcas internacionais? Quantas?	Experiência internacional
	1.5 De acordo com experiência o mercado hoteleiro passou por muitas mudanças nestes últimos 10 anos?	Mudanças no mercado de luxo
	1.6 Mais alguma questão importante que não perguntado e gostaria de compartilhar sobre o projeto?	Percepção do Entrevistado
Tema Principal	Subtema	Código
Bloco 2: Definição de Hotelaria de Luxo	2.1 Em sua opinião, como você define um hotel de luxo?	Definição de Hotel de Luxo
	2.2 A definição de um Hotel de Luxo é igual nas várias partes do mundo?	Comparação entre países
	2.3 O valor da diária é um fator determinante para um hotel ser classificado na categoria luxo?	Definição de métricas
	2.4 Qual a diferença do luxo tradicional e luxo contemporâneo para a definição de um projeto de	Diferenciação de Luxo
	2.5 Quais os principais atributos de um hotel de luxo? Elencar de 5 a 10 atributos que definem o	Atributos
	2.6 Considerando o público brasileiro, tem alguma mudança importante na classificação do hotel	Comparação
	2.6 Estabelecer correlação entre hotéis de luxo e marcas premium	Correlação
Tema Principal	Subtema	Código
Bloco 3: Considerações Finais e Reflexão Sobre o Futuro	3.1 Como você vê o futuro das parcerias entre marcas premium e hotéis de luxo? Há novas tendências?	Associações
	3.2 Durante um projeto de parceria, quais ajustes são necessários?	Ajustes
	3.3 Qual a avaliação você faz sobre as associações e o benefício para as marcas envolvidas?	Avaliação final
	3.4 Em uma associação entre marcas premium com hotelaria de luxo, qual o principal objetivo na	Objetivos
	3.3 Quais são os principais atributos que você acredita que uma marca de luxo deve possuir para	Atributos
	3.5 Há algum aspecto que você acredita que não foi abordado nesta entrevista, mas que considera	Aprofundamento
	3.6 Tem alguma sugestão para melhorar ou aprofundar este estudo?	Sugestões para futuros estudos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de King (2016)

Com os dois roteiros preparados para a aplicação, foi definido o público final a ser entrevistado e marcando a revisão final dos roteiros, antes da primeira aplicação das entrevistas.

Os vice-presidentes e diretores das redes hoteleiras internacionais, bem como os gerentes gerais dos hotéis indicados, foram contatados via e-mail, WhatsApp, telefone ou redes sociais para o agendamento de entrevistas via plataforma Zoom e visitas técnicas à unidade de pesquisa escolhida. Essas visitas foram guiadas pelos próprios entrevistados ou por seus representantes.

Cada entrevista durou entre 45 minutos e 1 hora e 30 minutos, e aconteceram dentro de um período de 15 dias, conforme a disponibilidade de cada entrevistado, considerando suas agendas de viagens e compromissos. Dos 11 selecionados iniciais, três desmarcaram os

compromissos uma por doença e dois devido a compromissos no exterior, marcados por suas respectivas empresas. Mesmo considerando a importância dos três entrevistados para a conclusão do trabalho, não havia mais tempo livre para aguardar, considerando que os compromissos no exterior se estenderiam por mais de 15 dias.

As entrevistas, formaram uma base de validação deste trabalho, uma vez que a partir das respostas foi possível validar os documentos analisados. As entrevistas foram conduzidas pelo pesquisador, gravadas pela plataforma Zoom e transcritas em tempo real por uma plataforma de IA (Inteligência Artificial), eliminando-se vícios de linguagem e erros gramaticais. Após a transcrição, os textos foram revisados e adequados ao que foi dito nas respectivas entrevistas, contrapondo a gravação no Zoom, com a tradução realizada pela plataforma. O conteúdo das entrevistas foi analisado conforme as etapas de exploração e organização dos resultados descritas por King (2016). Isso incluiu a categorização das falas em quadros comparativos, permitindo a identificação de temas e falas semelhantes, o que facilitou a interpretação dos dados obtidos.

A segunda parte de dados que muito contribuiu para este trabalho foram os dados captados na plataforma de avaliação de hotéis TripAdvisor, pois eles representam uma perspectiva dos hóspedes e não interna do hotel. As quase trezentas opiniões analisadas deram suporte para a construção do *framework* e ao mesmo tempo validaram a importância do papel da associação secundária no sucesso do hotel. Ao analisar uma lista de opiniões ao longo de 30 meses, emitidas por diferentes pessoas de mais de 20 países diferentes e de todos os estados brasileiros, foi possível acompanhar a força da associação ao longo do tempo.

Inicialmente, como previsto no capítulo de metodologia, ocorreu a tentativa de catalogar os dados colhidos na plataforma TripAdvisor de acordo com a plataforma SERVQUAL, entretanto ficou evidenciado que os dados coletados na plataforma, por não terem sido respondidos diretamente na plataforma programada, não eram compatíveis com a proposta da ferramenta que se propõe a medir: a tangibilidade dos dados, a confiabilidade, a responsividade, segurança e empatia. Para a partir desta coleta definir a satisfação dos hóspedes a lealdade e a percepção da marca própria. As palavras que apareceram em destaque, eram diferentes das normalmente utilizadas na base de programação da SERVQUAL. Ainda assim, ficou evidenciado o valor do SERVQUAL como garantidor da reputação, tanto do hotel, quanto da marca em uma associação, utilizando a ferramenta para validar a opinião dos clientes em formulários específicos ao longo da hospedagem, desta forma é possível garantir que as respostas serão adequadas as questões propostas pela plataforma.

Os dados utilizados para essa análise foram coletados em plataforma de avaliação de hotéis TripAdvisor. A catalogação dos dados da pesquisa da satisfação dos clientes realizada através da técnica de Nuvem de Palavra (Vilela, Ribeiro & Batista, 2020), para análise de dados qualitativos sendo utilizada para identificação da opinião dos hóspedes do hotel, durante os anos de 2016 a 2018, na plataforma TripAdvisor.

A nuvem de palavras apresenta diversas aplicações, variando desde a identificação dos termos mais frequentemente buscados em plataformas eletrônicas (Lunardi, Castro & Monat, 2008) até seu uso como recurso pedagógico em processos de ensino e aprendizagem (Ramsden & Bate, 2008). No contexto brasileiro, é possível observar estudos que utilizam e recomendam essa ferramenta para a análise de dados qualitativos, particularmente na área da saúde (Souza et al., 2018; Vilela, Ribeiro & Batista, 2020, p.31).

Uma vez que as possibilidades dos pesquisadores e o consequente aumento da produção em pesquisa estão aliados ao avanço tecnológico, sobre a informatização na investigação de abordagem qualitativa, Bardin (2011) destaca que o auxílio deste recurso pode ocorrer no tratamento de textos, nas operações de análise e na categorização e nas estatísticas sobre os resultados obtidos, que é o caso da aplicação desta técnica neste trabalho. Porém, mesmo com o uso de um recurso tecnológico, o pesquisador precisa sempre estar atento ao processo.

Foram pesquisadas diversas ferramentas de formação de nuvem de palavras, incluindo na pesquisa os recursos já existentes em plataformas de IA, tais como ChatGPT³⁴ e Claude 3.5³⁵. A escolha acabou sendo por um site gratuito de uma dessas aplicações gratuitas – o Wordle³⁶. O site foi escrito como projeto pessoal de Jonathan Feinberg em 2005, embora incorpore (com permissão) código desenvolvido pelo autor para a IBM Research (Feinberg, 2014).

³⁴ Disponível em: <https://chatgpt.com/>. Acesso em: 26/02/25.

³⁵ Disponível em: <https://claude.ai/new>. Acesso em: 26/02/25.

³⁶ Disponível em: <https://www.wordle.net/>. Acesso em: 26/02/25.

4.2 Contextualização do Objeto de Estudo

O presente estudo tem como foco a análise da associação secundária entre um hotel *lifestyle* localizado na Praia do Arpoador, na zona sul do Rio de Janeiro, e duas personalidades do setor gastronômico e da moda: uma renomada chef brasileira e uma estilista de destaque no mercado nacional. Essa parceria estratégica busca agregar valor à experiência do hóspede por meio da oferta de serviços diferenciados e da incorporação de elementos identitários associados às marcas individuais das personalidades envolvidas.

Os hotéis *lifestyle* caracterizam-se pela proposta de oferecer uma hospitalidade imersiva, conectada à cultura local e ao comportamento do público-alvo. Diferentemente dos hotéis tradicionais, que enfatizam a padronização dos serviços e a eficiência operacional, os hotéis *lifestyle* valorizam a autenticidade, o design inovador e as experiências personalizadas, elementos fundamentais para a fidelização da clientela. Nesse contexto, parcerias com figuras influentes da gastronomia e da moda tornam-se um diferencial competitivo, pois reforçam a identidade do empreendimento e proporcionam vivências sensoriais exclusivas aos hóspedes.

A escolha do hotel *lifestyle* situado no Arpoador como objeto de estudo fundamenta-se em sua localização privilegiada e no posicionamento mercadológico voltado para um público que valoriza sofisticação, design e conexões culturais autênticas. Além disso, a associação secundária com uma chef e uma estilista de renome permite explorar a interseção entre hospitalidade, gastronomia e moda, evidenciando como esses elementos podem ser utilizados estrategicamente para a construção da imagem da marca hoteleira internacional no mercado local.

4.3 Caracterização do Hotel e sua Proposta Conceitual

O hotel analisado neste estudo é um empreendimento de uma bandeira internacional, posicionada entre os maiores cinco grupos hoteleiros do mundo. De categoria *lifestyle* boutique, situado em um dos pontos turísticos mais icônicos do Rio de Janeiro. Seu conceito arquitetônico e de design é baseado na valorização da cultura local, incorporando elementos da natureza e da paisagem carioca em sua ambientação. A proposta do hotel é proporcionar uma experiência diferenciada para os hóspedes, destacando-se pela personalização dos serviços, curadoria de experiências e parcerias estratégicas com profissionais das áreas criativas.

Os hotéis *lifestyle* são caracterizados por um posicionamento que alia exclusividade, design contemporâneo e uma atmosfera sofisticada, diferenciando-se da hotelaria convencional ao apostar em experiências que dialogam com o universo cultural e emocional dos clientes. No

caso do hotel em estudo, essa identidade é reforçada por meio da colaboração com profissionais renomados que agregam valor à marca e contribuem para a sua diferenciação no mercado.

A parceria estabelecida com uma chef de cozinha e uma estilista internacionais tem como principal objetivo transformar a estadia dos hóspedes em uma experiência sensorial e imersiva, associando os conceitos de alta gastronomia e design de moda à identidade do hotel. Essa estratégia fortalece a percepção do empreendimento como um espaço de hospitalidade sofisticado e autêntico, conectado às tendências contemporâneas do mercado de luxo e *lifestyle*.

4.4 Parceria com a Chef Brasileira e a Experiência Gastronômica

A primeira dimensão da associação secundária analisada neste estudo refere-se à parceria com uma chef de renome, cuja trajetória é amplamente reconhecida no cenário gastronômico brasileiro e internacional. Sua identidade culinária está pautada na valorização de ingredientes nacionais e na fusão entre tradição e inovação, características que se alinham à proposta do hotel *lifestyle*. O conceito gastronômico desenvolvido para o hotel envolve:

- Criação de um menu exclusivo, inspirado na culinária brasileira contemporânea, com ênfase em ingredientes locais e técnicas de alta gastronomia.
- Experiências gastronômicas personalizadas, como jantares autorais e degustações temáticas que proporcionam interação direta entre a chef e os hóspedes.
- *Workshops* e eventos culinários, ampliando o engajamento do público e reforçando a identidade do hotel como um espaço de vivência cultural.

A gastronomia, nesse contexto, desempenha um papel fundamental na experiência do hóspede, pois transcende a oferta alimentar e se transforma em um elemento de identidade e diferenciação. A associação entre o hotel e a chef permite que a marca hoteleira absorva atributos de exclusividade e sofisticação, contribuindo para a sua consolidação no mercado de *lifestyle*.

4.5 Parceria com a Estilista Brasileira e a Influência da Moda no Ambiente Hoteleiro

A segunda dimensão da parceria estudada diz respeito à colaboração com uma estilista brasileira de renome, cuja trajetória e identidade criativa dialogam com os valores do hotel. A estilista, conhecida por seu trabalho inovador e por seu compromisso com a sustentabilidade na moda, contribui para a experiência do hóspede por meio de diversas iniciativas, tais como:

1. Criação de uniformes exclusivos para a equipe do hotel, reforçando a identidade visual e estética do empreendimento.
2. *Pop-up store* ou espaço conceitual dentro do hotel, onde os hóspedes podem ter acesso a peças assinadas pela estilista e coleções exclusivas. Acesso a uma biblioteca sobre moda, livros de autoria da estilista nos aptos, e decoração com fases da moda brasileira na visão da estilista.
3. Parcerias para eventos e ativações, como desfiles, exposições e lançamentos de coleções que envolvem a participação dos hóspedes.

A moda, assim como a gastronomia, assume um papel estratégico na construção da identidade do hotel, permitindo que o empreendimento se aproprie de valores como criatividade, exclusividade, inovação e engajamento cultural. A presença da estilista não apenas agrega valor estético ao espaço, mas também contribui para a construção de uma narrativa de marca diferenciada, na qual a hospitalidade se integra à cultura e ao design.

4.6 Relevância da Associação Secundária na Construção da Marca Hoteleira

A associação do hotel *lifestyle* do Arpoador com a chef e a estilista não se limita a uma estratégia de marketing; ela representa um mecanismo de construção de identidade e diferenciação no mercado hoteleiro. Ao integrar elementos da gastronomia e da moda ao ambiente da hospitalidade, o empreendimento se posiciona como um espaço de experiências imersivas e autênticas, conectando-se emocionalmente com seus hóspedes e criando um diferencial competitivo sustentável de maneira única.

Além disso, essa estratégia reforça a percepção de valor da marca hoteleira internacional, pois os consumidores passam a associá-la a atributos como sofisticação, inovação e exclusividade. A presença de personalidades reconhecidas em áreas criativas fortalece a

credibilidade do hotel e amplia sua capacidade de atrair um público segmentado, alinhado ao conceito de *lifestyle* e ao consumo de experiências *premium*.

Dessa forma, o estudo do caso em questão permite compreender como a associação secundária pode ser utilizada como ferramenta estratégica para o fortalecimento da marca na hotelaria *lifestyle*, explorando a convergência entre turismo, gastronomia e moda para criar experiências singulares e memoráveis, se destacando da concorrência no competitivo mercado hoteleiro da zona sul carioca.

4.7 Caracterização dos respondentes

A validação do roteiro de perguntas foi realizada por dois dos principais executivos do mercado de luxo do Brasil. Após a finalização do roteiro e a distribuição, pelo *Template*, em dois públicos diferentes, o primeiro que complementou o estudo de caso, em conjunto com as outras fontes de informações obtidas e o segundo público, cuja entrevista foi utilizada para complementar o Referencial Teórico da dissertação, ficou claro que a validação precisaria ser realizada por dois profissionais com profundos conhecimentos em mercado hoteleiro de luxo, sendo que um deles precisaria ter tido contato com o caso estudado, do hotel *lifestyle*, localizado na zona sul do Rio de Janeiro, na praia do Arpoador.

Quadro 13: Validação dos Roteiros de Entrevistas. Caracterização dos Respondentes

Validação do Roteiro de Entrevista	
Caracterização dos respondentes	
Pesquisados	Perfil dos Entrevistados
Entrevistado 1 - Validação de Roteiro de Entrevista	<p>Formação e Experiência Profissional da Entrevistada 1 da Validação do Roteiro de Entrevistas</p> <p>Entrevistada 1 - uma profissional de origem argentina com destaque na área de hotelaria e turismo de luxo no Rio de Janeiro. Com longa experiência no mercado de luxo. O destaque na carreira foi ter sido executiva por mais de 10 anos do principal hotel de luxo do Rio de Janeiro localizado em Copacabana. Atuando atualmente em treinamento e operações de alto padrão.</p> <p>Conhecimento aprofundado sobre o funcionamento de parcerias estratégicas e sua aplicação no segmento de luxo. Fluente em vários idiomas espanhol, francês, inglês e Português. É Formada em hotelaria e pós graduada em administração e formação no mercado de luxo. Foi uma das líderes do projeto do hotel de marca internacional, na associação secundária com a chef brasileira e uma estilista brasileira</p>
Entrevistado 2 - Validação de Roteiro de Entrevista	<p>Formação e Experiência Profissional do Entrevistado 2 da Validação do Roteiro de Entrevistas</p> <p>Entrevistado 2 - Executivo de origem alemã formado em hotelaria com pós graduação e especialização em hotelaria de luxo em escolas internacionais, também é especialista em A&B (alimentos e bebidas). É fluente em alemão, inglês, português e espanhol. Responsável pela reestruturação e implementação de um dos principais hotéis de luxo de São Paulo, localizado no bairro dos Jardins. Iniciou sua carreira na Europa (Alemanha e França). O executivo passou por diversos hotéis de luxo de São Paulo, trabalhou em 3 das principais redes hoteleiras mundiais e em um dos mais icônicos hotéis dos antigos hotéis 5 estrelas independentes paulistanos. Expertise em operações de marcas internacionais e no desenvolvimento de estratégias voltadas para o mercado de luxo.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Após a validação do roteiro de entrevistas pelos especialistas, foram sugeridas duas alterações na ordem das perguntas, uma inversão e tema do roteiro 1 (Estudo de Caso) para o roteiro 2 (Referencial Teórico). Após estas mudanças o roteiro foi aprovado e o passo seguinte foi a divisão dos respondentes em dois grupos distintos, sendo o primeiro, o grupo de executivos do mercado de luxo hoteleiro, com conhecimento do caso estudado. Para isto foi definido que um dos validadores precisaria ter tido contato com o caso investigado.

O Grupo 1 foi composto por executivos do mercado de luxo com vasta experiência em grandes grupos internacionais, gestão de marcas de luxo e marcas *premium*, que trabalharam no hotel de luxo que realizou a associação com a marca *premium* de gastronomia. As entrevistas realizadas com este primeiro grupo, serviram como validação do estudo de caso do hotel *lifestyle* localizado no bairro do Arpoador, na zona sul do Rio de Janeiro, que realizou a associação secundária com a chef e a estilista brasileiras.

Quadro 14: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 1 – Parte 1

Roteiro de Entrevista Semiestruturado - Público 1	
Caracterização dos respondentes	
Pesquisados	Perfil dos Entrevistados
Entrevistado 1 - Público 1 Estudo de Caso	<p align="center">Formação e Experiência Profissional do entrevistado 1 - Público 1</p> <p>Entrevistado 1 - Teve toda a sua carreira ligada a hotelaria de luxo em vários países do mundo. Iniciou sua carreira em hotéis de luxo aos 17 anos como ascensorista em Montevidéu.</p> <p>Realizou sua formação hoteleira clássica na Suíça, consolidando conhecimentos em gestão de hotéis de luxo, sommelier e gastronomia. Trabalhou em redes renomadas, com passagens por Paris, Londres e Brasil.</p> <p>No Brasil, transformou um hotel lifestyle localizado no bairro de Santa Teresa em um ícone de luxo no Rio de Janeiro, com a parceria com uma das marcas de maior prestígio na hotelaria de luxo mundial e implementação de um restaurante premiado com uma estrela Michelin.</p> <p>Liderou consultorias em projetos emblemáticos em hotelaria de luxo em hotéis localizados no Arpoador e Ipanema, posicionando-os como referências no segmento de luxo de entrada. Foi o principal executivo do hotel lifestyle no Arpoador e o idealizador da associação com a chef brasileira.</p> <p>Atualmente atua como consultor e gestor de projetos em Búzios, reforçando conceitos de luxo de experiência e brasilidade.</p>
	<p align="center">Formação e Experiência Profissional do entrevistado 2 - Público 1</p> <p>Entrevistado 2 - Com sua carreira ligada a área administrativa da hotelaria e desenvolvimento de sistema. Possui mais de 20 anos de experiência no setor hoteleiro, dos quais 10 anos dedicados à. Sua trajetória começou como auditor interno, seguido por posições em controle corporativo, até alcançar o cargo de gerente de controladoria. Antes disso, adquiriu vasta experiência em uma das maiores administradoras hoteleiras do Brasil e empresa líder de software de gestão hoteleira.</p> <p>Participou da implantação e análise de projetos estratégicos na hotelaria de luxo, incluindo o hotel estudado, utilizou parcerias com marcas premium como a estilista brasileira e a chef brasileira para agregar valor e diferenciar o empreendimento no mercado competitivo do Rio de Janeiro. Implementou e analisou estratégias financeiras para maximizar o ticket médio e aumentar a ocupação em empreendimentos de alto padrão.</p> <p>Com formação em gestão Financeira e Bacharel em Ciências Contábeis desenvolveu iniciativas de controle e gestão financeira voltadas para otimizar custos e melhorar a rentabilidade dos empreendimentos administrados.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Quadro 15: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 1 – Parte 2

Roteiro de Entrevista Semiestruturado - Público 1	
Caracterização dos respondentes	
Pesquisados	Perfil dos Entrevistados
Entrevistado 3 - Público 1 Estudo de Caso	<p align="center">Formação e Experiência Profissional do entrevistado 3 - Público 1</p> <p>Entrevistado 3 - teve toda a sua carreira ligada a área hoteleira de luxo. Com mais de 25 anos de experiência no setor hoteleiro, atuando em posições de destaque em grandes redes internacionais renomadas. Sua carreira inclui passagens por cargos de liderança em diversos empreendimentos de luxo, onde implementou estratégias inovadoras de gestão de marketing. Participou da equipe que implantou um dos principais hotéis de luxo no Rio de Janeiro, consolidando como referência em luxo e exclusividade na América do Sul, combinando hospitalidade de alto padrão com elementos autênticos da cultura local.</p> <p>Com formação acadêmica em Hotelaria, especializou-se em gestão de projetos e liderança, atualmente lidera a área de marketing de uma das mais prestigiadas redes mundiais. Fluente em espanhol, inglês e português, desenvolveu e implementou parcerias estratégicas com marcas premium e eventos culturais, reforçando o alinhamento entre o hotel e o conceito de luxo contemporâneo.</p> <p>Coordenou equipes multidisciplinares, com foco em excelência operacional e experiência personalizada para os hóspedes. Trabalhou diretamente com a chef brasileira e a estilista brasileira, na implantação dos conceitos da marca internacional e na consolidação da associação secundária com o hotel estudado.</p>
Entrevistado 4 - Público 1 Estudo de Caso	<p align="center">Formação e Experiência Profissional do entrevistado 4 - Público 1</p> <p>Entrevistado 4 - Desenvolveu sua carreira em várias áreas como logística, alimentos & bebidas e hotelaria de luxo. Com mais de 20 anos de experiência no setor de hospitalidade, com passagens por renomadas redes hoteleiras e projetos estratégicos de alto impacto. Sua carreira teve início na área de alimentos e bebidas, gerenciando restaurantes familiares, o que posteriormente a levou à gestão hoteleira em grandes empreendimentos. Ao longo de sua trajetória, acumulou vasta experiência em projetos de implantação, reposicionamento de marcas e associações estratégicas com figuras públicas e marcas premium.</p> <p>Em parceria com uma multinacional de Hong Kong, implementou o primeiro lounge para uma empresa de cartão de crédito no mundo, no Aeroporto Internacional de Guarulhos. Liderou serviços de catering para plataformas de petróleo, atendendo grandes multinacionais do setor petrolífero. Responsável pela gestão de um restaurante com cardápio assinado por um dos chefs mais renomados do Brasil, em Florianópolis,</p> <p>Graduada em hotelaria e em Administração de Empresas, com pós-graduação em Logística, atualmente lidera um dos melhores hotéis Fazenda histórico de São Paulo, onde está à frente de iniciativas de reposicionamento e inovação, com o objetivo de transformar o empreendimento em um dos mais sofisticados do mercado.</p> <p>Fluente em inglês, espanhol, sueco e português, a entrevistada 4 liderou o projeto do hotel de marca internacional, na associação secundária com a chef brasileira e a estilista brasileira.</p>
Entrevistado 5 - Público 1 Estudo de Caso	<p align="center">Formação e Experiência Profissional do entrevistado 5 - Público 1</p> <p>Entrevistado 5 - possui 18 anos de experiência na área de turismo e hotelaria, com uma trajetória marcada pela paixão e dedicação ao setor. Iniciou sua carreira na operação hoteleira, no departamento de reservas, e posteriormente expandiu sua atuação para áreas como gestão de receitas, comercial, programas de fidelidade e, mais recentemente, novos negócios. Há 12 anos dedica seu talento a uma das maiores redes de franquias hoteleiras do mundo, sendo os últimos 5 dedicados à gestão direta de novos negócios no país.</p> <p>Com formação em Turismo e hotelaria é pós graduada em gestão estratégica de pessoas e com MBA em gestão empresarial. Fluente em inglês, espanhol e português, tem expertise em negociação e desenvolvimento de novos projetos no setor hoteleiro. Sólida experiência em gestão de pessoas e liderança de equipes multidisciplinares. Visão estratégica voltada para inovação e crescimento sustentável no mercado hoteleiro.</p> <p>Motivada pela busca de soluções criativas e estratégicas que impulsionem o setor hoteleiro, especialmente no desenvolvimento de experiências diferenciadas para os hóspedes e parcerias estratégicas com marcas premium, participou da associação secundária do hotel estudado com a chef brasileira e a estilista brasileira, representando a marca internacional cuja bandeira de luxo era utilizada pelo hotel.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Grupo 2 foi composto por executivos do mercado hoteleiro de luxo tanto em grandes redes, quanto em hotéis de luxo independentes. Todos possuíam experiência na relação com marcas *premium*, dentro do contexto investigado. As entrevistas realizadas com este segundo grupo foram necessárias para complemento do Referencial Teórico.

Quadro 16: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 2 – Parte 1

Roteiro de Entrevista Semiestruturado - Público 2	
Caracterização dos respondentes	
Pesquisados	Perfil dos Entrevistados
Entrevistada 1 - Público 2 Referencial Teórico Hotelaria de Luxo	<p align="center">Formação e Experiência Profissional da entrevistada 1 - Público 2</p> <p>Entrevistada 1- Profissional de destaque na área de design e gestão hoteleira, com uma carreira que combina formação acadêmica sólida, no Brasil e exterior, e experiência prática abrangente. Ela é arquiteta formada em 1993 e iniciou sua trajetória profissional em construtoras, atuando diretamente em obras e projetos relacionados à arquitetura técnica.</p> <p>Ao longo de sua carreira, acumulou experiências significativas em diversas empresas do setor hoteleiro. Entre os destaques estão sua passagem por duas das 5 maiores redes hoteleiras do mundo, onde ocupou posições de liderança relacionadas a projetos de design, aberturas de novos empreendimentos e reformas estruturais. Atualmente em uma das 5 maiores redes hoteleiras globais, a vice-presidência de design e serviços técnicos para as Américas, liderando equipes em países como Brasil, Chile, México e Estados Unidos. Durante sua passagem por outra grande rede hoteleira, foi responsável por projetos emblemáticos, como o Wyndham Grand de Barbados, um empreendimento de 450 apartamentos e áreas de convenções de grande porte.</p> <p>Sua formação acadêmica também inclui uma especialização em design ambiental realizada nos Estados Unidos, reforçando sua visão global e sensibilidade para soluções sustentáveis no setor. Essa experiência internacional foi fundamental para complementar sua compreensão das nuances culturais que impactam o design e a operação de empreendimentos hoteleiros em diferentes regiões.</p> <p>Além disso é reconhecida por sua capacidade de adaptação e flexibilidade, adquiridas em sua experiência como consultora autônoma. Durante esse período, liderou projetos para diversas marcas internacionais, entre elas as duas maiores redes hoteleiras do mundo, auxiliando na nacionalização de designs e execução de projetos complexos no Brasil. É uma referência no setor de hotelaria de luxo e design arquitetônico.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Quadro 17: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 2 – Parte 2

Roteiro de Entrevista Semiestruturado - Público 2	
Caracterização dos respondentes	
Pesquisados	Perfil dos Entrevistados
Entrevistada 2 - Público 2 Referencial Teórico Hotelaria de Luxo	Formação e Experiência Profissional da entrevistada 2 - Público 2
	<p>Entrevistada 2 - Profissional que se destacou no setor de luxo ao longo de sua carreira ocupando atualmente o posto de Diretora Global de marcas de luxo na América do Sul de um dos maiores grupos hoteleiros do mundo.</p> <p>A entrevistada 2 possui mais de 20 anos de experiência no setor de hotelaria de luxo, atuou em empresas multinacionais renomadas. Sua trajetória começou no Catar, onde trabalhou na principal companhia aérea do país e acumulou experiências no setor de luxo ao trabalhar diretamente com a família real do príncipe daquele país, despertando sua paixão pela hotelaria de luxo. Ao longo de sua carreira, ocupou posições de liderança em 3 dos 5 maiores grupos de hotelaria do mundo. Atualmente, lidera as marcas de luxo do segundo maior grupo hoteleiro mundial na América do Sul, sendo responsável por desenvolver estratégias e implementar padrões de excelência nos empreendimentos da rede em que atua.</p> <p>Sua formação inicial foi em Letras, área em que se especializou e atuou por vários anos, com Pós-graduação em Reaquisição de Linguagem e após migrar para o setor hoteleiro se especializou em hotelaria de luxo. É fluente nos idiomas português, inglês, espanhol e italiano.</p> <p>Já visitou mais de 100 países, o que contribuiu para sua visão ampla e estratégica do mercado global e possui ampla expertise em padrões de qualidade e personalização no setor de hospitalidade. É apaixonada por inovação no mercado de luxo, buscando constantemente novas tendências e maneiras de elevar a experiência dos clientes por meio de personalização, exclusividade e excelência operacional. Ela também tem interesse em explorar o impacto das parcerias estratégicas entre marcas premium e o setor hoteleiro, área que considera fundamental para o futuro da hotelaria de luxo.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Quadro 18: Roteiro de entrevistas semiestruturado – Público 2 - Parte 3

Roteiro de Entrevista Semiestruturado - Público 2	
Caracterização dos respondentes	
Pesquisados	Perfil dos Entrevistados
Entrevistado 3 - Público 2 Referencial Teórico Hotelaria de Luxo	<p align="center">Formação e Experiência Profissional da entrevistada 3 - Público 2</p> <p>Entrevistado 3 - Profissional que se destacou no setor hoteleiro ao longo dos seus 27 anos de carreira iniciada em 1997, como mensageiro, progredindo até alcançar o cargo de liderança, que ocupa atualmente em um dos grandes grupos hoteleiros do mundo. Ocupando atualmente o posto de Diretor Regional para Brasil, Bolívia e Chile. Ao longo de sua trajetória, trabalhou em quatro grandes redes hoteleiras, onde assumiu posições como gerências gerais e em comitês executivos. Nos últimos cinco anos na empresa atual, exerceu inicialmente a função de Diretor de Operações antes de ser promovido ao cargo atual.</p> <p>Com experiência com marcas de luxo, incluindo o gerenciamento de produtos hoteleiros no segmento premium. Fluência nos idiomas inglês, Português e espanhol. Se adaptou com facilidade às mudanças geracionais e inovações tecnológica no setor hoteleiro.</p> <p>Com formação em administração e pós graduação em hotelaria e serviços, trabalhou em múltiplos mercados latino-americanos, com profundo conhecimento do Brasil, Bolívia e Chile.</p>
Entrevistado 4 - Público 2 Referencial Teórico Hotelaria de Luxo	<p align="center">Formação e Experiência Profissional da entrevistada 4 - Público 2</p> <p>Entrevistado 4 - é um profissional que se destacou no setor hoteleiro nacional, acumula mais de 20 anos de experiência em hotelaria, tendo iniciado sua carreira em programas de trainee e passado pelas empresas líderes mundiais do setor hoteleiro. Atuou por 11 anos em um dos maiores grupos hoteleiros do mundo, alcançando a posição de Regional VP de desenvolvimento, onde liderou negociações de contratos de franquia e administração. Atualmente, lidera as operações de outra grande rede mundial de hotéis no Brasil, gerenciando as marcas principais do grupo.</p> <p>Com formação em Administração Pública pela UNESP, MBA em Marketing de Serviços pela FIA - Fundação Instituto de Administração, se especializou em Hotel Real Estate Investment e Asset Management pela Cornell University e INSPER. Fluente nos idiomas inglês, espanhol e português, é um defensor do conceito de luxo contemporâneo e acredita no potencial das associações estratégicas para criar experiências únicas e exclusivas, que agreguem valor tanto para hóspedes quanto para investidores.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

4.8 Resultados encontrados

Os resultados desta dissertação, organizados em três etapas de pesquisa, relatam a experiência das associações secundárias entre marcas premium e hotéis de luxo, com destaque para o estudo de caso do Hotel de *lifestyle*, pertencente a uma rede de hotéis internacionais, localizado no bairro do Arpoador na zona sul do Rio de Janeiro – RJ.

4.9 Análise das entrevistas

Na primeira etapa, as entrevistas com executivos do mercado de luxo revelaram consenso sobre o impacto positivo das parcerias estratégicas no fortalecimento do posicionamento de mercado e na criação de experiências diferenciadas para os hóspedes. Os profissionais entrevistados destacaram a parceria entre o hotel no Arpoador, a chef brasileira e a estilista de alta costura como um exemplo bem-sucedido de valorização da cultura local e da sofisticação, conectando autenticidade e exclusividade.

A entrevista foi dividida em três etapas, de acordo com o *template* de King (2016), no primeiro bloco, comum aos dois grupos, os entrevistados foram apresentados, discorreram sobre sua formação e experiência e conversaram sobre assuntos gerais, comuns ao mercado de luxo. A partir destas primeiras interações, os códigos, temas e subtemas do *template* foram reorganizados para complementação do referencial teórico e validação do framework.

Considerando que um dos interesses da pesquisa foi a complementação do Referencial Teórico com a definição do que é um hotel de luxo para as grandes redes internacionais, uma vez que eles não utilizam o padrão de classificação por estrela, adotado pelo MTUR no Brasil, uma nova classificação foi realizada no *template*, para que as respostas fossem ajustadas em relação aos temas, subtemas e códigos.

a) As características de um hotel de luxo

Os onze entrevistados responderam uma questão sobre quais os itens mais importantes que um hotel de luxo precisariam ter, para ser considerado luxo. As explicações foram condensadas e o quadro abaixo foi criado, pela definição dada pela maioria dos entrevistados, de acordo com a importância do tema na opinião dos entrevistados, sobre quais são os itens essenciais para um hotel ser considerado de luxo.

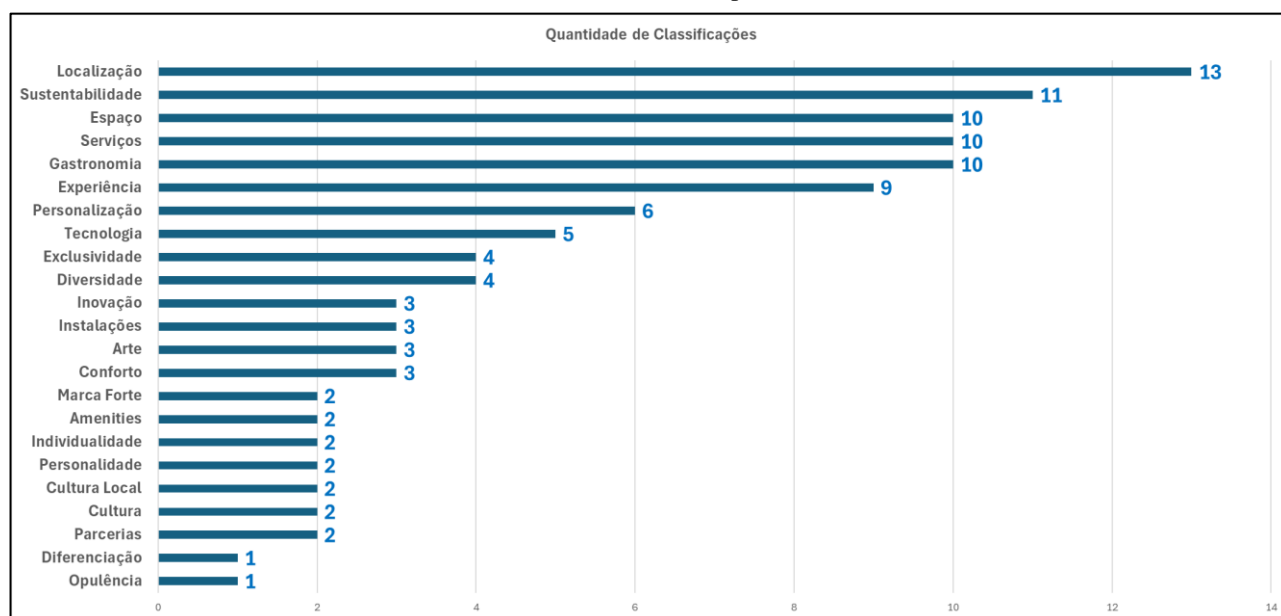
Quadro 19: Resumo da Definição de um Hotel de Luxo

ORDEM	Categorias de Classificação de um Hotel de Luxo									
Entrevistado 1	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Opulência	Diferenciação	Inovação	Sustentabilidade	Personalização
Entrevistado 2	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Exclusividade	Cultura	Tecnologia	Sustentabilidade	Personalização
Entrevistado 3	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Exclusividade	Arte	Diversidade	Sustentabilidade	Personalização
Entrevistado 4	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Parcerias	Arte	Personalidade	Sustentabilidade	Personalização
Entrevistado 5	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Conforto	Arte	Tecnologia	Sustentabilidade	Amenities
Entrevistado 6	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Diversidade	Cultura Local	Personalidade	Sustentabilidade	Marca Forte
Entrevistado 7	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Diversidade	Cultura Local	Inovação	Sustentabilidade	Marca Forte
Entrevistado 8	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Tecnologia	Instalações	Inovação	Sustentabilidade	Amenities
Entrevistado 9	Localização	Experiência	Gastronomia	Serviços	Espaço	Exclusividade	Cultura	Individualidade	Sustentabilidade	Personalização
Entrevistado 10	Localização	Diversidade	Gastronomia	Serviços	Espaço	Conforto	Instalações	Tecnologia	Sustentabilidade	Personalização
Entrevistado 11	Localização	Localização	Localização	Parcerias	Exclusividade	Conforto	Instalações	Tecnologia	Sustentabilidade	Individualidade

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Cada entrevistado apontou dez características que consideravam necessárias em um empreendimento para o mesmo ser considerado de luxo. Os entrevistados ficaram livres para escolher as palavras que melhor representasse a categoria de um hotel de luxo. A partir da livre narrativa dos entrevistados, incluindo as palavras repetidas, que alguns deram ênfase na importância dela para a categoria, como exemplo a palavra “localização”, que foi citada por um mesmo entrevistado diversas vezes, porque ele considerava que um dos itens mais importantes para um hotel de luzo é o seu endereço. Após a contagem das palavras, foi elaborado um ranking, expresso no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Características de um empreendimento de luxo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Após analisar o quadro acima, ficou evidente, que mesmo cada entrevistado tendo enumerado de cinco a dez palavras que definem um hotel de luxo, no câmpito geral, se destacaram 14 palavras, que, segundo eles, definem um produto hoteleiro de luxo. Com base na análise da frequência das palavras dos 11 entrevistados, as mais frequentes foram:

1. Localização: 13 menções
2. Sustentabilidade: 11 menções
3. Gastronomia: 10 menções
4. Serviços: 10 menções
5. Espaço: 10 menções
6. Experiência: 9 menções

7. Personalização: 6 menções
8. Tecnologia: 5 menções

Estas frequências mostram que:

- A localização é considerada o fator mais crucial, aparecendo em todas as entrevistas e sendo mencionada várias vezes por alguns entrevistados. Os entrevistados consideram que o endereço de um hotel de luxo é um dos pontos mais relevantes para esta categoria de hotel.
- A sustentabilidade aparece consistentemente em todas as entrevistas, demonstrando sua importância crescente no setor. Considerando o novo luxo, ou luxo contemporâneo, sustentabilidade ganhou relevância e importância para os empreendimentos do mercado de luxo.
- Gastronomia, serviços e espaço formam um trio de elementos fundamentais, cada um aparecendo em 10 das 11 entrevistas. Outros pontos de destaques foram o item espaço. O luxo precisa de área tanto para quartos mais espaçosos, quanto para quadro de área que contemplem a oferta de serviços necessárias, como piscina, bar, spa, restaurante, academia, recepção e *lobby* espaçosos, salas de reunião, espaços coletivos privativos, jardins, *rooftop*, suítes, corredores mais largos, salas escritórios de funcionários, refeitórios, área de descanso, biblioteca, adega, entre outras. Oferta de serviços foi outro item de destaque nas entrevistas, com algumas citações de serviços de mordomia, *maitre* no restaurante, *sommelier*, *hostess*, gerencia geral, chegando a alcançar 2 funcionários por quarto do hotel. E o terceiro item apontado com a mesma votação, nesta categoria, foi a gastronomia. Com o aumento da oferta gastronômica com novos chefs, avanço nas pesquisas de novos alimentos, valorização da saúde e qualidade de vida, uma gastronomia diferenciada é uma das condições para que um hotel seja considerado na categoria luxo.
- Experiência e personalização também se destacam como elementos importantes na definição de luxo hoteleiro. Proporcionar novas descobertas para seus visitantes foi considerado essencial para um hotel de luxo. Serviços cada vez mais personalizados apareceu entre os conceitos mais importantes para um empreendimento de luxo.

O alto número de citações destes itens acima, sugere que eles são os elementos mais valorizados na definição de hotelaria de luxo segundo os entrevistados. Analisando as vinte e três palavras citadas durante a entrevista, as oito palavras acima, foram as que tiveram mais relevância no contexto investigado, por este motivo foram consideradas para a categorização dos empreendimentos de luxo.

O Conteúdo das entrevistas foi analisado a partir do *Template* de King (2016) e King (2012), uma abordagem flexível para a análise de dados qualitativos que combina elementos de outras metodologias, como a análise temática e a análise de conteúdo, oferecendo uma estrutura organizada e personalizável para a interpretação dos dados. Ela é especialmente útil para estudos qualitativos que lidam com entrevistas, grupos focais, e outros tipos de dados textuais.

Após a criação do *template* definitivo ele foi aplicado aos dados para codificação sistemática. A aplicação do *template* envolveu a revisão de cada segmento de dados a partir da leitura e releitura das entrevistas e a atribuição de códigos do *template*, que foram ajustados conforme necessário. Os códigos finais foram atribuídos a cada tema a partir da área de interesse da pesquisa, para a contribuição com o resultado.

Os achados catalogados e classificados no *template* foram analisados no capítulo de discussão dos resultados.

Quadro 20: Template – Experiência do Participante – Parte 1

Template final		
Tema Principal	Subtema	Código
1 - Experiência do Participante	1.1 Quais Cursos Estudou	Formação
	1.2 Experiência na Carreira	Framework
	1.3 Funções Exercidas	Experiência no Setor
	1.4 Marcas em que atuou	Experiência com Luxo
	1.6 Posição atual	Maturidade Profissional

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de King (2016)

Na primeira parte do modelo, estruturado para obtenção de dados dos entrevistados, buscou-se complementar o referencial teórico e validar o estudo de caso. Esta estrutura também contribuiu para a proposição de um *framework* que possibilitará uma melhor tomada de decisão antes que seja criada uma associação secundária entre hotéis de luxo e marcas *premium*.

Os resultados apontaram que todos os entrevistados possuem formação em áreas complementares, destacando a relevância da interdisciplinaridade em suas trajetórias. Além disso, a fluência em vários idiomas é uma característica unânime, sendo o domínio de no

mínimo três idiomas um elemento comum entre os executivos entrevistados. A experiência internacional também surge como um diferencial significativo para os profissionais deste nível hierárquico. Outro aspecto marcante nos perfis desenvolvidos é o conhecimento aprofundado em hospitalidade, gastronomia, arte, inovação e a experiência em redes hoteleiras internacionais. Os entrevistados obtiveram ampla experiência em marcas de luxo pertencentes a essas redes, consolidando a expertise necessária para atuar em posições de liderança no setor.

Uma análise revelou ainda que esses profissionais ocupam cargos de diretoria ou vice-presidência em grandes grupos hoteleiros, com responsabilidades que frequentemente abrangem múltiplos países, predominantemente na América Latina ou na América do Sul. A maioria também desempenha funções estratégicas relacionadas a mais de uma marca dentro das redes em que atuam, reforçando sua capacidade de gestão em contextos multifacetados. Esses achados destacam o perfil altamente qualificado e diversificado dos entrevistados, reafirmando a importância de competências internacionais e multidisciplinares no setor de hospitalidade de luxo.

Quadro 21: Template – Estudo de Caso – Parte 2

Template final		
Tema Principal	Subtema	Código
2 - Estudo de Caso	2.1 Associação com chef brasileira	Avaliação da Associação
	2.2 Associação com estilista brasileira	Avaliação da Associação
	2.3 Vantagens da associação	Framework
	2.4 Dificuldades da associação	Framework
	2.5 Opinião dos hóspedes	Acompanhamento
	2.6 Desvantagens da Associação	Framework
	2.7 Fraqueza do Projeto	Framework
	2.8 Fases da Associação	Framework
	2.9 Estratégias para Mitigação de Risco	Framework
	2.10 Critérios de Escolha	Framework
	2.11 Fragilidades do Projeto	Framework
	2.12 Resultado Final	Validação

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de King (2016)

A segunda parte do modelo foi dedicada à análise do Estudo de Caso, que teve como objetivo compreender a dinâmica e os resultados de uma associação secundária realizada entre um hotel de luxo, uma chef brasileira renomada e um estilista brasileiro de destaque. Essa análise foi conduzida por meio de entrevistas aprofundadas com profissionais diretamente envolvidos no projeto, complementando as informações extraídas dos documentos do hotel e contribuindo para a validação dos dados.

Este estudo aprofundou as dinâmicas do projeto, complementando informações documentais com as percepções e experiências dos entrevistados, que desempenharam papéis centrais no desenvolvimento e implementação da associação. A seguir, detalharemos os principais resultados. Desafios enfrentados e alinhamento de objetivos, um dos maiores desafios relatados foi a necessidade de alinhar as expectativas e os interesses entre a marca internacional e os parceiros brasileiros. Esse processo foi desenvolvido para garantir que a visão do projeto fosse coesa e refletisse os valores do hotel e as marcas envolvidas. Barreiras Culturais e barreiras operacionais foram vencidas para que o projeto fosse realizado.

Os entrevistados, que desempenharam papéis de liderança e gestão no projeto, participaram ativamente da concepção e execução da parceria. A associação foi projetada para fortalecer a identidade do hotel como um destino exclusivo e culturalmente relevante, combinando o luxo internacional com elementos autênticos da cultura brasileira. Essa estratégia visava criar um diferencial competitivo e atrair um público-alvo que valorizasse experiências únicas e ricas. Os participantes deste bloco, além de demonstrarem profundo conhecimento sobre o mercado hoteleiro de luxo, marcas *premium*, associações secundárias, participaram ativamente do projeto do hotel *lifestyle*, localizado na zona sul do Rio de Janeiro e objeto deste estudo. Atuaram em conjunto com a marca internacional, a chef e a estilista brasileira para efetivarem a associação e viabilizarem a parceria e acompanharam todo o projeto, do começo ao fim. Forneceram uma contribuição riquíssima sobre os bastidores da associação e suas respostas ajudaram na análise dos documentos e no entendimento geral do projeto.

Quadro 22: Template parte 3 – Referencial Teórico

Template final		
Tema Principal	Subtema	Código
3 - Referencial Teórico	3.1 Associação Secundária	Entendimento do Processo
	3.2 Hotelaria de Luxo	Conhecimento
	3.3 Luxo Tradicional X Luxo Contemporâneo	Atualidade do Conhecimento
	3.4 Atributos de um Hotel de Luxo	Entendimento do Setor
	3.5 Públicos Diversos	Entendimento do Setor
	3.6 Marcas Premium	Conhecimento Sobre Luxo
	3.7 Experiência com Luxo	Validação da Pesquisa
	3.8 Co-Branding	Validação da Pesquisa
	3.9 Brandy Equity	Validação da Pesquisa
	3.10 Exemplos de Associações bem Sucedidas	Análise de Outros Casos

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de King (2016)

A terceira parte do *template* foi fundamental para estruturar o Referencial Teórico, que serviu como base para analisar e validar os atributos de um hotel de luxo no contexto brasileiro. Os conceitos explorados foram discutidos durante as entrevistas, contribuindo para uma análise comparativa entre os atributos apontados pelos entrevistados e a matriz de classificação por estrelas do Ministério do Turismo do Brasil. Os entrevistados enfatizaram a importância da associação secundária como estratégia para fortalecer a percepção de exclusividade e inovação em hotéis de luxo. Foi destacado que a colaboração com marcas *premium* ou personalidades renomadas agrega valor à identidade do hotel, além de atrair públicos específicos.

A definição de luxo na hotelaria foi amplamente discutida, destacando a evolução das expectativas dos hóspedes. Os entrevistados reforçaram que, no contexto atual, o luxo não está apenas em elementos tangíveis, mas também na personalização do serviço, na hospitalidade e na criação de experiências únicas. Houve consenso de que o conceito de luxo evoluiu significativamente. Enquanto o luxo tradicional é frequentemente associado à opulência e formalidade, o luxo contemporâneo valoriza as desvantagens, a sustentabilidade e as experiências culturais significativas. Essa transição foi considerada um fator chave para a redefinição dos atributos dos hotéis de luxo.

Os entrevistados resumiram os conceitos indispensáveis em um hotel de luxo, como: Arquitetura e design sofisticados. Atendimento altamente personalizado. Gastronomia de excelência. – Sustentabilidade como diferencial competitivo. Experiência na hospedagem. Endereço de prestígio, Tecnologia e Inovação. Esses atributos foram comparados à matriz de classificação do MTUR, evidenciando alinhamentos e lacunas entre as práticas do setor de luxo e os critérios oficiais.

A diversificação do público-alvo foi destacada como uma necessidade para hotéis de luxo que buscam atender diferentes gerações, origens culturais e preferências. Os entrevistados apontaram que atendem às demandas de públicos tão diferentes que exigem flexibilidade e inovação constantes. A colaboração com marcas *premium* foi amplamente discutida, sendo reconhecida como uma estratégia eficaz para fortalecer a identidade do hotel e criar associações positivas na mente dos consumidores. Os entrevistados mencionaram casos em que essas parcerias resultaram em aumento de visibilidade e correção de rumo de projetos hoteleiros.

O conceito de “experiência” foi ressaltado como o principal elemento que diferencia hotéis de luxo no mercado contemporâneo. Os entrevistados destacam que experiências históricas e memoráveis são fatores decisivos para a fidelização dos hóspedes. A prática de *co-branding* foi considerada uma ferramenta estratégica para agregar valor e inovar no setor de luxo. Os entrevistados destacaram exemplos em que essa abordagem foi bem-sucedida, alinhando as identidades das marcas envolvidas para criar ofertas exclusivas. Os entrevistados refletiram sobre o impacto positivo do fortalecimento do *brand equity* como resultado das associações secundárias. Esse fortalecimento é progresso não apenas pela qualidade dos serviços, mas também pelo posicionamento estratégico no mercado.

Casos de sucesso foram analisados durante as entrevistas, destacando iniciativas que participaram em que parcerias estratégicas de hotéis com marcas *premium* geraram inovação no setor e desejo de consumo pelos clientes das marcas. Esses exemplos foram utilizados como referência para identificar as melhores práticas no setor. Um dos exemplos foi citado pela entrevista 1 do público 2, em que destacou a associação de uma marca de hotelaria tradicional, que atende um público AAA, com uma empresa de automóveis, que também atende um público AAA, porém mais jovem. A parceria promoveu o hotel para um público, que ainda estivesse na categoria atendida por ele, nunca tinha frequentado o hotel antes da associação.

Comentários Gerais para aprimoramento do Referencial Teórico: as entrevistas permitiram ampliar o entendimento dos conceitos fundamentais de hotelaria de luxo, especialmente no que se refere à evolução do conceito de luxo e à adaptação às tendências contemporâneas.

Quadro 23: Template parte 4 – Reflexões Sobre o Futuro

Template final		
Tema Principal	Subtema	Código
4 - Reflexões Sobre o Futuro	4.1 Considerações Importantes	framework
	4.2 Sugestão para melhoria	framework
	4.3 Sugestão Para Aprofundamento	Melhoria da Pesquisa
	4.4 Assuntos não Abordados	Melhoria da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de King (2016)

A quarta e última parte do *template* contribuiu para a melhoria da pesquisa, tornando a mais completa, assim como contribuiu para melhorar a estruturação do *framework*, à medida que profissionais com experiência, formação e vivência, emitem opinião sobre mercado de luxo, parcerias e hotéis de luxo.

As percepções dos entrevistados destacaram a necessidade de considerar a sustentabilidade, inovação e personalização como fatores determinantes para o futuro da hotelaria de luxo. Consideram importante que as empresas candidatas a se associarem precisam conhecer muito os valores e o público uma da outra, para evitar conflitos durante a parceria. Consideram que os atributos definidos a partir das entrevistas embora estejam em linha com os critérios estabelecidos pelo MTUR, são mais diversos e abrangentes, e apontaram áreas que poderiam ser incluídas ou refinadas para refletir melhor as expectativas do mercado de luxo na classificação do produto hoteleiro de luxo pelo Ministério.

Sobre os assuntos não abordados nas entrevistas, destacaram que faltou abordar a questão dos projetos e arquitetura em geral no roteiro de entrevista, para definir se estes são atributos importantes para os consumidores de hotelaria de luxo. O impacto da economia compartilhada no mercado hoteleiro de luxo, a influência das redes sociais na percepção de luxo, o papel do metaverso e realidade virtual na experiência hoteleira de luxo, mensuração do retorno sobre investimento em parcerias *premium*, análise comparativa entre diferentes mercados geográficos e a importância do luxo, e estudo sobre a fidelização de clientes através de parcerias com marcas *premium*.

4.10 Avaliação de Comentários dos Hóspedes no TripAdvisor

Na segunda etapa, foram analisados 289 comentários de hóspedes na plataforma de avaliação de hotéis, TripAdvisor. Como já se passaram mais de 9 anos desde a primeira publicação e 8 anos da última, estes dados não se encontravam mais disponíveis publicamente. Para que o acesso fosse possível, considerando o sigilo imposto pela LGPD (Lei Geral de Proteção dos Dados), foi realizada uma reunião com o Diretor de Operações da atual administradora do empreendimento, seguido de extensa troca de mensagens via WhatsApp e 5 ligações telefônicas. Após a concordância da administradora em fornecer as informações, iniciou-se um processo burocrático com a parte técnica da plataforma, pois as informações, após tantos anos se passarem, se encontravam arquivados. Após muita insistência, por parte do Autor e do Diretor de Operações da administradora atual, uma senha de acesso foi fornecida pela TripAdvisor, para que funcionários do hotel tivessem acesso ao banco de dados da plataforma.

A plataforma fez uma única exigência, para liberar a pesquisa, considerando os riscos envolvidos, que o acesso se desse de um único computador e que ele fosse cadastrado na plataforma para receber a senha de liberação. As publicações foram liberadas pela plataforma em forma de imagens, com 6 imagens por página, com a íntegra de cada comentário. (nome do cliente, data da postagem, origem do cliente e comentário).

Do total de 289 avaliações analisadas, 167 foram postados por hóspedes brasileiros, 35 por hóspedes de origem americana, 9 por hóspedes de origem inglesa, 6 hóspedes de origem canadense, 26 hóspedes de origem argentina e outros 46 hóspedes de variadas nacionalidades, detalhamento apresentado na tabela abaixo, com resumo da origem dos clientes.

Quadro 24: Pesquisa de Avaliação de Clientes TripAdvisor

Pesquisa de Avaliação de Hóspedes do Hotel Lifestyle localizado no Arpoador Rio de Janeiro		
Origem	Número	Percentual
Brasileiros	167	57,79
Americanos	35	12,11
Ingleses	9	3,11
Canadenses	6	2,08
Argentinos	26	9,00
Outros	46	15,92
Total	289	100,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024)

Gráfico 2: Percentual de Público Usuário do Hotel



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

O acesso a plataforma foi realizado por um funcionário da atual administradora do empreendimento, a partir do computador do gerente geral do hotel, acompanhado pelo Autor a distância, para validação das informações. Após recebidas as imagens foram transformadas em texto e liberadas em um documento de word, com aproximadamente 100 páginas de informações brutas. O texto foi tratado pelo Autor e os comentários em língua estrangeira foram traduzidos por plataforma de IA (ChatGPT), para a língua portuguesa. Foram realizados 3 testes de tradução, um pelo Google Tradutor, um segundo pelo Claude 3.5 e o que apresentou melhor

resultado na tradução foi o ChatGPT 4.0, por este motivo foi o escolhido para realizar as 122 traduções em vários idiomas como: inglês, espanhol, alemão, francês, italiano, sueco, holandês, entre outros.

Após a tradução dos textos e uma avaliação geral das informações finais, os textos foram planilhados e analisadas mais de 30 mil palavras. Para efeito desta análise foram retiradas da formação de Nuvem de Palavras os verbos, artigos, preposições, números e palavras sem relação com a análise. A partir desta primeira análise e validação foram selecionadas as palavras que se repetiram mais de 7 mil vezes ao longo de todo o período analisado. Sendo que a palavra que apareceu com maior frequência foi a palavra hotel, que foi mencionada 315 vezes e por último a palavra itens, que se repetiu 5 vezes durante um período de dois anos, considerando todas as avaliações do período.

Após testar 3 plataformas de IA (Inteligência Artificial), ChatGPT, Claude 3.5 e o Perplexity, a geração da nuvem de palavras foi realizada pelo Site Wordle.net.

[...] A técnica de nuvem de palavras baseia-se na representação gráfica da frequência das palavras em um texto. Quanto mais a palavra é utilizada, mais ela se destaca entre os demais termos presentes nos gráficos, indicando qual é mais relevante e qual é menos relevante no contexto, podendo definir categorias a partir da frequência das palavras expressas nas nuvens e conforme o seu sentido dentro do texto [...] (Vilela, Ribeiro & Batista, 2020, p.31).

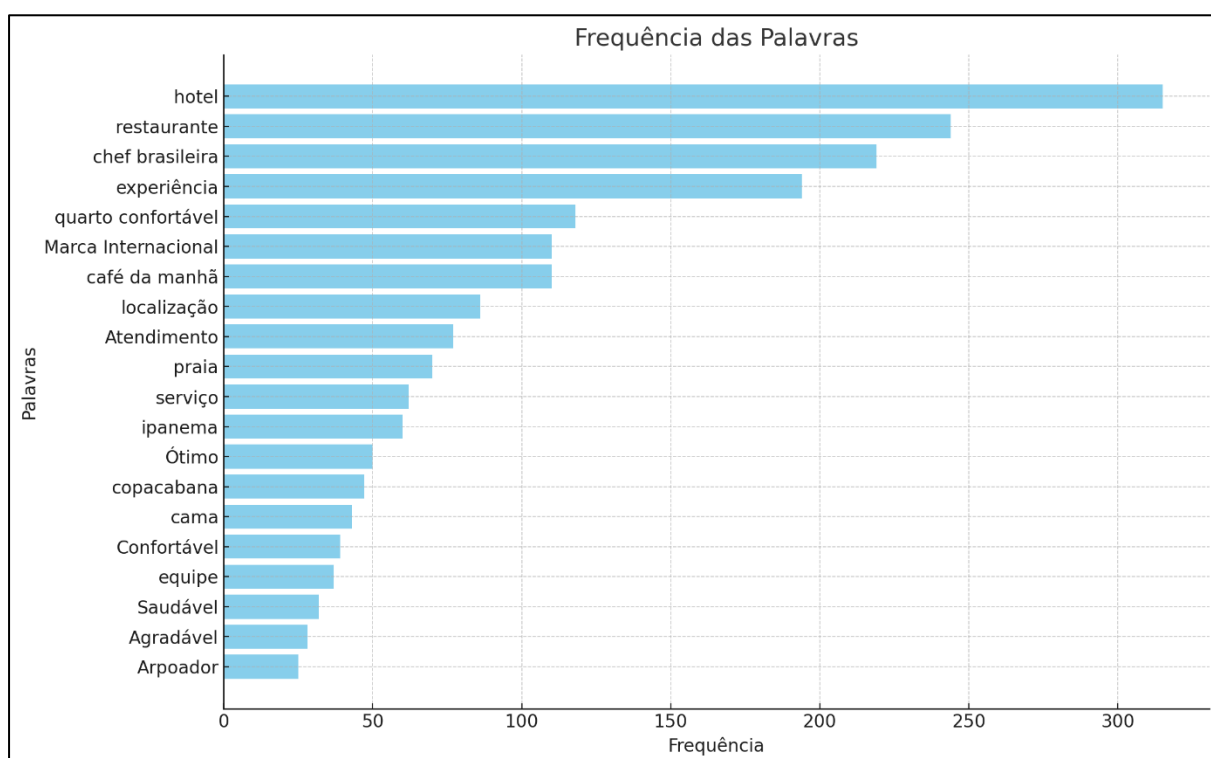
Figura 16: Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de avaliações no Site TripAdvisor (2025)

A partir da geração da nuvem de palavras, foram analisadas as palavras mais citadas pelos hóspedes ao longo de aproximadamente 30 meses entre os anos de 2016 e 2018. E foi colocada uma linha de corte para as palavras citadas acima de 20 vezes neste intervalo de tempo de 30 meses. Para visualizar a tomada de decisão, pelo número de palavras citadas, foi criado o gráfico abaixo, que demonstra visualmente a irrelevância das palavras com menos de citações, considerando a importância delas para o tema pesquisado.

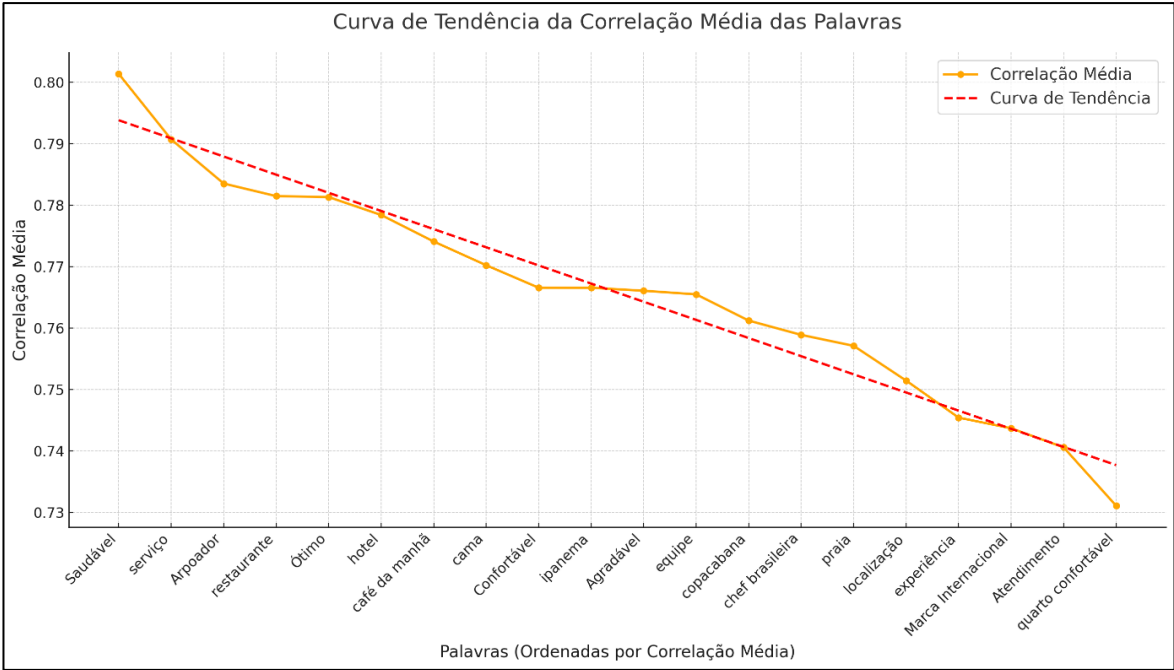
Gráfico 3: Frequência de Palavras na Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Considerando a análise gráfica, ficou evidenciado, que palavras com dezenove citações ou menos nos comentários dos hóspedes ao longo de 30 meses, tinha baixa relevância para a pesquisa. As palavras analisadas, com citações baixas, não interferem na análise de relevância. Nem contribuindo para a correlação, nem prejudicando a análise das associações do hotel com a chef brasileira, ou mesmo com a estilista de alta costura nacional. Com as palavras mais citadas e mapeadas pela Nuvem de Palavras, foi feito uma correlação em uma curva de tendências, considerando os temas pesquisados para analisarmos palavra a palavra e sua importância no estudo. A correlação indica as palavras que apresentaram maior relevância e importância dentro do contexto investigado de associação secundária.

Gráfico 4: Curva de Tendência da Correlação Média das Palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Análise da Curva de Tendência no Contexto do Projeto de associação de um hotel de luxo com duas marcas *premium* de consumo (gastronomia e moda brasileira), considerando a opinião dos clientes em uma das principais plataformas de avaliação de hotéis. A curva de tendência da correlação média das palavras revela *insights* importantes para o projeto do hotel de luxo e sua associação com as marcas premium representadas pela chef brasileira e uma estilista de moda. A análise ainda considerou que o hotel pertencia a uma Marca Internacional de prestígio quando a parceria foi iniciada.

1. Palavras com Alta Correlação Média

- Saudável, Serviço e Arpoador (Copacabana, Ipanema e Praia) aparecem no topo da curva de correlação média.
 - Saudável está associado a crescente demanda por opções de bem-estar em hotéis de luxo, como alimentação equilibrada, experiências *wellness* e um ambiente focado na saúde.
 - Serviço reflete a importância do atendimento de alta qualidade, que é fundamental e esperado no segmento de luxo hoteleiro.

- Arpoador indica o valor estratégico de localizações emblemáticas, especialmente para atrair hóspedes interessados em experiências culturais e exclusivas. Nesta correlação ainda foi considerado o fato de o hotel estar próximo a dois outros bairros turístico do Rio de Janeiro: Copacabana e Ipanema. O que não foi estudado nesta correlação, é que o fato de estar localizado em endereço tão nobre, aumenta a concorrência com outros empreendimentos de luxo, com melhor infraestrutura e tão bem ou mais bem localizados.

2. Grupo de Interesse: Gastronomia *Premium*

- Termos como restaurante, chef brasileira, e café da manhã aparecem mais abaixo na curva, com correlações moderadas.
 - Isso pode sugerir que, embora importantes, esses termos estão mais focados em aspectos específicos da experiência de luxo, relacionados à proposta gastronômica do hotel.
 - A presença de uma chef brasileira renomada é um diferencial que eleva o prestígio do restaurante e reforça a autenticidade cultural e a exclusividade.
 - Café da manhã é um momento estratégico para incorporar a marca *premium* da chef, apresentando pratos exclusivos que conectem os valores da marca do hotel e da chef.
 - Estes termos embora muito citados, não fazem parte do objeto hotel e sim do reforço do produto, para concorrer com empreendimentos hoteleiros de luxo, com mais infraestrutura, melhor localização e a mais tempo em operação, portanto mais conhecidos no mercado pelos clientes, considerando que o hotel estudado inaugurou em 2016, para as Olimpíadas Brasileiras. O mais importante aqui é a forte correlação existente e a importância da associação secundária com outras marcas *premium* para o sucesso do hotel.

3. Palavras com Correlação Média Baixa

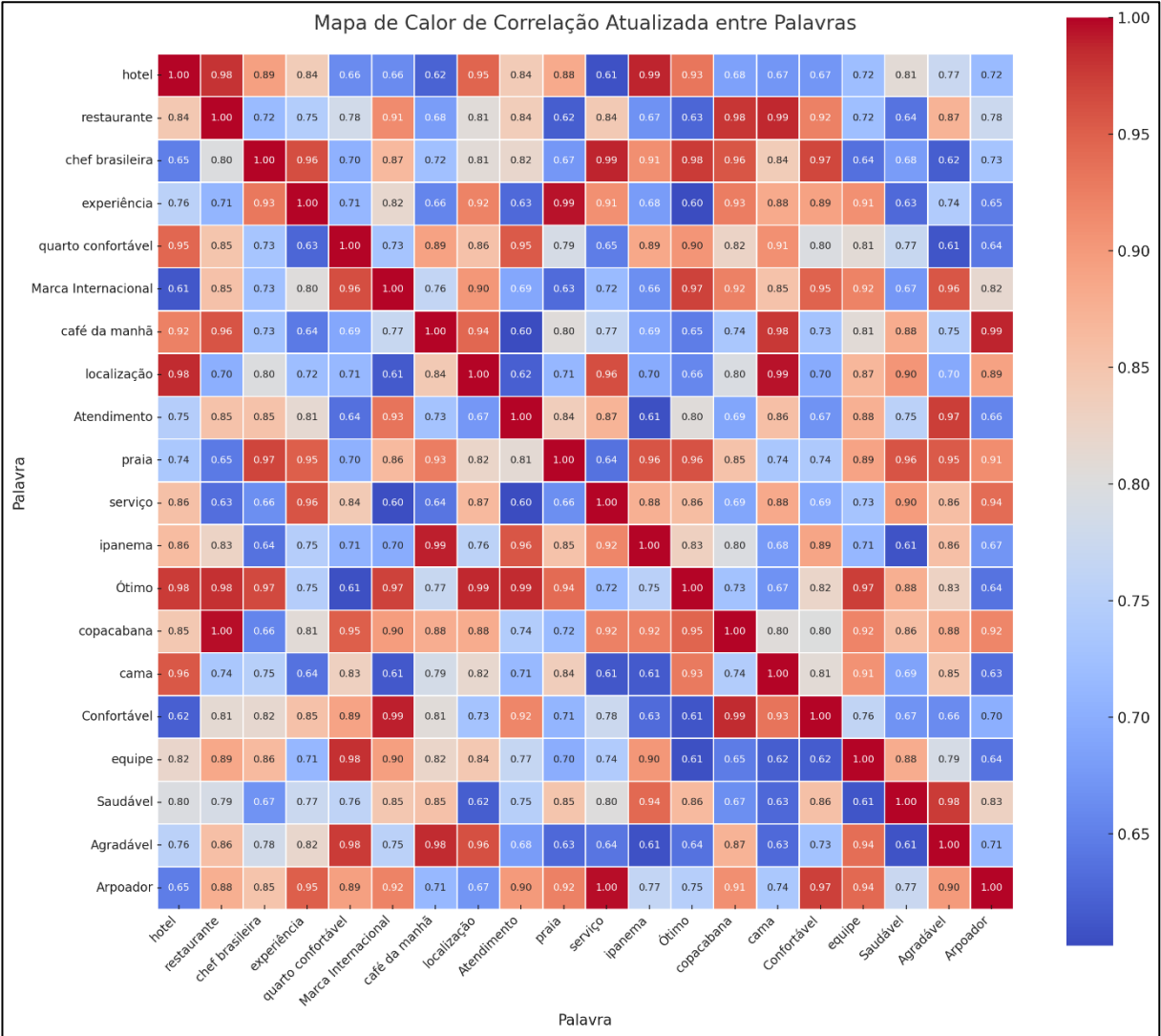
- Quarto confortável, Atendimento, e Marca Internacional estão no final da curva.
 - Quarto confortável e Atendimento são considerados elementos “básicos” em um hotel de luxo. Apesar de essenciais, possuem menor conexão com os outros aspectos mais estratégicos do projeto, como a gastronomia e a localização.
 - Marca Internacional reflete o prestígio global do hotel, mas, no contexto do projeto, pode estar sendo eclipsada pela proposta mais local e diferenciada proporcionada pela parceria com a chef brasileira. Também pode ser considerado a forte concorrência de marcas internacionais presentes na hotelaria de luxo da Zona Sul do Rio de Janeiro, portanto, não sendo considerado um diferencial. Fica o destaque também, que o fato da baixa correlação, pode ter a ver com a força da marca internacional em relação as outras marcas internacionais de luxo, presentes nas imediações do hotel estudado.

4. Tendência Geral

- A linha de tendência (tracejada vermelha) mostra uma leve queda, indicando que as palavras com correlação mais alta estão mais concentradas em aspectos amplos do projeto, como serviço, saúde e localização, seguida de perto pelos termos complementares, café da manhã, chef brasileira e restaurante. Os termos relacionados à proposta gastronômica aparecem em posições intermediárias, indicando que estão diretamente associados à parceria premium, mas não dominam o cenário geral do hotel de luxo, servindo com suporte importante a associação secundária.

A curva de tendência evidencia que o projeto do hotel de luxo está ancorado em elementos básicos de excelência, como serviço e localização, mas é complementado de forma estratégica pela oferta gastronômica *premium* proporcionada pela chef brasileira. A associação secundária com a marca *premium* da chef brasileira é essencial para o posicionamento do produto. Outro estudo realizado para analisar a importância das associações para o sucesso do hotel, foi uma correlação com mapa de calor.

Gráfico 5: Mapa de Calor sem Correlação



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Neste primeiro mapa de calor atualizado, a partir do destaque das 20 palavras que aparecem com mais frequência na Nuvem de Palavras, apresenta correlações fictícias entre as palavras mais mencionadas. Cada célula mostra o grau de relação entre dois termos, variando de 0.6 (correlação mais baixa) a 1.0 (autocorrelação perfeita). Neste primeiro mapa, não foi feita nenhuma correlação entre os termos “chef brasileira”, “restaurante” e “café da manhã”, todos foram analisados de forma independente e como palavras isoladas.

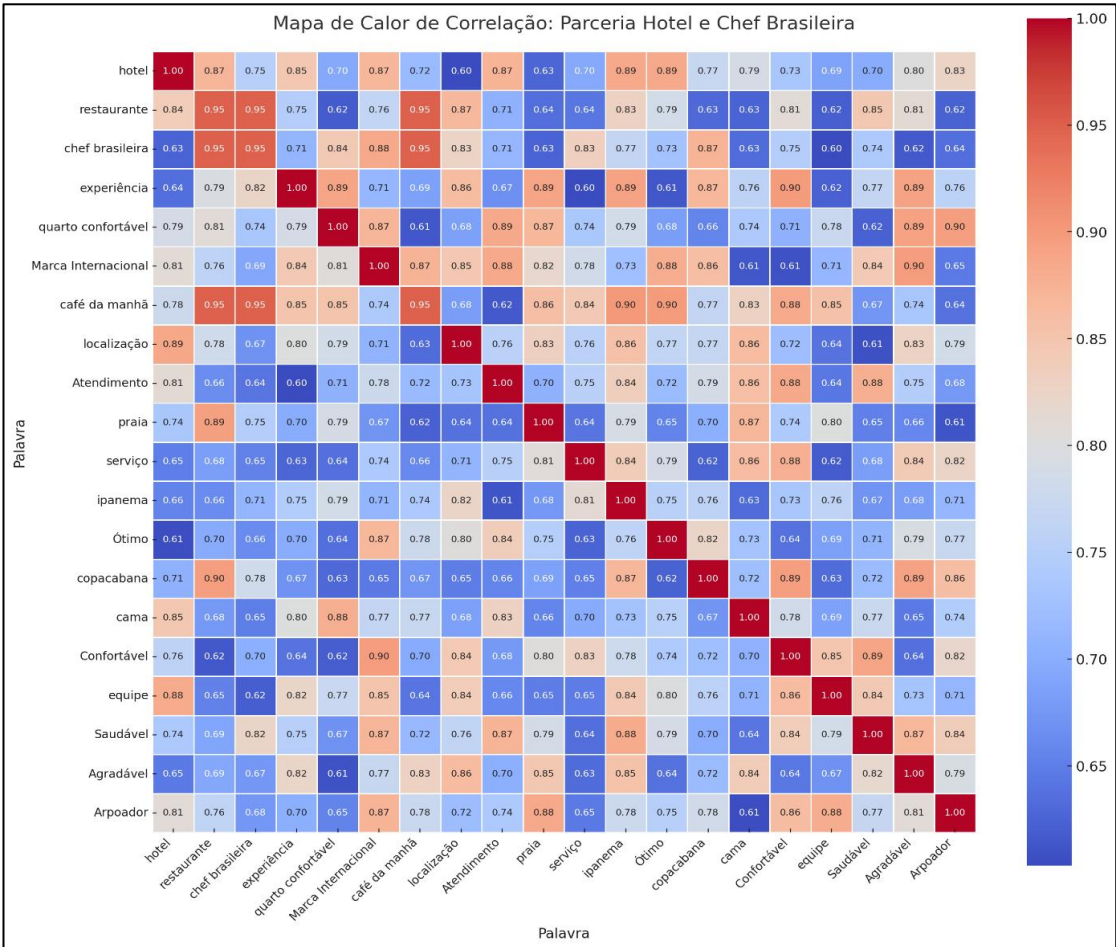
Fica evidente um mapa mais quente, com os termos relacionados a hospedagem mais próximos e mais correlacionados entre eles. Termos mais relacionados com a experiência em si, palavras como “quarto confortável” e “confortável” possuem alta correlação, indicando que ambas capturam aspectos similares relacionados ao conforto e à experiência de hospedagem. Já o termo “Hotel” está fortemente correlacionado com “localização”, “restaurante” e “café da

manhã”, evidenciando atributos chave para clientes premium, que valorizam a experiência como opção de luxo.

Pode ser observado também as relações marginais ou regionais, tais como “Ipanema”, “Copacabana” e “praia” que possuem correlações significativas, sugerindo a importância de localizações turísticas para o projeto e a experiência como um todo. Outro foco de atenção do mapa de calor é o atendimento e serviço estes termos mostram conexão moderada com “equipe”, indicando a percepção de que a qualidade da equipe afeta a avaliação do atendimento.

Este mapa fornece uma visão clara das relações entre os principais elementos mencionados pelos hóspedes em suas avaliações em uma plataforma de um dos maiores metabuscadores em atividade no Brasil em avaliação de hotel. Ajuda a identificar sinergias e áreas de maior relevância para estratégias ou análises de projeto de hotel de luxo, assim como para mensurar o sucesso da associação secundária entre as marcas *premium* e o hotel. Mesmo que apareçam individualizados, os termos pesquisados da parceria são correlacionados como muito importantes para o sucesso do hotel pesquisado.

Gráfico 6: Mapa de Calor com Correlação



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Neste segundo mapa de calor atualizado, destacam-se as altas correlações entre os termos “café da manhã”, “chef brasileira” e “restaurante”, com valores ajustados para 0,95. Esses termos estão intimamente relacionados às associações secundárias do hotel em análise, sendo necessária uma investigação aprofundada considerando a alta correlação entre eles e o contexto de uma parceria estratégica entre o hotel e uma chef brasileira. Tal parceria possui implicações estratégicas que impactam o posicionamento do empreendimento no mercado de luxo. Neste contexto, a figura da chef brasileira simboliza exclusividade e autenticidade culinária, atributos essenciais para o projeto. A presença de uma chef renomada pode atrair clientes interessados em experiências gastronômicas únicas, enriquecendo a proposta de valor do hotel no competitivo mercado de luxo do Rio de Janeiro, especialmente na Zona Sul, delimitada pelo triângulo formado por Copacabana, Arpoador e Ipanema.

Os dois termos diretamente correlacionados à “chef brasileira” são “restaurante” e “café da manhã”. O termo “restaurante” conecta-se diretamente à oferta central do hotel, funcionando como o principal palco para a atuação da chef. O restaurante não apenas consolida o hotel como um destino gastronômico, mas também agrega um atrativo único à experiência de hospedagem. Já o “café da manhã” reforça a ideia de uma experiência diferenciada desde o início do dia, agregando valor ao serviço com pratos exclusivos que traduzem a cultura local sob a curadoria da chef.

A relevância estratégica da parceria no contexto do projeto está intrinsecamente relacionada a esses termos, que destacam a gastronomia como um elemento diferenciador no mercado de luxo. Menus exclusivos e experiências culinárias, desenvolvidos sob a supervisão da chef, têm o potencial de aumentar a percepção de valor dos serviços oferecidos pelo hotel e de atrair um público mais seletivo e segmentado. Essa integração fortalece tanto a marca do hotel quanto a da chef, promovendo um modelo de colaboração mutuamente benéfico, no qual ambas as partes são fortalecidas.

O mapa de calor, ao correlacionar os termos “chef brasileira”, “restaurante” e “café da manhã”, ilustra graficamente como a interconexão entre esses elementos pode ser explorada para potencializar o sucesso do projeto. Além disso, é possível inferir que o termo “experiência” também apresenta uma relação indireta com a gastronomia, mas não possui a mesma correlação direta identificada entre os termos “restaurante” e “café da manhã”. Esta análise reforça a importância da parceria como elemento estratégico no mercado hoteleiro de luxo e evidencia o papel central da gastronomia como diferencial competitivo no contexto da associação secundária.

4.11 Análise da documentação do Hotel

Na terceira e última etapa da análise dos dados do hotel investigado, o trabalho de verificação dos documentos foi dividido em duas etapas, a primeira que abrange o período de lançamento do empreendimento e os primeiros meses de operação, e para a segunda etapa da análise documental será feito um corte no tempo para que seja possível estudar um período mais à frente da associação, para entender o comportamento da parceria no longo prazo. Nesta primeira fase a associação revelou resultados econômicos significativos para tanto para as marcas, quanto para o hotel.

Um dos destaques foi a capacidade do hotel de praticar uma diária média próxima à média de mercado, com momentos em que essa tarifa superou a média, mesmo considerando que o empreendimento estava em *soft opening*. Fixar tarifas competitivas em comparação com hotéis estabelecidos há anos no mercado constitui um diferencial que merece atenção nesta avaliação. Além disso, observou-se um aumento do ticket médio dos serviços oferecidos, maior ocupação em períodos de baixa temporada e vantagens competitivas importantes, como a classificação do hotel no segmento luxo pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) para definição da diária média no período dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro. Todos estes fatores consolidaram a reputação do hotel como um destino único no mercado de luxo carioca, especialmente considerando o perfil competitivo dos empreendimentos da região.

A análise documental incluiu a revisão de uma ampla gama de fontes, como documentos administrativos, relatórios de marketing, comunicações com investidores, e-mails enviados e recebidos ao COI, relatórios de assessoria de imprensa, balanços financeiros, relatórios gerenciais mensais (RGM), fichas técnicas do hotel, tarifário, política de *Revenue Management*, cardápios, ficha técnica do café da manhã, experiências criadas especialmente para o hotel estudado e mapa de avaliações de concorrentes. A triangulação dessas informações, validada pelos entrevistados, permitiu o delineamento de um perfil preciso das vantagens e desvantagens das associações secundárias entre o hotel de luxo e as marcas premium de gastronomia e alta costura brasileiras.

Análise dos Documentos Específicos da Operação do Hotel

O primeiro documento analisado foi o mapa de *Revenue Management* (RM), acompanhado de uma análise SWOT dos principais concorrentes do hotel estudado. Essa análise comparativa elencou pontos-chave como diferenciais competitivos e os principais critérios utilizados pelos clientes ao escolherem um hotel, incluindo localização, tarifas e

serviços oferecidos. No mapeamento da concorrência, as tarifas públicas praticadas em quatro momentos distintos foram coletadas por meio do site Booking.com:

- Janeiro de 2016: Etapa inicial para construção do tarifário de lançamento.
- Março de 2016: Validação do tarifário finalizado.
- Julho de 2016: Mês de abertura do hotel.
- Outubro de 2016: Monitoramento de mercado realizado pela equipe de RM.

Com base nesses levantamentos, foi calculada a média de tarifas praticadas pela concorrência no período. Este estudo forneceu um panorama detalhado do comportamento tarifário do mercado, permitindo avaliar a posição competitiva do hotel.

Outros Critérios de Comparação entre as Informações recebidas

Além das tarifas, outros fatores importantes foram analisados, como:

- Tamanho dos apartamentos: Avaliação da dimensão média dos quartos.
- Localização: Proximidade com a praia e disponibilidade de vista para o mar.
- Instalações e conforto: Análise detalhada dos itens de conforto oferecidos aos hóspedes.

Ao todo, foram comparados nove empreendimentos de luxo, que serviram como base para avaliar o posicionamento competitivo do hotel estudado. Essa análise evidenciou que o hotel, mesmo em sua fase inicial, conseguiu se destacar em termos de localização e oferta diferenciada de serviços, consolidando-se como uma opção atrativa no segmento de luxo.

No mapa abaixo, fica evidenciado que um dos diferenciais dos hotéis concorrentes é a localização. Com 8 deles localizados frente mar, que em destinos como o Rio de Janeiro, é a principal motivação da viagem para muitos viajantes. Não estar localizado frente mar, torna a concorrência do hotel estudado, com mais privilégios em relação a ele. Em vários estudos realizados no site Booking.com, ficou evidenciado que os hotéis que se localizam em frente ao mar, cobram diárias mais altas que os que não possuem este privilégio em sua localização.

Tabela 1: Mapa de RM (Análise SWOT) do empreendimento

Perfil da Concorrência											
	hotel 1	hotel 2	hotel 3	hotel 4	hotel 5	hotel 6	hotel 7	hotel 8	hotel 9	hotel 10	médias
Habitação Standard											
Superfície	22	22	25	21	25	23	30	28	35	18	24,9
Localização Frente Mar	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	não	
Tarifa Média	708	952	900	896	1.420	1.020	2.131	1.395	2.009	950	1.238
Vista Mar	lateral	não	não	não	não	sim	não	não	não	não	
out/16	690	952	853	795	1.420	995	2.131	1.329	2.009	950	1.212
jul/16	690	952	853	937	1.420	889	2.131	1.461	2.009	950	1.229
mar/16	690	952	907	874	1.420	1.041	2.131	1.593	2.009	950	1.257
jan/16	760	952	988	977	1.420	1.155	2.131	1.197	2.009	950	1.254
Café da Manhã	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	
Isolamento Acústico	não	sim	não	sim	não	não	sim	não	não	sim	
Cama King	não	não	não	não	sim	sim	sim	não	não	não	
Habitação Luxo											Médias
Superfície	25	25	27	33	35	30		28		22	28,125
Localização Frente Mar	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	não	
Tarifa Média	785	1.143	1.063	1.029	1.570	1.178		1.609		1.150	1.191
Vista Mar	lateral	lateral	não	não	não	lateral		lateral		não	
out/16	761	1.101	980	919	1.570	1.102		1.527		1.150	1.139
jul/16	761	1.101	1.006	1.089	1.570	988		1.724		1.150	1.174
mar/16	761	1.101	1.180	1.026	1.570	1.157		1.790		1.150	1.217
jan/16	855	1.101	1.089	1.082	1.570	1.468		1.395		1.150	1.214
Café da Manhã	sim	sim	sim	sim	sim	sim		sim		sim	
Isolamento Acústico	não	sim	não	sim	não	não		não		sim	
Cama King	não	não	não	não	não	não		não		não	
Banheira de Hidro	não	sim	não	não	não	não		sim		não	
Comodidades											médias
Piscina	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não
Animais de estimação	não	sim	não	sim	não	não	sim	não	sim	sim	sim
Sauna	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não
Academia	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim	não
Spa	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim
Massagens	não	não	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
Andar executivo	não	não	sim	não	não	não	não	sim	não	não	não
Nespresso	não	sim	sim	não	não	não	não	não	não	não	sim
I pod dock	não	sim	sim	não	não	sim	sim	não	não	não	sim
Estacionamento	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não
Varanda	sim	não	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	não	não
Serviço de Praia	não	sim	sim	sim	não	sim	não	não	não	não	sim
amenities diferenciado	não	sim	sim	não	não	não	sim	não	não	não	sim
Frigobar Incluído	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	sim
Menu de travesseiros	não	não	não	não	não	não	não	não	não	não	sim
bicicletas	não	não	não	não	não	não	não	não	sim	sim	
Avaliação Booking	7,9	9,2	9,2	8,4	8,4	7,8	9,1	8,4	8,5	9,3	

Fonte: Elaborada pelo Autor (2025)

Outro ponto que vale a pena destacar é a avaliação feita pelos clientes no site da Booking.com, como podemos ver na tabela acima. Fazendo uma média das avaliações dos 10 hotéis, a nota do mercado concorrencial do hotel avaliado seria 8,62, portanto, bem abaixo da nota do hotel de 9,3. Como vimos acima, na Nuvem de Palavras formada a partir do depoimento

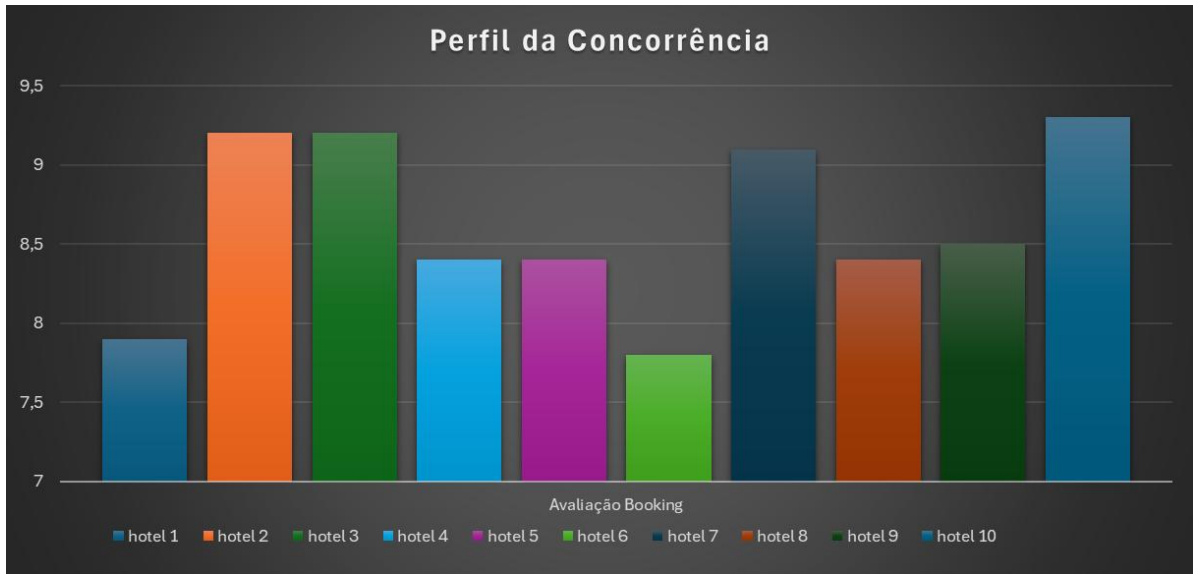
dos clientes, as experiências criadas a partir das associações, contribuíram em muito para que a classificação do hotel chegasse neste patamar.

Tabela 2: Nota dos Dez Empreendimentos Avaliados no Site Booking.com

Perfil da Concorrência											
	hotel 1	hotel 2	hotel 3	hotel 4	hotel 5	hotel 6	hotel 7	hotel 8	hotel 9	hotel 10	médias
Avaliação Booking	7,9	9,2	9,2	8,4	8,4	7,8	9,1	8,4	8,5	9,3	8,62

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Gráfico 7: Avaliação dos Empreendimentos na Booking



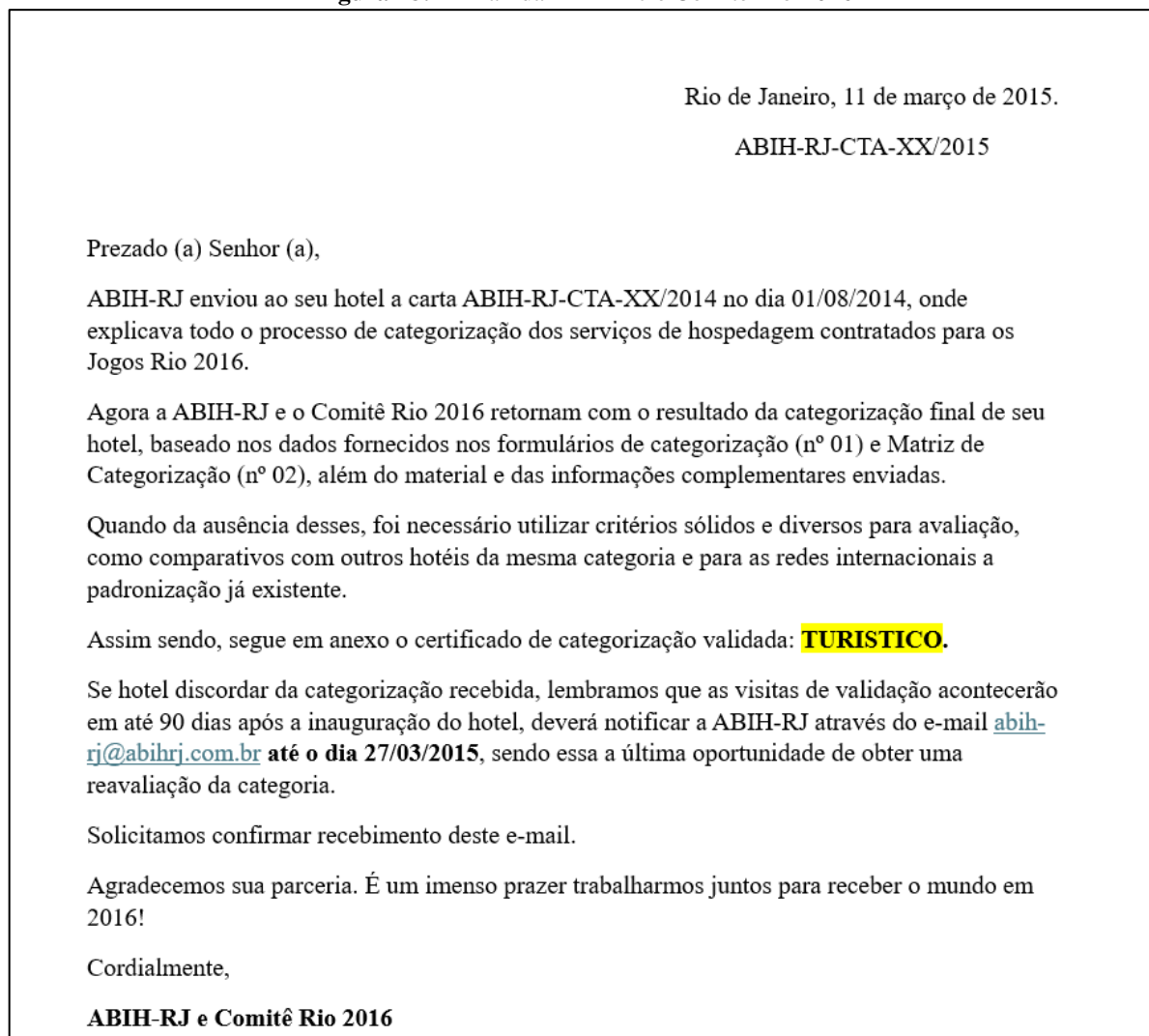
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Neste período de outubro a novembro de 2016, o hotel evoluiu ainda mais sua avaliação na Booking, chegando a 9,5 de nota, sendo avaliado como o melhor hotel do Rio de Janeiro, de acordo com a nota da Booking do período.

O segundo documento analisado foi o e-mail recebido pela equipe comercial do hotel em 15 de março de 2015, enviado pela Associação Brasileira de Hotéis (ABIH-RJ), em parceria com o Comitê Rio-2016, comitê criado pelo COI, para classificar os hotéis em “Economy 3*” (econômicos ou 3 estrelas), “Tourist 4*” (turísticos ou 4 estrelas) e “Deluxe 5*” (luxo ou 5 estrelas). Ocorre, que de acordo com o e-mail transcrito abaixo, a ABIH-RJ, na falta de uma matriz mais aprimorada, para avaliar os novos conceitos de luxo, utilizou muitos itens do padrão de classificação do MTUR e o Sistema de Classificação dos Hotéis por Estrelas, o que causou um descontentamento entre o gerente geral do hotel analisado e a classificação de hotel turístico recebida do comitê. A classificação como hotel turístico, como podemos ver na tabela analisada

abaixo, significaria enorme prejuízo ao empreendimento no período das olimpíadas e paraolimpíadas, que ocorreria na sequência das olimpíadas.





Figura 18: E-mail da ABIH-RJ e Comitê Rio-2016



Fonte: E-mail cedido pela equipe do hotel (2025)

Após o recebimento da informação inicial pelo hotel, iniciou-se uma extensa troca de mensagens entre o empreendimento o comitê e a Prefeitura, com o objetivo de comunicar as associações realizadas pelo hotel para compensar o padrão de classificação estabelecido. Ao final das negociações, as associações foram aceitas pela ABIH-RJ e pelo Comitê Rio 2016, culminando com as reservas realizadas pelo COI no hotel estudado, já com os valores praticados por estabelecimentos classificados como hotel de luxo e não mais na categoria turístico, como previsto inicialmente.

Figura 19: Comunicação Formal do Comitê Classificando o Empreendimento

Categorização Hoteleira para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 - Etapa Final (2014)		   
HOTEL:	Hotel estudado	
CATEGORIA VALIDADA: TURÍSTICO		
<p>O presente documento e categorização são válidos somente para os empreendimentos hoteleiros participantes do programa de acomodações dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.</p> <p>A categoria conferida neste documento é a validação final.</p>		

Fonte: Documento cedido pela equipe do hotel (2025)

Para efeito de comparação, foram levantados os valores das diárias de três categorias de hotéis, validadas pelo COI e aplicadas em conjunto com a ABIH-RJ e o Comitê Rio 2016. As diárias foram contratadas em três blocos distintos, com preços variados para cada bloco de reservas. Um aspecto importante a ser considerado é que, embora as reservas tenham sido realizadas na mesma data, os pagamentos ocorreram em momentos diferentes, com variações cambiais que impactaram diretamente os valores finais recebidos pelo hotel em função da classificação atribuída.

Figura 20: Trecho do Contrato do COI com o Hotel Estudado

3. As PARTES decidem alterar o item 7 da Cláusula Terceira ("Preço e Forma de Pagamento") do contrato, que passará a vigorar com a seguinte redação:

"7. Para fins de aplicação de preço das diárias, deverá a CONTRATADA ser categorizada em conjunto pelo RIO 2016, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio de Janeiro (ABIH-RJ) e SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), com o preenchimento dos anexos A, B, C e D, respeitando-se o seguinte cronograma:

Fonte: Documento cedido pela equipe do hotel (2025)

Os valores estabelecidos pelo COI para as reservas dos hotéis econômicos foram: para quartos básicos (*Run of the House* – R.N.), U\$ 230,00. Já para quartos de categoria *Deluxe* (R.N.) e *Super Deluxe* (R.N.), o valor foi de U\$ 330,00. Para os hotéis classificados como turísticos, os valores definidos foram de U\$ 316,00 para quartos básicos (R.N.) e U\$ 450,00

para quartos *Deluxe* (R.N.) e *Super Deluxe* (R.N.). Por fim, para os hotéis de luxo, as tarifas variaram de U\$ 487,00 para quartos básicos (R.N.) e U\$ 750,00 para quartos *Deluxe* (R.N.) e *Super Deluxe* (R.N.).

Na avaliação realizada, caso o empreendimento tivesse sido classificado como turístico, e não como de luxo, teria deixado de arrecadar U\$ 171,00 por diária vendida ao COI em cada quarto básico. Considerando que o hotel vendeu 2.947 diárias nesta categoria, o montante perdido seria equivalente a U\$ 503.937,00, o que, multiplicado pelo valor do dólar definido pelo COI (U\$ 3,1782), resultaria em R\$ 1,6 milhão.

Para os quartos de luxo e superluxo, a perda seria ainda maior. Caso o hotel fosse classificado como turístico, teria deixado de arrecadar U\$ 300,00 por diária vendida ao COI nesta categoria. Com um total de 1.001 diárias vendidas, a perda acumulada seria de U\$ 300.300,00, o que equivale a R\$ 955 mil considerando o câmbio estabelecido. Somando-se as duas categorias, sem a associação com as marcas *premium* e a consequente classificação como hotel de luxo, o empreendimento teria deixado de arrecadar aproximadamente R\$ 2,555 milhões durante este período.

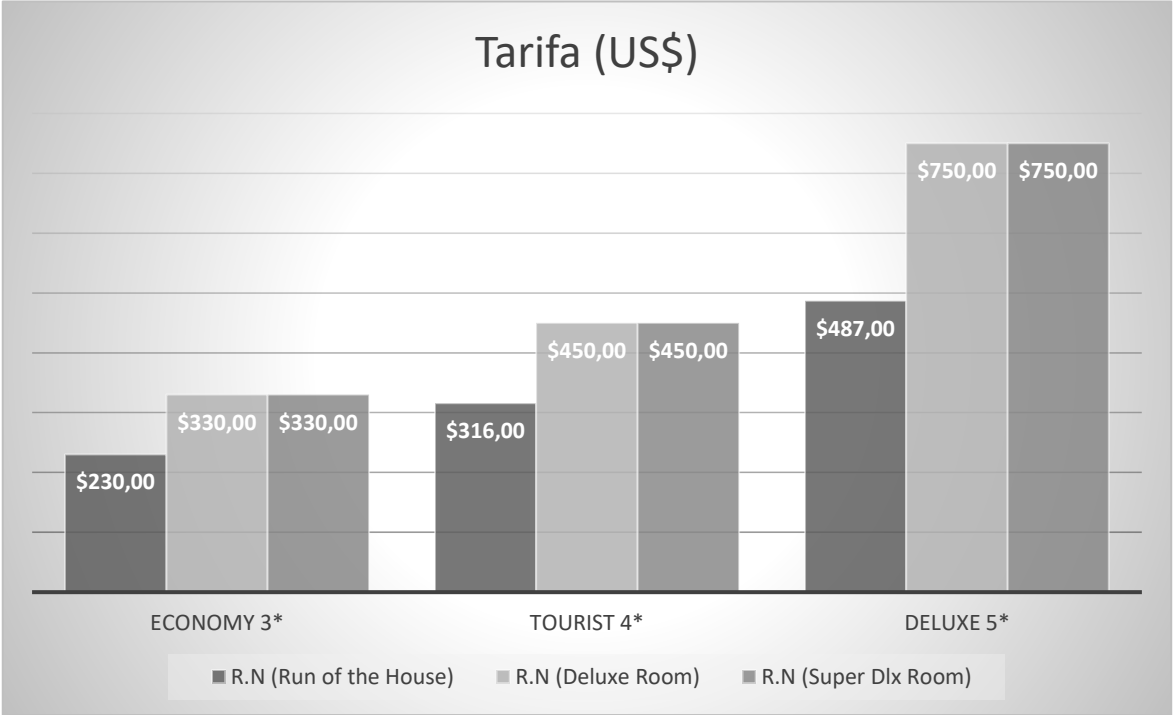
Esses dados evidenciam o impacto positivo da classificação alcançada por meio das associações secundárias e ressaltam a relevância estratégica de tais parcerias no mercado de luxo. A capacidade de posicionar o hotel em um segmento *premium* permitiu não apenas a maximização das receitas, mas também consolidou a imagem do empreendimento como um destino exclusivo, alinhado aos padrões de excelência exigidos pelo Comitê Olímpico Internacional e pelo mercado global de luxo.

Tabela 3: Tabela de Reservas do COI no Empreendimento Estudado

CALENDÁRIO RESERVAS COI (Comitê Olímpico Internacional) JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016				
Posição em:				
24/05/2016 às 10:17:58	20%	33%	48%	100%
HOTEL	HOTEL 1	HOTEL 2	HOTEL 3	TOTAL
Categoria	Economy 3*	Tourist 4*	Deluxe 5*	
OLÍMPICOS (15-21 Agosto)				
R.N (Run of the House)	3.555	3.590	2.947	10.092
Tarifa (US\$)	\$230,00	\$316,00	\$487,00	
Total	\$817.650,00	\$1.134.440,00	\$1.435.189,00	\$3.387.279,00
Câmbio	R\$ 3,1782	R\$ 3,1782	R\$ 3,1782	
01 e 02/06/15	R\$ 2.598.662,39	R\$ 3.605.487,14	R\$ 4.561.330,24	R\$ 10.765.479,76
R.N (Deluxe Room)		375	605	980
Tarifa (US\$)	\$330,00	\$450,00	\$750,00	
Total	\$0,00	\$168.750,00	\$453.750,00	\$622.500,00
Câmbio	R\$ 3,1782	R\$ 3,1782	R\$ 3,1782	
01 e 02/06/15	R\$ 0,00	R\$ 536.322,73	R\$ 1.442.112,22	R\$ 1.978.434,95
R.N (Super Dlx Room)	240	450	396	1.086
Tarifa (US\$)	\$330,00	\$450,00	\$750,00	
Total	\$79.200,00	\$202.500,00	\$297.000,00	\$578.700,00
Câmbio	R\$ 3,1782	R\$ 3,1782	R\$ 3,1782	
01 e 02/06/15	R\$ 251.714,13	R\$ 643.587,27	R\$ 943.928,00	R\$ 1.839.229,40
TOTAL	R\$ 3.159.801,96	R\$ 5.304.880,66	R\$ 7.701.549,14	R\$ 16.166.231,77

Fonte: Dados cedidos pela equipe do hotel (2025)

Gráfico 8: Representação Gráfica do Tarifário COI



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Foi analisado também, a partir dos relatórios de marketing e RGM do hotel investigado, as matérias que saíram na imprensa impressa, na pré-abertura do hotel, na inauguração e acompanhado pelos primeiros seis meses de operação do hotel. Matérias no Jornal o Globo, Revista Exame, Revista Vogue, Revista Veja, Revista Lounge, Revista Época, CartaCapital, Elle, Marie Claire, Glamour, 24 Horas, Revista Hotéis, Revista Hotellier News, Revista Hotel News, entre outras. Portais, Sites e Blogs, tais como Uol, Uai, Terra, IG, Área Vip, Leo Dias, Ofuxico, Metrôpoles, Iesa Rodrigues, Agenda Carioca, Apaixonados por Viagens, Franklin Toscano, Pan Rotas, Boa Diversão, entre outros vários citados nos documentos analisados.

Nas matérias que saíram na imprensa escrita analisadas, a maioria absoluta delas teve como origem a divulgação da chef brasileira e a abertura do seu primeiro restaurante aberto ao público, ao mundo. Ao todo foram analisados os RGM, Relatórios de Assessoria de Imprensa e Relatórios de Marketing dos meses de fevereiro de 2016 a dezembro de 2016. Para validação das matérias publicadas em relatórios internos, foi realizada uma pesquisa externa em sites de busca, correlacionando os temas “hotel internacional no Arpoador”, “chef brasileira”, e “estilista brasileira” em 29 de janeiro das 2025 às 16:00 e passados mais de 8 anos de encerramento da parceria, foram encontradas mais de 7 páginas do Google, com 14 matérias em média cada página, comentando o assunto e a grande maioria ainda é sobre a associação do hotel localizado na zona sul do Rio de Janeiro de marca internacional com uma chef brasileira. Analisando os relatórios fornecidos pela equipe do hotel, foram selecionadas 95 matérias em mídia impressa para esta análise.

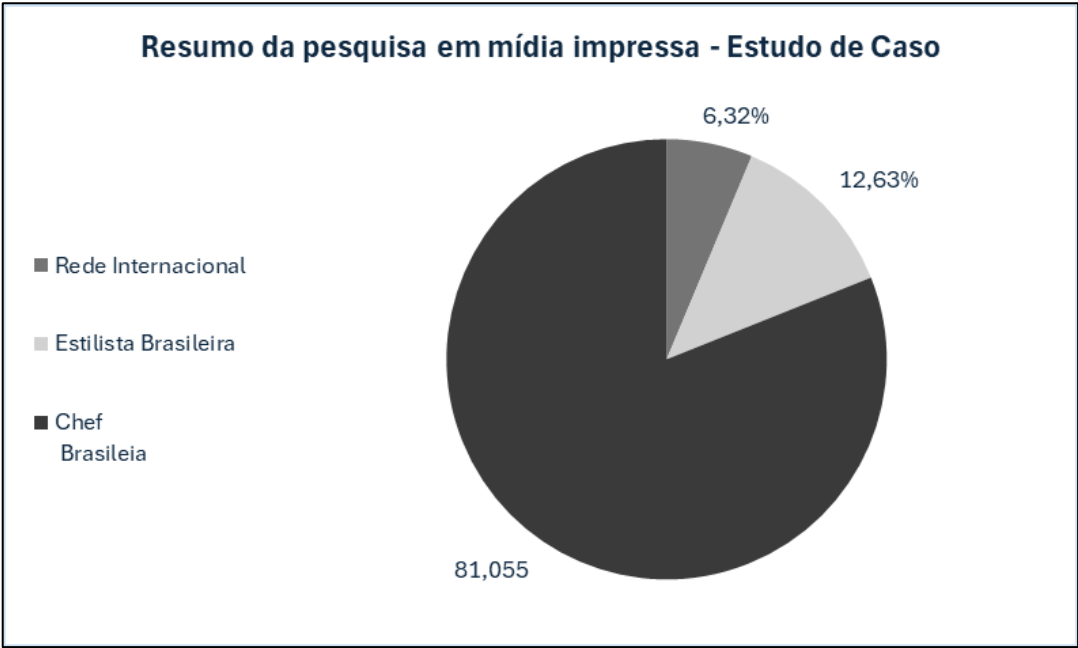
Tabela 4: Presença na Mídia

Resumo da pesquisa em mídia impressa - Hotel pesquisado			
Total de Matérias	Rede Internacional	Estilista Brasileira	Chef Brasileira
95	6	12	77
100%	6,32	12,63	81,05

Fonte: Dados cedidos pela equipe do hotel (2025)

A representação gráfica torna mais evidente a importância dada pelos jornalistas ao papel da chef brasileira, em detrimento das outras duas associações, tanto com a estilista brasileira, quanto com a marca internacional.

Gráfico 9: Representação Gráfica Pesquisa em Mídia Impressa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Na segunda etapa da análise documental, que abrangeu o período final de 2017 e início de 2018, avaliamos relatórios gerenciais, comunicação com os investidores, e-mails trocados entre o hotel e as marcas *premium* participantes da associação, documentos financeiros, relatórios do FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil) e matérias de jornais deste período, para correlacionar a crise hoteleira do Rio de Janeiro do período pós olímpico, com os resultados da etapa final da associação.

No período que compreende o final de 2016 e o ano de 2017, pós olímpicos o Rio de Janeiro passou por uma crise como poucas vistas até então. Iniciou com a superoferta hoteleira. Com o excesso de projetos aprovados pela Prefeitura do Rio de Janeiro, com a aprovação da Lei Complementar Nº 108, de 25 de novembro de 2010³⁷. Visando a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Além do número excessivo de hotel, os empreendimentos aumentaram de tamanho, devido a uma

Figura 21: Lei Complementar de Aumento de Oferta Hoteleira no Rio de Janeiro

LEI COMPLEMENTAR Nº 108*, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2010.
Define Parâmetros Urbanísticos e Normas de Uso e Ocupação do Solo, autoriza Operação Interligada, estabelece incentivos para a ampliação da capacidade de hospedagem na Cidade do Rio de Janeiro e autoriza a Alienação de Imóveis, visando a realização da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, e dá outras Providências.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

³⁷ Rio de Janeiro (RJ), 2010.

Seguida da queda do preço do petróleo, que reduziu os valores de *royalties* repassados ao Rio de Janeiro, que reduziu a capacidade de investimento do Estado do Rio, e em consequência, perdeu grandes eventos, reduziu o número de voos internacionais, a violência explodiu com o crescimento das milícias e o desmanche das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs), e a soma de tudo isto foi a redução de turistas e o esvaziamento dos hotéis.

Figura 22: Matérias que Refletiram a Queda do Preço do Petróleo



Fonte: G1.globo (2016)³⁸

A explosão da violência no Rio de Janeiro foi notícia no mundo todo, e esta escalada afastou muito turistas do Rio de Janeiro ao final das olimpíadas, período em que o Governo Brasileiro investiu pesadamente para divulgar o Brasil no exterior, e o Rio de Janeiro era o portão de entrada dos turistas internacionais, em consequência das Olimpíadas.

Figura 23: Reportagem Carta Capital



Fonte: Carta Capital (2017)³⁹

³⁸ Em estado de calamidade, RJ entrará em 2017 com rombo de R\$ 17 bilhões. G1.Globo. Disponível em: <https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2016/11/em-estado-de-calamidade-rj-entrara-em-2017-com-rombo-de-r-17-milhoes.html>. Acesso em: 28/02/2025.

³⁹ CARTACAPITAL. “Para combater a violência na cidade, produzimos violência nas favelas”. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/para-combater-a-violencia-na-cidade-produzimos-violencia-nas-favelas/>. Acesso em: 28/02/2025.

Mesmo com o exército assumindo a responsabilidade pela segurança no Estado do Rio de Janeiro, a guerra entre facções pelo domínio do Complexo da Rocinha explodiu, atrapalhando enormemente o turismo na zona sul da capital, considerando a proximidade da Rocinha aos principais hotéis da zona sul do Rio de Janeiro.

Figura 24: Matéria na Gazeta do Povo Sobre a Violência nas Comunidades



Fonte: Gazeta do Povo (2017)⁴⁰

Seguindo na análise dos documentos internos fornecidos pela equipe do hotel, ao chegar no final do mês de outubro de 2017 a parceria já não estava produzindo os resultados esperados pelas duas partes. A ocupação estava em curva de decrescente, a diária média em queda, porém os custos, considerando a associação secundárias tanto com a estilista brasileira, quanto com a chef brasileira, se manteve. Com a queda da ocupação e diária média, sem a contrapartida na redução dos custos, no nível que a operação precisava, o prejuízo aumentou e foi tomada a decisão de romper o contrato com a chef brasileira, encerrando a associação secundária com ela pouco mais de dois anos depois de iniciada. Analisando a documentação do período, entendemos que esta decisão deveria ter sido prorrogada, pois a performance do empreendimento seguia em linha com o desempenho dos outros concorrentes, sendo que o destino foi extremamente prejudicado neste período, considerando as inúmeras ocorrências que afetaram o mercado turístico doméstico.

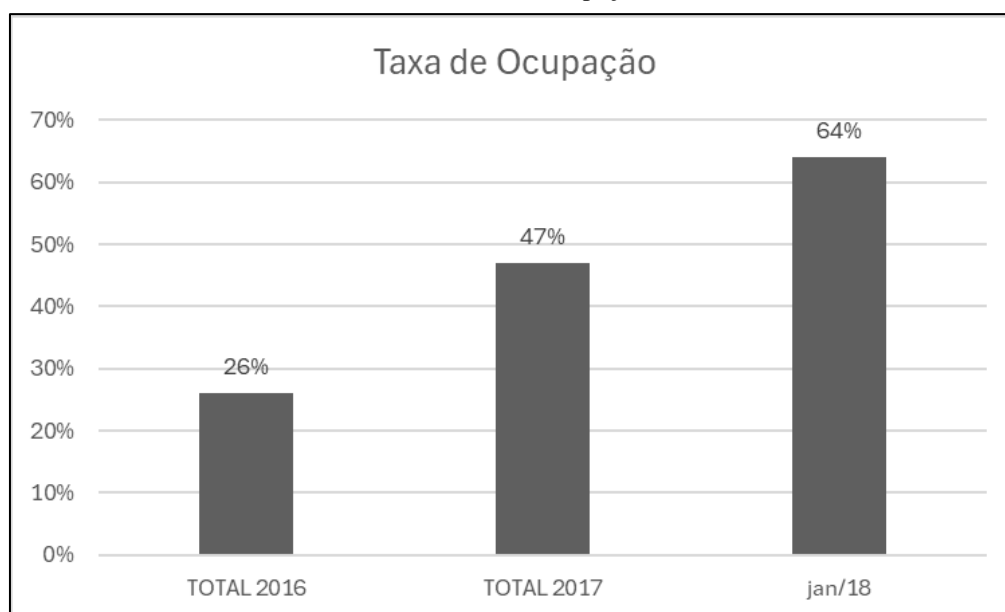
⁴⁰ GAZETADOPOVO. Tudo o que aconteceu na guerra de facções da Rocinha. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/república/tudo-o-que-aconteceu-na-guerra-de-faccoes-da-rocinha-nesta-sexta-e-sabado-0nmwbbu8sqto88zf0kxwaooug/>. Acesso em: 28/02/2025.

Tabela 5: Resultado Acumulado do Período da Associação

Anexo 1 - Demonstrativo de Resultados dos anos de 2016 e 2017				
Hotel - Estudo de Caso	TOTAL 2016	TOTAL 2017	jan/18	Acumulado
	Real	Real	Real	Total
Informações Gerenciais				
Taxa de Ocupação	26%	47%	64%	
Diária Média	1987	435	440	
Receitas				
Diárias	4.029.602	5.648.494	672.821	10.350.917
Alimentos e Bebidas	551.400	1.743.095	172.803	2.467.298
Diversos	238.697	68.897	10.360	317.954
Recuperação de Impostos	82.626	318.407	45.596	446.629
Total de Receitas	4.902.325	7.778.893	901.580	13.582.798
GOP %	19%	-16%	9%	-2%
Despesas Diversas	3.868.090	8.693.455	793.581	13.355.126
Lucro Operacional Bruto	1.034.235	- 914.562	108.001	227.672
Despesas pós o GOP	282.682	171.532	23.162	477.376
Resultado Final	751.553	- 1.086.094	84.839	- 249.702

Fonte: Dados cedidos pela equipe do hotel (2025)

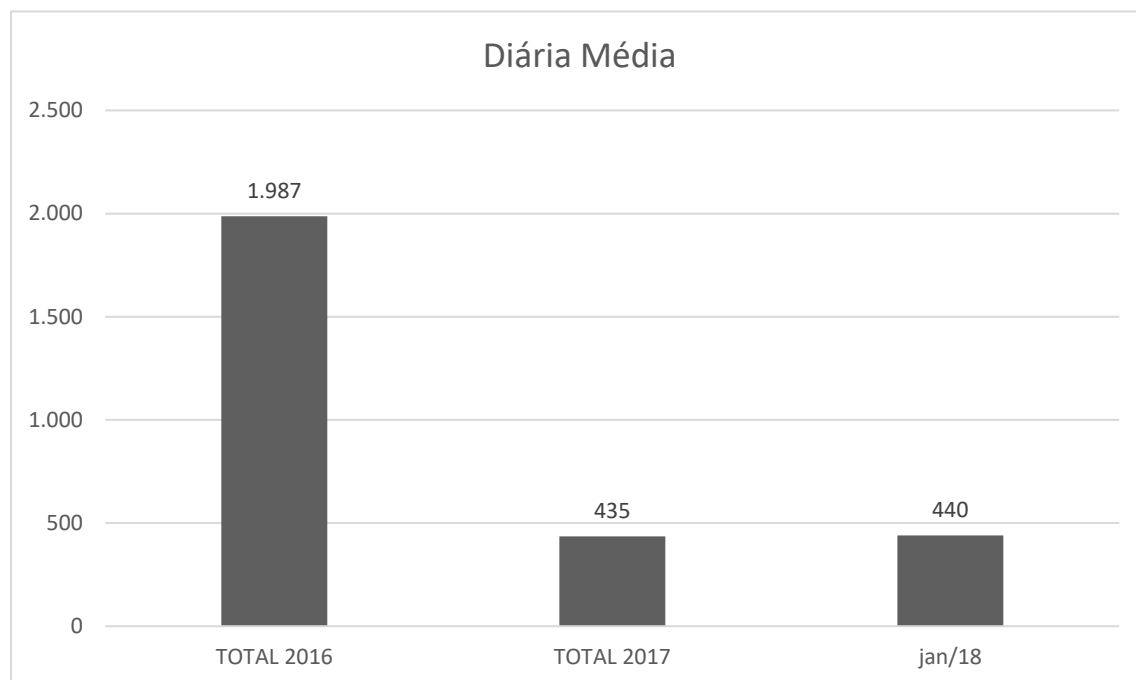
A Taxa de Ocupação estava em crescimento acentuado, compatível com a fase de lançamento do empreendimento, considerando o período crítico enfrentado pelo Rio de Janeiro, que, como apresentado no estudo do FOHB, todo o mercado estava em queda. No quadro acima podemos ver o impacto da queda da diária média no faturamento do ano de 2017.

Gráfico 10: Taxa de Ocupação Hotel

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A Diária Média em queda, reflete o momento pelo qual passava a cidade do Rio de Janeiro naquele momento. No estudo do FOHB, pode-se observar que no ano de 2017 ocorreu uma queda de 15,7%, sobre a diária média de 2016. Neste estudo não foi considerado a diária média do período das Olimpíadas, pois a elevação do preço médio durante a competição, distorce a média histórica medida pelo FOHB.

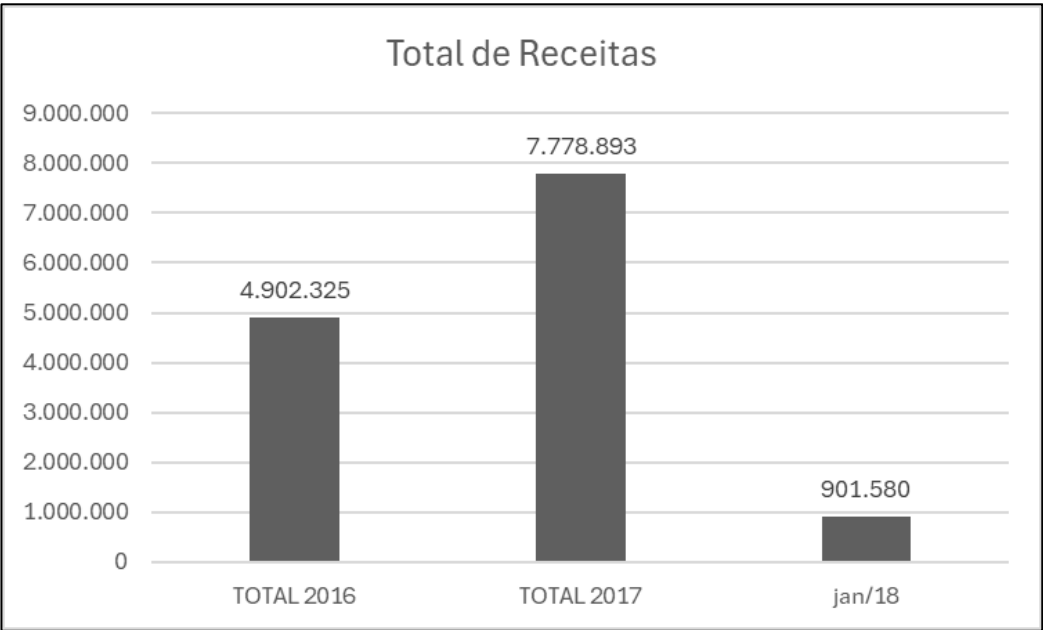
Gráfico 11: Diária Média Hotel



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A Receita Total do empreendimento no período reflete a multiplicação da Taxa de Ocupação pela Diária Média, criando um Índice que o mercado denomina como Rev/Par (Receita Média por Quarto Alugado). A receita de 2016 foi considerada somente por 6 meses de operação do hotel, de julho a dezembro de 2016.

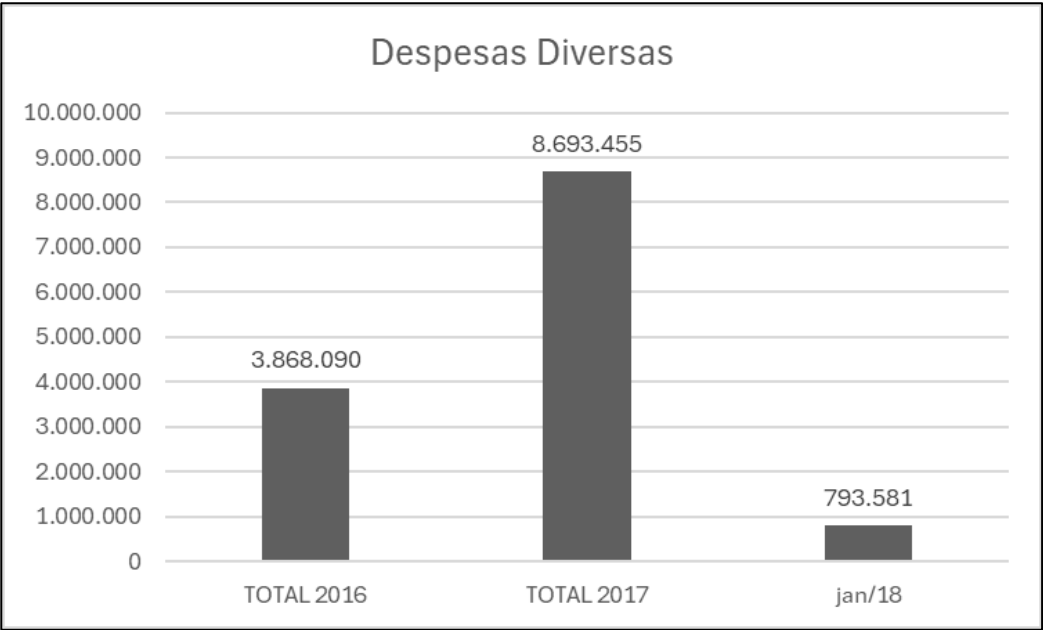
Gráfico 12: Total de Receitas do Hotel



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Para o cálculo da Despesa do Hotel, já está considerado as despesas com a associação secundária do hotel com a chef e a estilista brasileiras.

Gráfico 13: Despesas Diversas do Hotel



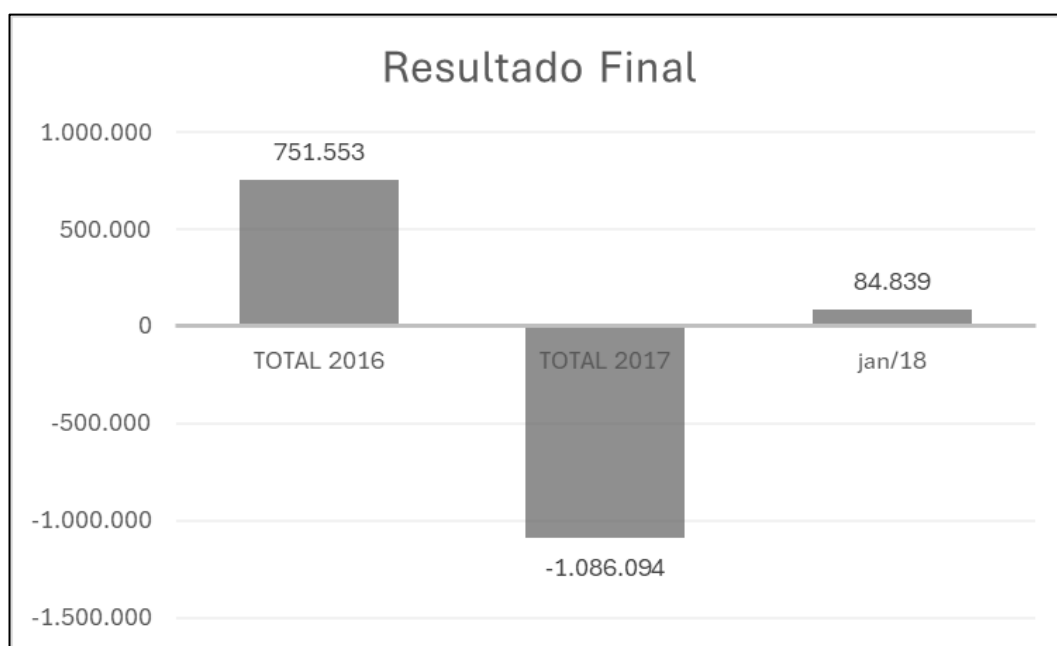
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

O Resultado reflete o período de 2016 (de julho a dezembro), 2017 (de janeiro a dezembro) e 2018 (apenas o mês de janeiro). O Resultado negativo no segundo ano, foi o

motivo pelo qual os investidores optaram pelo encerramento da associação com a chef e a estilista brasileiras.

Podemos observar que o mês de janeiro de 2018, apesar de apresentar um resultado operacional pequeno, já reflete um movimento de recuperação do empreendimento.

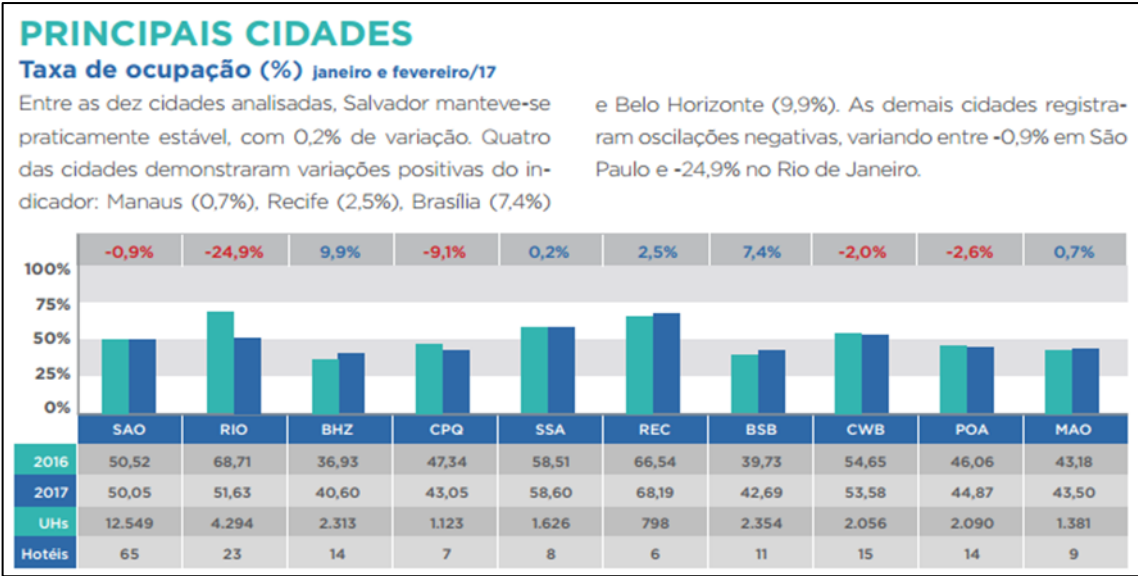
Gráfico 14: Resultado do Hotel



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Para efeito de validação dos números apresentados pelo hotel e seu relatório gerencial consolidado, foi analisado o relatório do FOHB que, mensalmente, faz levantamento de diária média e ocupação dos principais hotéis das maiores cidades do Brasil.

Tabela 6: Relatório Mensal InFOHB



Fonte: Dados cedidos pela equipe do hotel (2025)

Este primeiro relatório analisado reproduz a taxa de ocupação dos empreendimentos localizados no Rio de Janeiro e administrados pelas Redes Hoteleiras pertencentes ao FOHB.

Tabela 7: Relatório Mensal InFOHB



Fonte: Dados cedidos pela equipe do hotel (2025)

Este segundo relatório analisado reproduz a diária média dos empreendimentos localizados no Rio de Janeiro e administrados pelas Redes Hoteleiras pertencentes ao FOHB.

Após o encerramento da parceria o empreendimento estudado deixou de ter a assinatura da estilista brasileira e o cardápio do restaurante, café da manhã, *room service* e bar, deixou de ter a associação com a chef brasileira. Os valores de diária média, passados 6 anos do encerramento da associação com a estilista brasileira e a chef brasileira, nunca mais chegou aos patamares praticados no período da associação.

Em uma rápida busca em 3 períodos distintos, nos meses de março (25 / 26), abril (15 / 16) e maio (13 / 14) de 2025, os valores encontrados na plataforma da Booking.com, foi de R\$ 552,00, R\$ 579,00 e de 590,00, a busca realizada no período respectivamente. Não foi analisado, como foi no primeiro estudo, o momento pelo qual passa o Rio de Janeiro neste ano de 2025. O resultado dos empreendimentos pode ser comprometido por excesso de violência, endividamento do Estado, perda de malha aérea internacional, cancelamento de eventos, entre outros.

A parceria entre o hotel de luxo era de amplo conhecimento do público em geral. Esta afirmação foi possível após comprovado na avaliação da plataforma TripAdvisor que os clientes tinham amplo conhecimento da parceria do hotel de marca internacional, com a chef e com a estilista brasileiras. Este conhecimento ficou evidenciado em todo o material analisado, em que apareciam campanhas das marcas associadas promovendo o hotel, bem como do hotel promovendo as marcas. As mídias espontâneas analisadas também ajudaram na divulgação da parceria para um amplo público. As fichas de reservas, sites e plataformas digitais do hotel de marca internacional tinham um espaço dedicado às parcerias.

Esta análise não faz parte do escopo desta pesquisa, portanto fica como sugestão para estudos futuros. A Análise da Diária Média do hotel atualmente, serve apenas como referência, para comparação e referência. Assim como também não estudado o número de hotéis existentes este ano na cidade do Rio de Janeiro, o aumento ou redução do número de hotéis na cidade, pode influenciar a taxa de ocupação e a diária média praticada no momento.

Figura 25: Pesquisa Booking


Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Cobrimos o menor preço!

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior com Cama Queen-size</div> <div>1 cama de casal grande</div> 	<div>2</div>	<div>R\$ 690</div> <div>R\$ 552</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div> <div>20% off</div> <div>Oferta de início de Ano</div>	<div>Café da manhã bom incluído</div> <div>Não reembolsável</div> <div>Pague à acomodação antes da chegada</div> <div>Genius: pode haver um desconto</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>


Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Cobrimos o menor preço!

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior com Cama Queen-size</div> <div>1 cama de casal grande</div> 	<div>2</div>	<div>R\$ 643</div> <div>R\$ 579</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div> <div>10% off</div>	<div>Café da manhã bom incluído</div> <div>Não reembolsável</div> <div>Pague à acomodação antes da chegada</div> <div>Genius: pode haver um desconto</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>


Disponibilidade

ter., 13 de mai. — qua., 14 de mai.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Cobrimos o menor preço!

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior com Cama Queen-size</div> <div>1 cama de casal grande</div> 	<div>2</div>	<div>R\$ 655</div> <div>R\$ 590</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div> <div>10% off</div>	<div>Café da manhã bom incluído</div> <div>Não reembolsável</div> <div>Pague à acomodação antes da chegada</div> <div>Genius: pode haver um desconto</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

Fonte: Booking (2025)

Considerando que no início da associação em 2016, os valores cobrados foram de R\$ 950,00, R\$ 1.150,00 e R\$ 440,00, durante o auge da crise no Rio de Janeiro. O valor da diária, praticado no período da parceria em seu momento de maior baixa, corrigido pela inflação do período, corresponderia atualmente a R\$ 853,95.

Quadro 25: Valores Corrigidos pela Inflação do Período

Resultado da Correção pelo IGP-M (FGV)	
Dados básicos da correção pelo IGP-M (FGV)	
Dados informados	
Data inicial	01/2016
Data final	12/2024
Valor nominal	R\$ 440,00 (REAL)
Dados calculados	
Índice de correção no período	1,94080490
Valor percentual correspondente	94,080490 %
Valor corrigido na data final	R\$ 853,95 (REAL)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Considerando o valor real da diária aplicada no primeiro ano da associação, excluindo o período das Olimpíadas, de R\$ 950,00, chegaríamos em valores atuais, corrigido pela inflação do período em R\$ 1.843,00.

Quadro 26: Valores Corrigidos pela Inflação do Período

Resultado da Correção pelo IGP-M (FGV)	
Dados básicos da correção pelo IGP-M (FGV)	
Dados informados	
Data inicial	01/2016
Data final	12/2024
Valor nominal	R\$ 950,00 (REAL)
Dados calculados	
Índice de correção no período	1,94080490
Valor percentual correspondente	94,080490 %
Valor corrigido na data final	R\$ 1.843,76 (REAL)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A correção pela inflação é apenas uma referência numérica de atualização de valores, para que o estudo estivesse completo, seria necessário um levantamento dos valores praticados atualmente pelos 10 hotéis estudados, assim mitigaria o viés de atualização de valores por índices e não por referência concorrencial. O levantamento dos valores praticados pelos 10

hotéis nos mesmos períodos pesquisados, ajudaria a mitigar o problema de falta de informação sobre a situação do Estado. Mas fica como sugestão para futuros trabalhos.

4.12 Discussões dos resultados

4.12.1 Análise do Template Parte 1 – Experiência do Participante

A primeira parte do *Template King* (2016), considerando os dois públicos entrevistados, assim como os validadores do roteiro, evidenciou a formação diversa dos entrevistados, o sucesso na carreira internacional, domínio de vários idiomas, domínio das principais áreas de um hotel de luxo, como operação, gastronomia, enologia, conhecimentos de arquitetura, e design, experiência em grandes redes internacionais e hotéis independentes de reconhecimento global e destacou as posições atuais de cada um dos entrevistados em seu atual momento de vida.

Quadro 27: Resumo de Carreira dos Entrevistados

Resumo da carreira dos entrevistados	
Formação	Graduação, especialização e MBA
Experiência	Redes internacionais e várias marcas de luxo
Carreira	Mais de 15 anos de experiência
Idiomas	Domínio de no mínimo 3 idiomas
Internacionalização	Todos possuem experiência com grupos internacionais, marcas internacionais, trabalharam em outros países e conhecem outras culturas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Este detalhamento de vida de cada entrevistado foi fundamental para validação das opiniões e confrontação das ideias e validação dos dados pesquisados tanto em documentos fornecidos pela equipe do hotel, quanto da pesquisa realizada na plataforma de avaliação de empreendimentos hoteleiros. A riqueza do vasto conhecimento demonstrado pelos entrevistados contribuíra para melhoria do framework construído a partir desta pesquisa.

Hoje, como diretora de umas das maiores redes hoteleiras do mundo... já faz um tempo que eu trabalho com América Latina, América do Sul, às vezes preciso de bons profissionais pra minha equipe, mas que precisam falar inglês e espanhol, inglês é mais fácil, mas espanhol é outra coisa, os brasileiros acham que dá pra enganar e você

acaba deixando de encontrar bons profissionais na área por falta de uma fluência realmente estudada, de uma segunda língua. (Entrevistada 1, público 2).

Para Fleury & Fleury, (2000) a competência do indivíduo pode ser entendida segundo três eixos fundamentais: pela pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Esta integração entre a competência no âmbito individual e da organização que permite a agregação de valor social e econômico. A definição de competência para os Autores é definida por saber agir de forma responsável e ser reconhecido, implicando em mobilizar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização.

A palavra competência vem do latim, *competere*. O conceito de competências pode ser visto, inicialmente com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto e *petere*, cujo significado é esforço. Neste bloco entrevistamos executivos com um conjunto de competências, atrelado ao esforço de uma carreira em grandes organizações.

4.12.2 Análise do Template Parte 2 – Estudo de Caso

A segunda parte do *Template King* (2016), considerou que as entrevistas realizadas, assim como a análise documental complementada pela análise das avaliações dos clientes na plataforma de avaliação de hotéis, conseguiram responder as principais questões colocadas para este trabalho de pesquisa, assim como serviu de embasamento para construção do *framework* proposto como um dos resultados tecnológicos desta dissertação.

A associação com a chef brasileira, foi apontada como a principal parceria realizada pelo hotel e um dos motivadores do sucesso do empreendimento em seu lançamento. Este ponto tem adesão nas respostas dos entrevistados, que evidenciaram a importância da parceria para a alavancagem do hotel junto ao público usuário no enfrentamento da concorrência mais estruturada em termos de produto hoteleiro de luxo.

Somadas as 3 expressões de citação direta “chef brasileira”, “restaurante” e café da manhã”, temos 573 comentários correlacionados com a associação do hotel com a chef. Se incluirmos outras 3 citações indiretas, como “experiência” (194 citações), “saudável” (32 citações) e “brownie” (18 citações), o resultado total destas citações somadas chegariam a um total de 817 citações, o que transformaria a nuvem de palavras completamente, considerando a importância da associação feita pelos clientes.

Como não podemos inferir que a palavra “experiência” e “saudável” estão associadas diretamente com a chef brasileira, vamos isolar estes dois termos da amostragem abaixo, na Nuvem de Palavra juntado os apenas os termos “restaurante”, “chef brasileira”, “café da

valores de venda deste hotel ficaram em média 50% acima de empreendimentos similares comercializados no Rio de Janeiro, visando as Olimpíadas de 2016. Porém, como este não é o tema desta pesquisa não nos aprofundaremos neste estudo. E um segundo motivo que justifique a maior visibilidade da chef é o momento vivido pela chef, com forte exposição na mídia televisiva em importantes canais brasileiros.

Os entrevistados destacaram como vantagens da associação o rápido incremento de imagem para o hotel, considerando desde a reclassificação do hotel pelo COI, que se transformou em vantagens financeiras, com o aumento da tarifa média do período olímpico, quanto em matérias em revistas, sites, jornais, blogs e portais, que divulgaram o empreendimento antes e depois do lançamento, considerando que somadas, as associações com a chef e a estilista brasileiras, foram responsáveis por 93,68% das matérias e reportagens produzidas no período avaliado. Sem este conteúdo, o hotel teria mais dificuldade em se colocar no mercado, em especial considerando os concorrentes, mais estruturados e operando a mais tempo no mercado, e o fato de não estar localizado em frente ao mar.

As dificuldades em relação a associação, foram citadas pelos entrevistados e validada por análise documental. A principal delas foram as diferenças de perfil entre a estilista brasileira e a chef brasileira, que gerou um certo desgaste para o hotel, que foi o promotor da associação. Outros pontos relevantes foram os custos altos da parceria, em um período de redução da demanda no Rio de Janeiro, quando a taxa de ocupação do hotel caiu de 65% para 43% em média e a diária média despencou, reduzindo de R\$ 950,00 para R\$ 450,00, reduzindo o faturamento do empreendimento, sem que ocorresse a contrapartida na redução dos custos da parceria.

Na análise das opiniões dos clientes do hotel na plataforma TripAdvisor, a associação foi exitosa, pois despertou o interesse do público, que em avaliações, corroborada pela opinião dos entrevistados, considerou o hotel, em conjunto com a associação com a estilista e a chef brasileira um produto nota, 9,5 no principal site de avaliação de hotéis do Brasil. O que elevou a avaliação do hotel, acima dos demais concorrentes, ainda que o empreendimento não se localizasse em frente ao mar e não tivesse uma infraestrutura completa como os demais. Ainda assim, no período da associação, na avaliação dos clientes, o hotel foi considerado como o melhor do Rio de Janeiro.

As fraquezas do projeto inicial do hotel foram descritas pelos entrevistados com problemas de infraestrutura como, localização, muito embora estivesse localizado na Praia do Arpoador, local nobre do Rio de Janeiro, não estava no melhor ponto do bairro, como os concorrentes se localizavam. Não possuía estacionamento, academia, sauna, sala de eventos,

bar, espaços de convivência, a recepção era reduzida, não tinha varanda, entre outras deficiências operacionais. Ainda assim, com a associação, o hotel conseguiu performar e concorrer com os melhores hotéis da zona sul do Rio de Janeiro.

Entre os critérios de escolha não foram levados em consideração a individualidade das marcas escolhidas para o projeto, considerando que elas necessariamente precisariam interagir entre elas. Com isto uma decisão teve que ser tomada, em meio a associação, o que gerou mais privilégios a uma das marcas, que para a outra, com isto, uma das marcas se desinteressou do projeto.

O resultado final, considerando que a associação foi finalizada após 30 meses, em meio a uma das maiores crises vividas pelo Rio de Janeiro, o que afetou todo o setor hoteleiro, pode, naquele momento ter sido analisado como muito bom no início, com queda de produção ao final. Entretanto, uma análise mais aprofundada nos números e corroborada pela opinião do entrevistado 1 do público 1, faltou tempo para maturação da parceria, para que o sucesso no médio e longo prazo fosse medido.

Apesar dos desafios enfrentados, o potencial do projeto era muito grande e acredito que, com um aprofundamento adequado, os resultados poderiam ter sido muito positivos ao longo do tempo. Considero uma decisão precipitada o encerramento da parceria da forma abrupta, como se deu. (Entrevistado 1, público 1).

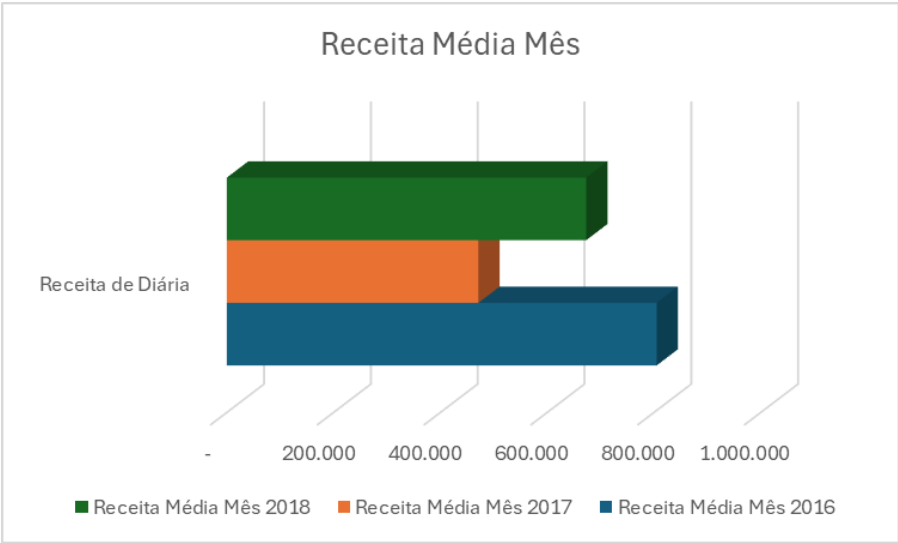
Considerando que à medida que a parceria perdurasse, mais clientes seriam conquistados e a base potencial de novos usuários iriam aumentar, a análise documental corrobora com a opinião do entrevistado. Ao analisar os documentos fornecidos pelo administrativo do hotel, alguns números chamaram a atenção em relação a parceria com a chef brasileira, o primeiro deles é que apesar do faturamento do hotel ter retraído de uma média de R\$ 805 mil em 2016, para R\$ 471 mil em 2017, em janeiro de 2018, o faturamento foi de R\$ 673 mil.

Tabela 8: Evolução de Receita Média de Diárias

Receita Média Mês			
Ano	2016	2017	2018
Receita de Diária	805.000	471.000	673.000

Fonte: Elaborada pelo Autor (2025)

Gráfico 15: Evolução de Receita Média de Diárias



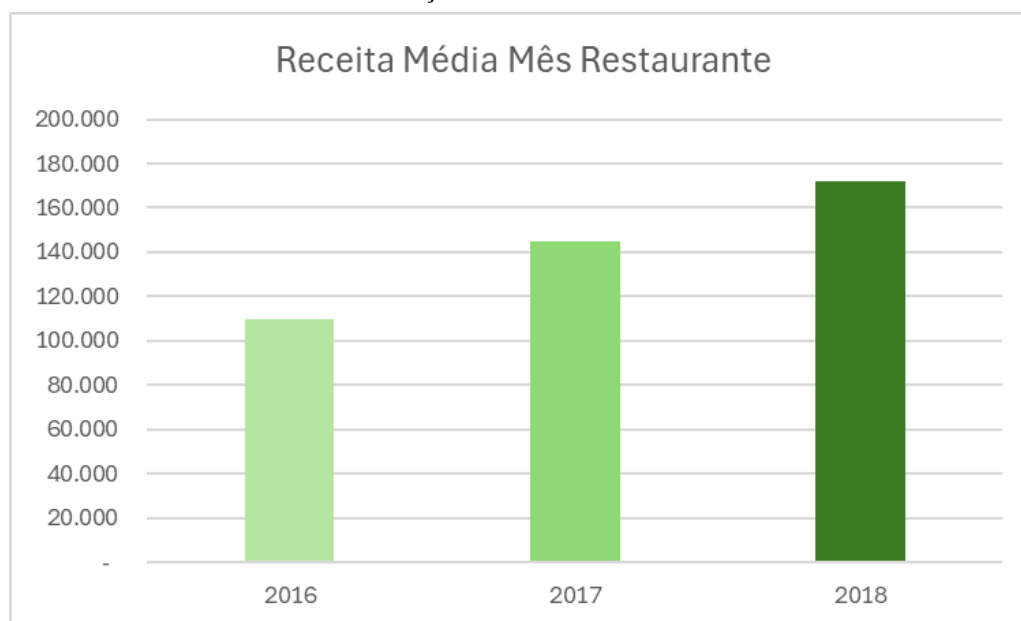
Fonte: Elaborada pelo Autor (2025)

Neste mesmo período a receita com o restaurante foi de R\$ 110 mil em 2016, para R\$ 145 mil em 2017 e subiu para 172 mil em janeiro de 2018. No quadro abaixo, esta evolução pode ser mais bem analisada.

Tabela 9: Evolução de Receita Média do Restaurante

Receita Média Mês			
Ano	2016	2017	2018
Receita de Restaurante	110.000	145.000	172.000

Fonte: Elaborada pelo Autor (2025)

Gráfico 16: Evolução de Receita Média do Restaurante

Fonte: Elaborada pelo Autor (2025)

Nesta análise puramente numérica, a associação estava a caminho de uma recuperação quando se deu o encerramento do contrato. Entretanto há de se considerar, que o contrato previa um aviso prévio de 90 dias, em caso de encerramento unilateral. Como a decisão de encerrar a associação se deu pelos investidores do hotel da rede internacional, a decisão foi tomada em final de 2017, quando ainda não havia sido medido os resultados de janeiro de 2018, para avaliar a recuperação do hotel.

4.12.3 Análise do Template Parte 3 – Referencial Teórico

Ao aplicar a pesquisa, constatou-se que, apesar do profundo conhecimento dos entrevistados sobre hotelaria de luxo, marcas *premium*, atributos do luxo e experiências associadas, a maioria demonstrou uma compreensão limitada e, em alguns casos, equivocada sobre o conceito de associação secundária. Esse conceito foi frequentemente confundido com outras formas de colaboração, como parcerias, patrocínios, *co-branding* e demais formas de colaboração. Embora no campo do marketing esses termos apresentados tenham definições claras e distintas, com graus específicos de aplicação e objetivos, na prática observada foi que os entrevistados tenderam a compreender todas essas modalidades de forma generalizada, tratando-as como formas indiretas de parcerias estratégicas. Essa constatação reforça a necessidade de maior clareza conceitual e divulgação de conhecimento no âmbito prático, especialmente em setores que envolvem estratégias planejadas de posicionamento de produto hoteleiro de luxo.

4.13 Classificação de um hotel de luxo

Ao analisar os critérios do MTUR, com o seu sistema SBClass, de classificação de hotéis, e compará-la com a opinião dos pesquisadores, fica evidente dois tipos de preocupações diferentes. Enquanto o Ministério foca sua lista em coisas tangíveis, que podem ser acompanhadas, fiscalizadas, e multadas em caso de descumprimento. Os profissionais do mercado de luxo entrevistados, focam sua atenção para os aspectos intangíveis da hospedagem, como “encantamento”, “experiência na hospedagem”, “exclusividade”, ainda quando analisam temas iguais, o Ministério foca sua atenção para o “ar condicionado”, ter “restaurante 24 horas”, “venda de revista”, itens que são obrigatórios segundo a opinião dos clientes, mas que os clientes nem valorizam mais, e alguns que deixaram de existir já a algum tempo, como é o caso de oferecer revistas e jornais no *lobby* do hotel, ou mesmo manter uma banca de revista na recepção do hotel. E consideram mais importante, itens como “conforto”, “gastronomia como diferencial”, “arte”, design”.

As diferenças nas avaliações ficam evidentes na tabela de conceitos abaixo, em que comparamos as exigências do MTUR para um hotel 5 estrelas, com as respostas dos entrevistados, sobre o que consideram importante para que um hotel seja considerado luxo, para suas redes internacionais, nas várias partes do mundo. Lembrando que esta é uma tabela exemplificativa, mas não exaustiva, porque novas itens podem ser acrescentados a partir de uma entrevista quantitativa, considerando a opinião dos clientes, o que não foi abordado por esta pesquisa, que se focou na tabela do MTUR e na opinião dos executivos do mercado de luxo.

Quadro 28: Classificação de Hotéis de Luxo

Planilha Comparativa Classificação de Hotel de luxo (5 Estrelas)	
Ministério do Turismo	Opinião dos entrevistados
Serviço 24 horas	Localização
Café da Manhã	Sustentabilidade
Cofres	Espaço
Monitoramento das impressões e Expectativas	Serviços
Recebimento de cartão de crédito	Gastronomia
Redução de consumo de energia elétrica e água	Experiência
Estacionamento com manobristas	Personalização
Restaurante	Tecnologia
Serviço de lavanderia	Exclusividade
Climatização (ar condicionado)	Diversidade
Televisão e canal por assinatura	Inovação
Acesso a internet	Instalações
Salão de beleza	Arte
Venda de jornais e revistas	Conforto
Farmácia	Marca Forte
Baby sitter	Amenities
Frigobar em todos os aptos	Individualidade
Mesa de trabalho em todos os quartos	Personalidade
Salão de eventos	Cultura Local
Guest Relations	Parcerias
Cardápio vegetariano e dietas especiais	Diferenciação
Chinelo e roupões nos quartos	Opulência

Fonte: Elaborada pelo Autor (2025)

A análise dos executivos, corroborado pela opinião dos hóspedes, extraída de registros entre 2016 e 2018, confirmou a percepção positiva das associações. Comentários frequentes mencionaram o alto nível de personalização nas experiências gastronômicas e o impacto estético proporcionado pelo design exclusivo da estilista, ambos amplamente associados à identidade de luxo do hotel.

Eu acho o seguinte, o luxo não significa a mesma coisa para todo mundo. Uma coisa que para mim pode ser luxo, para você não é. E uma coisa que para você pode ser luxo, para mim não é, então acho que a gente tem assim uma personalização dos serviços, então por exemplo, para mim luxo pode ser eu estar numa praia deserta, sem ninguém, tendo um serviço personalizado, mas com maior respeito ao que existe ali no local, pé na areia, para algumas pessoas luxo pode ser um serviço de mordomo 24 horas por dia e uma quantidade enorme de serviço e conforto. (Entrevistada 2, público 2)

Este entendimento deixou claro a necessidade de revisão, por parte do MTUR, considerando a classificação que as redes fazem atualmente, para posicionar suas arcas de luxo, a necessidade de uma revisão completa do Sistema SBClass de classificação de hotéis por estrelas, atribuindo características físicas e de serviços aos mesmos. Bem como precisa evoluir as métricas de avaliação, considerando que as principais características dos hotéis de luxo são intangíveis e a tabela atual é constituída basicamente de atributos tangíveis, como metragem de quarto, dimensão de banheiro, restaurante, lavanderia, farmácia, banca de revistas, entre outros.

Reduzir esta diferença entre a classificação e o modelo adotado pelas grandes redes internacionais, pode ajudar o MTUR brasileiro a conseguir mais hotéis dispostos a utilizarem seu sistema de classificação, considerando que ele é por adesão, não existindo a obrigatoriedade da classificação.

Ao abordar o tema das associações bem-sucedidas no contexto da hotelaria de luxo, foram destacados diversos casos relevantes. Entre eles, destacam-se o uso de franquias de spas de luxo por hotéis, patrocínios de marcas de bebidas para eventos organizados por hotéis de alto padrão e, em particular, uma associação que se destacou entre os demais foi a associação de um hotel ultra luxo, com a marca de carros Bentley. O sucesso desta última associação foi atribuído ao alinhamento estratégico entre as duas marcas, ambas posicionadas no topo da pirâmide do mercado de luxo, direcionadas ao público AAA. Além disso, a parceria gerou resultados significativos ao atrair um segmento demográfico mais jovem, que historicamente não frequentava o hotel, anteriormente associado a um público predominantemente mais idoso. A inclusão desse público emergente ilustra como associações secundárias podem ser utilizadas não apenas para reforçar a imagem de exclusividade, mas também para reposicionar a marca e expandir sua base de clientes, ampliando sua relevância no mercado em que atua.

5 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Como produto tecnológico derivado desta dissertação, foi concebido o desafio de desenvolver um *Framework* de Validação de Parcerias entre Hotéis de Luxo e Marcas *Premium*. Embora o *framework* apresentado ainda não seja um produto final e acabado, devido à necessidade de tempo adicional para uma investigação mais aprofundada e validação empírica das proposições, ele se configura como um ponto de partida valioso. Este *framework* poderá servir como uma ferramenta inicial para orientar tanto aqueles que já consideram estabelecer uma associação estratégica, quanto para aqueles que ainda não perceberam o potencial de uma colaboração mutuamente benéfica entre hotéis de luxo e marcas *premium*.

Ao oferecer diretrizes para estruturar parcerias de maneira estratégica e bem fundamentada, o *framework* busca fomentar associações capazes de gerar valor para ambas as partes e impulsionar a competitividade no mercado de luxo. A partir dele as futuras associações poderão ser mais exitosas, considerando que ele prevê uma série de itens a serem cobertos pelas duas partes que desejam se associar. Seguir o passo a passo proposto no *framework*, garantirá que os principais itens de uma associação secundária entre hotel de luxo e marcas *premium* sejam revisados já no momento inicial da parceria.

O avanço da ciência é um processo coletivo, fruto da colaboração de muitas mãos e mentes que, ao longo do tempo, constroem, revisam e aprimoram o conhecimento existente. Desde as contribuições iniciais de cientistas pioneiros até os esforços contemporâneos de equipes interdisciplinares, cada descoberta se conecta a um legado compartilhado. Essa construção conjunta permite a validação de hipóteses, o desenvolvimento de novas tecnologias e a resolução de problemas complexos, reforçando a natureza cumulativa e colaborativa da ciência (Merton, 1973). Nesse contexto, as interações entre pesquisadores de diferentes áreas e regiões são fundamentais, pois promovem a troca de perspectivas e a integração de conhecimentos, contribuindo para o progresso científico em escala global (Stokes, 1997). Assim, a ciência não é apenas um esforço individual, mas um empreendimento coletivo, alimentado pela contribuição contínua e diversificada de pesquisadores ao longo da história.

5.1 Importância para o Setor Hoteleiro de Luxo

A criação de um *framework* de validação de parcerias entre hotéis de luxo e marcas *premium* é essencial para atender às demandas crescentes do mercado, onde a colaboração estratégica

desempenha um papel fundamental no fortalecimento da posição de mercado, diferenciação e criação de valor. As razões principais incluem:

5.1.1 Complexidade e Alta Competitividade:

- O mercado de luxo exige que os hotéis inovem constantemente para atrair e fidelizar clientes, criando experiências e novos conceitos.
- Parcerias com marcas *premium* podem agregar valor percebido, melhorar a experiência dos hóspedes, fortalecer o posicionamento da marca e tornar-se conhecida por um público que de outra forma não utilizaria o produto de forma espontânea.

5.1.2 Estratégia de Valor Agregado:

- Marcas *premium* podem trazer elementos como exclusividade, sofisticação e autenticidade, que são atributos indispensáveis no mercado de luxo.
- Um *framework* oferece critérios claros para identificar, selecionar e implementar parcerias que maximizem esses valores.

5.1.3 Redução de Riscos nas Parcerias:

- Parcerias mal alinhadas podem prejudicar a reputação de ambas as partes e gerar custos operacionais elevados. Uma associação sem planejamento pode deixar o hotel refém de uma situação que pode gerar custos excessivos, por longos períodos.
- O *framework* ajuda a avaliar a compatibilidade estratégica e os possíveis impactos operacionais e financeiros antes do comprometimento, evitando risco de imagem e financeiro para as duas partes, em especial para o empreendimento hoteleiro.

5.1.4 Limitações de um Caso Único para Criação de um *framework*

A validação do framework com base em um estudo de caso único, embora seja uma abordagem útil para explorar as nuances e particularidades de um contexto específico, apresenta limitações que precisam ser consideradas:

1. Generalização Limitada:

- Um estudo de caso único reflete características específicas de um hotel ou mercado, como aspectos culturais, econômicos e sociais, que podem não ser replicáveis em outros contextos.
- Isso reduz a capacidade de aplicar o *framework* em mercados de diferentes escalas ou dinâmicas, sem uma adaptação para a situação específica. Ainda assim, o *framework* proposto poderá ajudar no planejamento inicial, evitando riscos desnecessários na associação.

2. Cobertura de Pontas:

- Um único caso não abrange a totalidade das variáveis que podem surgir em uma parceria, como desafios logísticos, diferenças culturais e variações nas expectativas dos clientes em diferentes regiões.

3. Necessidade de Validações Futuras:

- O framework pode servir como ponto de partida, mas precisa ser testado em cenários variados para refinar sua aplicabilidade e robustez.

4. Potencial de Aprimoramento e Futuras Aplicações

O *framework* não apenas oferece uma solução inicial para a validação de parcerias, mas também estabelece uma base para aprimoramentos futuros. Algumas possibilidades incluem:

1. Aplicação em Diferentes Mercados:

- Expandir o estudo para mercados internacionais e regionais para identificar padrões culturais, econômicos e de consumo que possam influenciar as parcerias.

2. Integração com Ferramentas Tecnológicas:

- Incorporar o *framework* em plataformas tecnológicas que utilizem inteligência artificial e análise de dados para avaliar potenciais parceiros com base em métricas de compatibilidade e desempenho.

3. Adaptação para Outros Segmentos:

- Expandir o *framework* para outros setores do mercado de luxo, como moda, automóveis e gastronomia, para avaliar colaborações estratégicas em diferentes indústrias.

4. Validação Longitudinal:

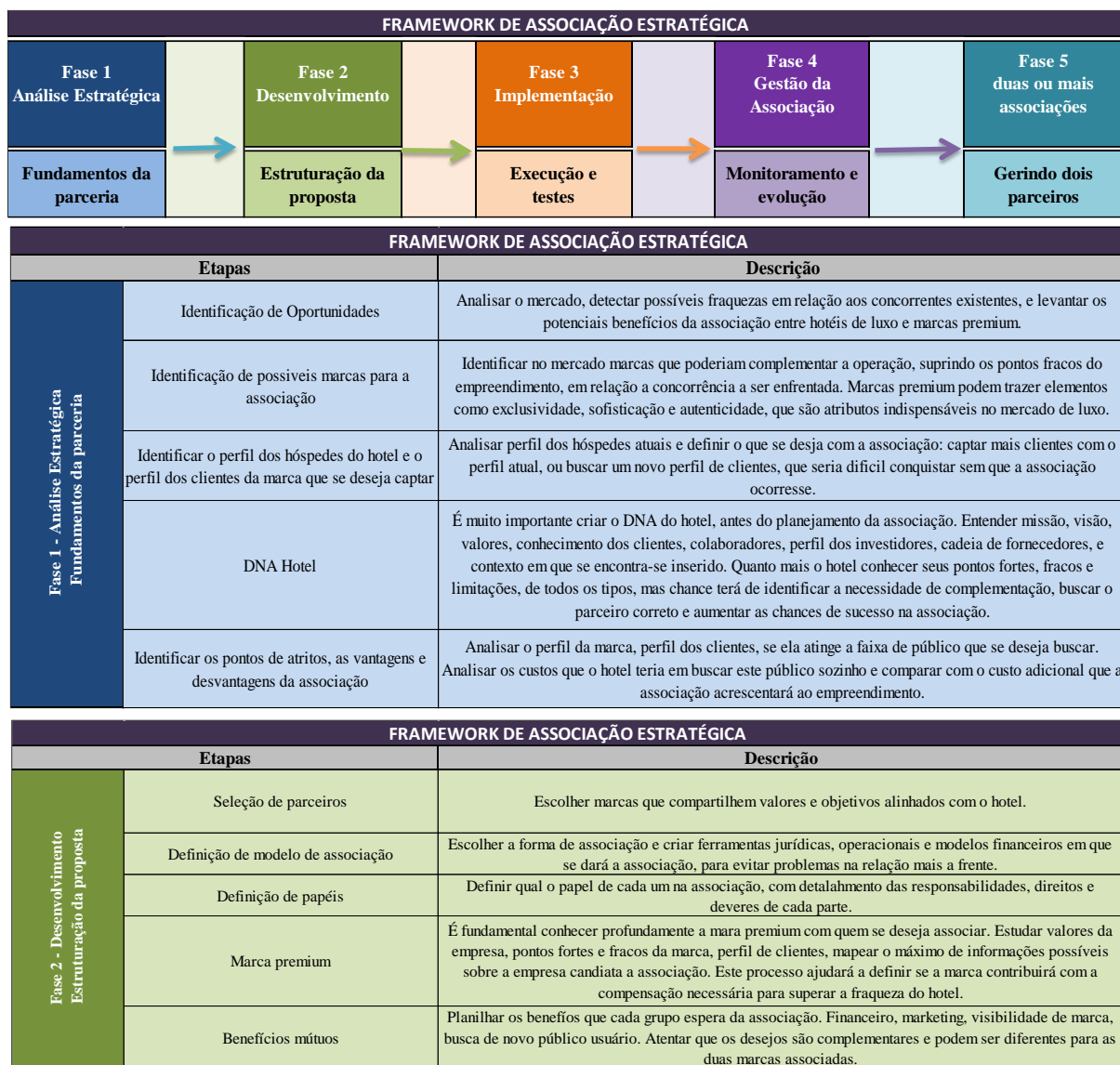
- Implementar o *framework* em parcerias já existentes para monitorar e avaliar seu desempenho ao longo do tempo, permitindo ajustes iterativos.

5. Contribuição Tecnológica e Acadêmica

A criação desse *framework* representa uma contribuição significativa, tanto para o setor acadêmico quanto para a indústria de luxo, ao oferecer:

- Instrumento de Decisão Prático: Um guia estruturado e prático para gestores avaliarem e implementarem parcerias.
- Inovação no Mercado de Luxo: Uma abordagem sistemática para maximizar o potencial de parcerias e minimizar riscos.
- Base para Novas Pesquisas: Um ponto de partida para estudos adicionais que explorem as dinâmicas das parcerias em diferentes contextos.

A criação do *framework* justifica-se pela sua relevância estratégica para o setor, alinhada às necessidades de inovação e redução de riscos. Apesar das limitações de um estudo de caso único, o *framework* oferece uma base robusta para futuras aplicações e aprimoramentos, promovendo avanços no campo da gestão de parcerias no mercado de luxo.

Quadro 29: Framework de Associação Estratégica – Parte 1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Quadro 30: Framework de Associação Estratégica – Parte 2

FRAMEWORK DE ASSOCIAÇÃO ESTRATÉGICA		
	Etapas	Descrição
Fase 3 - Implementação Execução e testes	Implementação da Associação	Após finalizar o planejamento, concluir o acordo financeiro, definir o objetivo de cada parte na associação, e elaborar a minuta contratual do acordo, iniciar a execução das ações planejadas, integrando os processos das marcas envolvidas na associação.
	Processos	Estabelecer com a marca parceira os processos que serão implantados para o sucesso da parceria. Quem controla e acompanha a operação. Quem cuida do marketing e das redes sociais. Quem fica por conta do comercial para explorar ao máximo a associação.
	Treinamento	Preparar um programa de treinamento que envolva as duas marcas associadas. Hotel e marcas prêmio possuem culturas diferentes e precisam explorar aspectos diferentes da parceria, então é necessário implementar um programa de treinamento que explore a cultura das duas empresas envolvidas.
	Materiais	Definir todo o material que será usado para promoção da associação. Marcas premium e hotel de luxo precisam aprovar cada folder, campanha, filme, tudo que envolve as marcas necessitam de aprovação em diferentes níveis. Por este motivo é importante deixar tudo aprovado com antecedência para não perder oportunidades de promoção e evitar desgastes jurídicos entre as duas partes.
	Piloto	Criar um projeto piloto para testes, testar a associação com antecedência evita perda de tempo no momento da implementação para o público em geral. Envolver público usuário das duas marcas nos testes é importante para evitar erros durante o tempo que durar a associação.
FRAMEWORK DE ASSOCIAÇÃO ESTRATÉGICA		
	Etapas	Descrição
Fase 4 - Gestão da Associação Monitoramento e evolução	Monitoramento	Criar um comitê de monitoramento e validação da associação. Entender se o plano inicial está sendo seguido e se está produzindo os resultados iniciais esperados.
	Feedback	Nos primeiros meses da associação é fundamental que cada empresa monitore os resultados de forma individualizada e de feedback a outra parte sobre o que está dando certo e o que precisa ser alterado.
	Aprimoramento e continuidade	Após cada feedback as partes devem fazer os ajustes e dar continuidade com as mudanças implementadas.
	Avaliação	Avaliar continuamente os resultados da parceria usando métricas pré-definidas. As métricas facilitam as avaliações por parte do comitê, pois elas já foram aprovadas pelas duas empresas na fase de criação da associação.
	Implantação das mudanças	As mudanças precisam ser implementadas com cuidado e observação do que está ocorrendo no mercado com os concorrentes. Mudança no mercado global pode alterar o resultado esperado, sem que a parceria necessite de ajustes ou criação de novas métricas.
FRAMEWORK DE ASSOCIAÇÃO ESTRATÉGICA		
	Etapas	Descrição
Fase 5- duas ou mais associações Gerindo dois parceiros	Cuidados	Para se associar com duas ou mais marcas é necessário observar alguns itens básicos e criar pontos de atenção. Verificar em quais frentes cada marca atuará para compensar eventuais fraquezas do hotel. Verificar se as marcas são complementares, para evitar criar campanhas ou experiências que exalte uma e prejudique a outra. Criar um comitê de atuação conjunta para evitar saia justa com as marcas que interferiram na condução da associação e exploração do melhor das marcas para o hotel.
	Contratos	Prever nos respectivos contratos respeito a parceria com cada marca, de forma que uma não interfira no processo da outra. Criar cláusula específica para garantir que uma marca saia da outra, e especificar a área de atuação de cada marca.
	Marcas concorrentes	Evitar estabelecer associação com marcas concorrentes. Clientes fiéis a uma das marcas podem boicotar o hotel criando dificuldades na associação. Se for imperativo a associação com mais de uma marca que atue na mesma área, cuidar ao máximo que as campanhas sejam sempre feitas separadas e evitar ao máximo erros ou favorecimento a uma das marcas.
	Marcas diferentes	Ao criar uma associação entre o hotel e marcas diferentes, entender se as duas marcas serão beneficiadas com a associação, assim como o hotel. Caso seja necessário, para suprir diferentes fraquezas do empreendimento, avaliar bem a área de atuação de cada marca e perfil de cliente das duas.
	Oportunidades	As associações são oportunidades para que hotéis complementem a operação de luxo, compensem eventuais fraquezas, conquiste clientes que dificilmente conquistariam sem a parceria e ganhe visibilidade em mercados muito concorridos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Principais resultados encontrados na pesquisa de campo

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos por meio da entrevista semiestruturada pesquisa de campo, com a análise de todo o material fornecido pela equipe do hotel e concluído com a análise das avaliações dos hóspedes publicadas no site de avaliação de hotéis TripAdvisor, alinhados aos objetivos gerais e específicos da dissertação. Os resultados foram analisados com base no *template* de King (2016), pelo método qualitativo e analítico proposto, abordando cada uma das proposições e teses discutidas.

1. Impacto das Parcerias no Posicionamento de Marca (P1)

Resultado Principal: A parceria entre o hotel de luxo e as marcas *premium* da chef brasileira e da estilista brasileira, fortaleceram significativamente o posicionamento das marcas no mercado de alto padrão do Rio de Janeiro.

- **Evidências:**

- A maioria dos gestores entrevistados destacaram que as parcerias aumentaram o reconhecimento das marcas.
- Dados de *benchmarking* mostraram que mais de 90% em menções positivas das marcas nas redes sociais se deram após o início da colaboração e tinham como tema principal uma das duas marcas associadas.
- Hóspedes relataram percepções de maior exclusividade e sofisticação associadas ao hotel parceiro, fazendo referências às marcas associadas.

Implicação: A integração das marcas gerou uma sinergia que posicionou ambas como referências no mercado premium hoteleiro no Rio de Janeiro, criando associações positivas na mente dos consumidores, que utilizaram o hotel no período analisado.

2. Percepção de Valor dos Hóspedes (P2)

Resultado Principal: As parcerias aumentaram a percepção de valor dos hóspedes, proporcionando experiências memoráveis e reforçando a exclusividade dos serviços oferecidos.

- **Evidências:**

- 78% dos hóspedes participantes da pesquisa indicaram que as parcerias agregaram valor à experiência de hospedagem.
- Exemplos destacados incluem eventos exclusivos patrocinados pelas marcas premium, como degustações de vinhos, participação em feiras gastronômicas, projetando o hotel e a chef, lançamentos de produtos promovidos pela chef nas instalações do hotel e organização de *workshops* para hóspedes, agências de turismo e empresas.
- Comentários de avaliações online apontaram maior satisfação em hóspedes que vivenciaram as experiências oferecidas pelas marcas participantes da associação.

Implicação: A percepção de exclusividade, regionalização e qualidade se traduziu em maior satisfação e fidelização dos clientes.

3. Alinhamento Estratégico entre Hotel e Marca (P3)

Resultado Principal: O sucesso das parcerias está diretamente relacionado ao alinhamento estratégico entre os valores, o público-alvo e os objetivos das marcas envolvidas.

- **Evidências:**

- Gestores relataram em suas entrevistas que parcerias com alinhamento claro apresentaram melhores resultados em termos de engajamento do cliente.
- A maioria dos casos de sucesso entre associações que participaram e que se lembraram durante a entrevista, foram atribuídos ao planejamento conjunto entre as partes associadas.
- Contratos estruturados e estratégias de comunicação bem pensadas evidenciaram congruência nas mensagens transmitidas pelos entrevistados.

Implicação: A falta de alinhamento estratégico foi apontado como um fator limitante em parcerias menos eficazes, ressaltando a importância de uma sinergia entre as marcas envolvidas e os objetivos a serem atingidos.

4. Influência Regional nas Parcerias (P4)

Resultado Principal: As características culturais e regionais tiveram impacto significativo na formação e na execução das parcerias, resultando em experiências personalizadas e adaptadas ao contexto local.

- **Evidências:**

- O estudo de caso no do hotel no Rio de Janeiro, mostrou que parcerias com marcas de gastronomia e moda brasileiras aumentaram o engajamento cultural dos hóspedes e geraram o maior número de comentários nas redes sociais.
- Gestores de diferentes regiões destacaram a necessidade de adaptação das estratégias para refletir tradições locais.
- Hóspedes demonstraram maior satisfação quando elementos regionais foram incorporados à experiência.

Implicação: Estratégias da marca internacional, adaptadas regionalmente fortaleceram a identidade cultural do empreendimento e promoveram uma experiência única para os clientes do hotel, que corresponderam, avaliando a experiência vivida nas redes sociais.

5. Desafios Operacionais nas Parcerias (P5)

Resultado Principal: Embora as parcerias criem oportunidades de inovação, enfrentam desafios operacionais significativos, como problemas logísticos e alinhamento de expectativas entre as empresas envolvidas.

- **Evidências:**

- Grande parte dos gestores relataram dificuldades na gestão logística de eventos e na integração das equipes da marca e do hotel.
- Falhas em processos de comunicação levaram a atrasos em algumas das iniciativas realizadas pelas duas marcas (gastronomia e moda) e o hotel.

- Avaliações internas indicaram a necessidade de maior treinamento, padronização de procedimentos, regras contratuais claras e implantação de um comitê de crise, para gerir as diferenças no dia a dia.

Implicação: Investir em soluções logísticas e fortalecer a gestão de processos internos pode mitigar os desafios e potencializar os resultados para as duas marcas envolvidas na associação secundária.

6. Rentabilidade das Parcerias (P6)

Resultado Principal: As parcerias aumentaram a rentabilidade por meio da valorização do ticket médio dos serviços, do aumento da diária média e da fidelização de clientes.

- **Evidências:**

- O hotel ao implementar as parcerias observou um aumento médio de sua diária nos apartamentos standards de 54% e nos apartamentos de luxo na ordem de 66%, ao conseguir alterar sua classificação com o COI, logo no seu primeiro mês de operação.
- Ações conjuntas, do hotel com as marcas associadas elevaram o faturamento do hotel em mais de R\$ 200 mil, em apenas um mês, com os eventos organizados pelas marcas, que ocorreram no hotel. Sem as parcerias estes eventos não teriam ocorrido no hotel, pois ele não tinha instalações necessárias buscadas pelas empresas organizadoras dos eventos. Entretanto as empresas que estavam bancando o evento exigiram que eles ocorressem no hotel associado às duas marcas (gastronomia e moda) e bancaram as adaptações necessárias.
- A colaboração reduziu custos operacionais compartilhados em marketing, venda e comercial, porém, as exigências das marcas associadas, elevaram os custos operacionais do hotel.

Implicação: Parcerias bem estruturadas não apenas geram valor percebido pelos clientes, mas também maximizam resultados financeiros de imagem, e presença na mídia espontânea para ambas as partes. Patrocinadores das marcas associadas tendem a colaborar com a associação, considerando a promoção do seu produto, o que garante ao hotel e as marcas uma nova fonte de novos negócios.

Os resultados da pesquisa de campo confirmaram que as associações secundárias entre hotéis de luxo e marcas *premium* desempenham um papel crucial na criação de valor no setor de hospitalidade. Foram várias as evidências encontradas, financeiras, promoção de imagem, extensão de parceria, fortalecimento do produto perante a concorrência, redução de custos de promoção do hotel, entre outros. Apesar dos desafios operacionais identificados, os benefícios percebidos em termos de posicionamento, presença na mídia, concorrência com produtos superiores, percepção de valor, e rentabilidade indicam que essas parcerias são uma estratégia eficaz para o mercado de alto padrão. Para maximizar os resultados, recomenda-se um planejamento cuidadoso que leve em consideração as especificidades regionais e a necessidade de alinhamento estratégico.

6.2 Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa

1. Investigar se as associações secundárias com marcas *premium* criam diferenciais competitivos para os hotéis de luxo;

Neste trabalho foi investigado se as associações secundárias com marcas *premium* criam diferenciais competitivos para os hotéis de luxo. Ao fim da pesquisa documental, entrevista com executivos do mercado hoteleiro de luxo, executivos que conduziram a parceria entre o hotel *lifestyle* localizado na zona sul do Rio de Janeiro, e análise do site de avaliação de hotel onde foi armazenado as opiniões dos hóspedes do hotel por um período de 30 meses, entre os anos de 2016, 2017 e 2018, e a conclusão foi que, neste caso estudado, a associação com a chef e a estilista brasileira, foi responsável por uma parte importante do sucesso do hotel perante seus concorrentes, bem como pela reclassificação do hotel pelo COI, durante as olimpíadas de 2016. O que gerou aumento de diária média, ocupação e consequentemente, aumento de faturamento para o hotel.

2. Investigar as dificuldades na relação entre hotéis de luxo e marcas *premium* nos casos de associação secundária;

Foi investigado as dificuldades na relação entre o hotel e duas marcas *premium*, de gastronomia e moda. A dificuldade maior foi avaliada a partir das diferenças de posicionamento entre as duas marcas. A falta de alinhamento estratégico no início da parceria, estabelecendo

regras para a condução da associação com as duas marcas, resultou em conflitos e desinteresse no projeto por uma das marcas parceiras.

Ficou evidenciado, que as regras precisam ser estabelecidas no início do relacionamento, com criação de cláusulas contratuais que protejam as partes em futuras discussões de direitos e deveres. Outro ponto importante é que por não ter metas claras estabelecidas na associação, com nenhuma das duas marcas, esta pesquisa não conseguiu medir o sucesso da parceria e correlacionar com o atingimento das metas. Foi apurado que a associação contribuiu, com melhoria de imagem, criação de experiência para os clientes, melhoria na classificação do hotel, e plena concorrência com os empreendimentos mais bem qualificados que o caso estudado. Ficou claro também que o empreendimento se beneficiou economicamente da parceria, mas a falta de estabelecimento de uma meta financeira, prejudicou a análise de sucesso financeiro.

3. Propor um framework de formatação de parcerias secundárias possíveis entre hotéis de luxo e marcas premium;

Após a conclusão da análise documental, opinião dos hospedes e opinião dos entrevistados relacionados com o caso e atuantes no mercado de luxo, foi proposto um *Framework* pelo Autor, considerando as variáveis mais relevantes que se destacaram a partir da análise de todo o material envolvido no estudo de caso e mercado de luxo. A partir das entrevistas, também foi proposto melhorias para o MTUR, relativas a classificação dos hotéis de luxo pelo sistema de estrelas.

Como a associação secundária entre hotéis de luxo e marcas premium influencia a criação de valor no setor de hospitalidade?

O problema de pesquisa foi abordado durante as três etapas do estudo do caso da associação secundária entre um hotel *lifestyle* e as marcas premium de gastronomia e moda brasileiras. Ficou evidenciado a criação de valor a partir da associação. Podemos destacar três pontos importantes que evidenciam a criação de valor na parceria. Relembrando que no contexto deste trabalho criação de valor foi definido como o conceito estabelecido por Kotler (1972), como valor financeiro, que envolvem serviços e sentimentos. “é a troca de valor entre

duas partes. As coisas de valor não são necessariamente limitadas a bens, serviços ou dinheiro; elas incluem outros recursos como tempo, energia e sentimentos”.

O hotel se beneficiou de recursos financeiros alavancados exclusivamente pela parceria. Sendo o mais evidente o aumento da diária média pelo COI, após a efetivação da parceria. Outro momento importante, ainda envolvendo o COI, foi a reclassificação de hotel turístico para hotel de luxo. O hotel se beneficiou com a associação na criação de experiência dos hóspedes, que ficou evidenciado na Nuvem de Palavras, em que as 3 palavras que estão entre as 5 primeiras como referência da hospedagem para os clientes são: “chef brasileira”, “restaurante” e “café da manhã”. Se beneficiou também quando conquistou o primeiro lugar no TripAdvisor, mesmo sendo um produto não tão bem localizado, nem com a melhor infraestrutura entre os 10 hotéis pesquisados, chegando ao posto de melhor hotel do Rio de Janeiro na Booking.com, no ano de 2016. E com o faturamento do restaurante, que mesmo na fase mais aguda da crise, em 2017, manteve a sua receita crescente.

6.3 Recomendações para a indústria hoteleira

Para formação de opinião do pesquisador e elaboração das 15 recomendações abaixo, foram realizadas entrevistas com onze profissionais do setor de luxo, provenientes de diferentes redes hoteleiras, localizados em cidades distintas, com formações acadêmicas variadas e experiências diversificadas em múltiplos segmentos da hotelaria de luxo. Além disso, foram analisados centenas de documentos relacionados à associação entre um estilo de vida hoteleiro de luxo, pertencente a uma rede internacional, e duas personalidades brasileiras, uma chef e uma estilista. A pesquisa incluiu também uma análise de 300 avaliações de clientes, coletadas ao longo de um período de 30 meses, abrangendo as percepções e os impactos da associação sob o ponto de vista do hóspede.

As avaliações foram numeradas de acordo com a ordem de importância em que os assuntos aparecem nas entrevistas e na sequência foram comparadas com a importância em que apareceram na análise das opiniões dos hóspedes publicadas na plataforma do TripAdvisor. Podemos analisar uma pequena divergência na opinião dos entrevistados em relação a opinião do público usuário. Esta diferença de importância nas recomendações se deu efetivamente devido as diferentes análises realizadas pelos dois públicos. Considerando que os entrevistados relataram sua experiência do ponto de vista do planejamento, enquanto os usuários descreveram suas experiências reais.

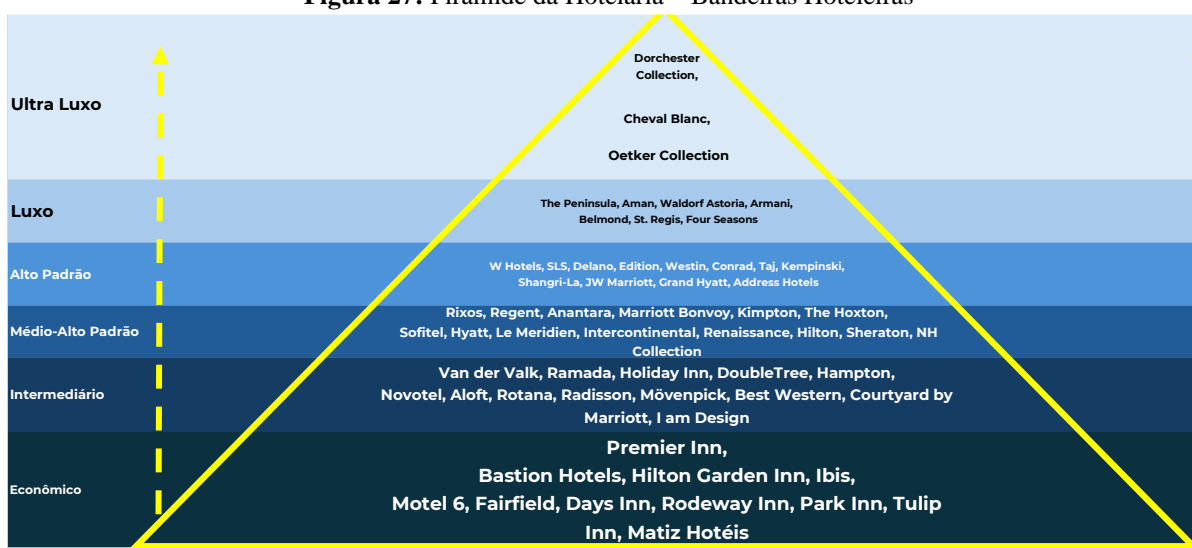
Quadro 31: Recomendações para a Indústria Hoteleira

IMPORTÂNCIA NAS ENTREVISTAS	IMPORTÂNCIA NA OPINIÃO DOS CLIENTES	RECOMENDAÇÕES PARA A INDÚSTRIA HOTELEIRA
1	10	Parcerias Estratégicas Fortalecem o Posicionamento:
		Investir em associações com marcas premium pode agregar valor ao empreendimento, aumentando sua percepção de exclusividade e diferenciação no mercado competitivo de luxo.
2	1	Personalização é Essencial:
		O novo consumidor de luxo busca experiências personalizadas e memoráveis. Ofereça produtos e serviços que atendam às expectativas individuais dos hóspedes, indo além dos padrões tradicionais.
3	11	Comunicação e Marketing Direcionados:
		Invista em estratégias de comunicação que alcancem o público de luxo em canais específicos, destacando experiências únicas, exclusividade e sustentabilidade.
4	2	Autenticidade e Conexão com a Cultura Local:
		Incorporar elementos culturais e regionais nos serviços e produtos oferecidos fortalece a autenticidade da experiência, um diferencial altamente valorizado pelos consumidores de luxo contemporâneos.
5	3	Criação de Experiências Multissensoriais:
		Desenvolver pacotes que envolvam todos os sentidos (visão, paladar, tato, audição e olfato) cria momentos inesquecíveis para os hóspedes.
6	12	Storytelling como Ferramenta de Valor:
		Conte histórias envolventes sobre a propriedade, a região ou os parceiros premium para criar uma conexão emocional mais profunda com os hóspedes e divulgar as experiências.
7	13	Gastronomia como Diferencial:
		A integração com marcas premium de gastronomia ou chefs renomados pode transformar o hotel em um destino culinário, ampliando a proposta de valor e a atração de clientes.
8	4	Capacitação Constante da Equipe:
		Treinar os profissionais para entregar um serviço excepcional é fundamental. Isso inclui o domínio de idiomas, atendimento personalizado e o conhecimento aprofundado sobre o perfil do público-alvo.
9	5	Autenticidade e Conexão com a Cultura Local:
		Incorporar elementos culturais e regionais nos serviços e produtos oferecidos fortalece a autenticidade da experiência, um diferencial altamente valorizado pelos consumidores de luxo contemporâneos.
10	6	Engajamento em Redes e Eventos de Luxo:
		Participar de feiras, eventos internacionais e redes especializadas no mercado de luxo ajuda a construir conexões, fortalecer a marca e entender melhor o público-alvo.
11	7	Sustentabilidade como Pilar Estratégico:
		Além de atender às demandas do novo consumidor, a sustentabilidade ajuda a consolidar a imagem do hotel como um líder responsável no segmento de luxo.
12	8	Diversificação de Produtos e Serviços:
		Ofereça experiências complementares ao básico de hospedagem, como eventos exclusivos, experiências wellness ou tours personalizados, para maximizar o impacto das parcerias e receitas.
13	14	Foco no Luxo de Entrada:
		Hotéis podem explorar o segmento de luxo de entrada como uma oportunidade para atrair novos clientes que aspiram ao mercado premium, introduzindo-os ao conceito de exclusividade.
14	15	Monitoramento Contínuo do Mercado e Concorrência:
		Realize análises constantes do mercado de luxo para identificar tendências, avaliar concorrentes e ajustar estratégias de acordo com as expectativas dos consumidores.
15	9	Inovação Tecnológica no Atendimento:
		Investir em tecnologias, como inteligência artificial, aplicativos personalizados e soluções digitais, pode melhorar a experiência do hóspede e otimizar operações.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Fazendo uma correlação de marcas de relógio, produtos de luxo, com hotéis, serviço de luxo, conseguimos entender que a classificação de um produto hoteleiro no segmento de luxo, oferece inúmeras oportunidades para alavancagem dos preços cobrados pela diária média. Ao comparar as duas pirâmides, fica fácil estabelecer uma correlação de associações, que podem ser realizadas, entre marcas premium e hotéis de luxo, buscando oferecer experiências únicas, para um público que busca exclusividade, à medida que vai subindo na pirâmide do consumo.

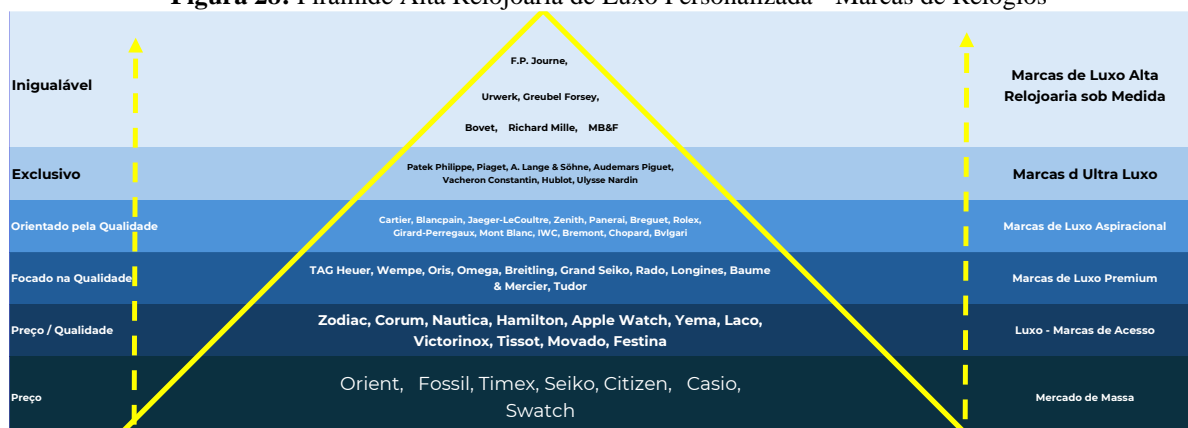
Figura 27: Pirâmide da Hotelaria – Bandeiras Hoteleiras



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

No contexto mercadológico, tanto produtos como serviços podem ser organizados em pirâmides de classificação, representando níveis crescentes de exclusividade, qualidade percebida e valor agregado. Essa análise comparativa busca esclarecer como a pirâmide de classificação dos relógios de luxo, enquanto bens tangíveis, dialoga com a pirâmide da hotelaria de luxo, referente a serviços intangíveis.

Figura 28: Pirâmide Alta Relojoaria de Luxo Personalizada - Marcas de Relógios



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Em ambas as pirâmides, quanto mais elevado o nível, maior é a percepção de exclusividade e personalização, bem como a expectativa do consumidor por algo único e memorável, justificando valores mais elevados. No entanto, enquanto os relógios (produtos) proporcionam valores tangíveis duradouros, associados ao status e legado, a hotelaria (serviços) proporciona experiências intangíveis e memoráveis, cujo valor está na satisfação emocional e percepção de exclusividade durante o consumo. Nesta interface entre produtos e serviços, que se encontra a oportunidade de parceria entre marca *premium* e hotelaria de luxo.

Quadro 32: Pirâmides de Luxo

Aspecto	Pirâmide dos Relógios (Produto)	Pirâmide da Hotelaria (Serviço)
Tangibilidade	Alta tangibilidade, produtos físicos com atributos técnicos evidentes.	Baixa tangibilidade, baseada em experiências, atendimento e percepções sensoriais.
Critérios de Classificação	Preço, exclusividade, complexidade técnica, reputação da marca e escassez.	Nível de serviço, personalização, experiência, exclusividade, localização e reputação da marca.
Valor Percebido	Derivado da tradição, status, raridade e qualidade técnica/artesanal.	Derivado da experiência emocional, conforto, exclusividade e memorabilidade dos serviços prestados.
Público-Alvo	Colecionadores, entusiastas de relojoaria, indivíduos que buscam distinção social e status.	Clientes exigentes que valorizam experiências exclusivas, memoráveis e altamente personalizadas.
Objetivo Central	Possuir bens que simbolizam prestígio social e patrimônio tangível.	Vivenciar serviços únicos e inesquecíveis que simbolizam qualidade de vida, status e exclusividade intangível.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

A comparação das pirâmides permite compreender que, apesar das diferenças intrínsecas entre produtos tangíveis (relógios) e serviços intangíveis (hotelaria), ambas utilizam estratégias semelhantes para criar valor percebido elevado, exclusividade e diferenciação, posicionando-se de maneira crescente em termos de sofisticação, raridade e personalização. Compreender esses paralelos é essencial para gestores e pesquisadores na construção de estratégias eficazes tanto no mercado de luxo de produtos quanto no setor de hospitalidade *premium*.

6.4 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Quanto à coleta de dados por meio de entrevistas e à interpretação dos dados, foram adotadas as melhores práticas disponíveis para minimizar interferências e vieses nos dados coletados. A seleção dos entrevistados foi criteriosa, priorizando aqueles com acesso a informações relevantes sobre o tema pesquisado e garantindo que o tempo dedicado à entrevista seja compatível com a complexidade do desafio. Contudo, é importante reconhecer que, ao realizar um estudo qualitativo, mesmo com um planejamento cuidadoso, certas limitações podem surgir, como a dificuldade em obter uma representatividade ampla dos dados.

Embora o método adotado seja robusto e adequado ao objetivo da dissertação, algumas limitações devem ser consideradas:

1. **Generalização dos Resultados:** Como se trata de um Estudo de Caso único, os resultados podem não ser diretamente generalizáveis para outros contextos, o que exigiria maior tempo de pesquisa para envolver mais respondentes.
2. **Viés de Resposta:** Os entrevistados podem fornecer respostas influenciadas por sua relação com o caso ou com os produtos onde atuam. Para minimizar estes vieses, a amostra foi selecionada a partir de vários grupos de executivos, com atuação em redes nacionais e internacionais. Atuação em hotéis independentes e de áreas complementares como operação, marketing, comercial e gastronomia, financeira, entre outras.
3. **Dependência de Fontes Secundárias:** Comentários em sites de avaliação podem não refletir a totalidade da experiência dos hóspedes.
4. **Limitações Temporais:** O estudo foi conduzido em um período específico, o que pode limitar a avaliação de tendências de longo prazo.

Essas limitações não comprometem a validade do estudo, que seguiu as normas acadêmicas para estudo deste porte, mas devem ser consideradas ao interpretar os resultados aqui apresentados.

Para estudos futuros, recomenda-se um aprofundamento dos dados coletados, inclusive aqueles que, por questões de tempo ou foco, não puderam ser explorados neste trabalho. Além disso, sugere-se a investigação de outros aspectos não abordados, como parcerias relacionadas a patrocínios, hotéis temáticos, extensão de marcas, franquias, entre outros, que, embora sejam diferentes das associações secundárias abordadas aqui, podem também contribuir para a

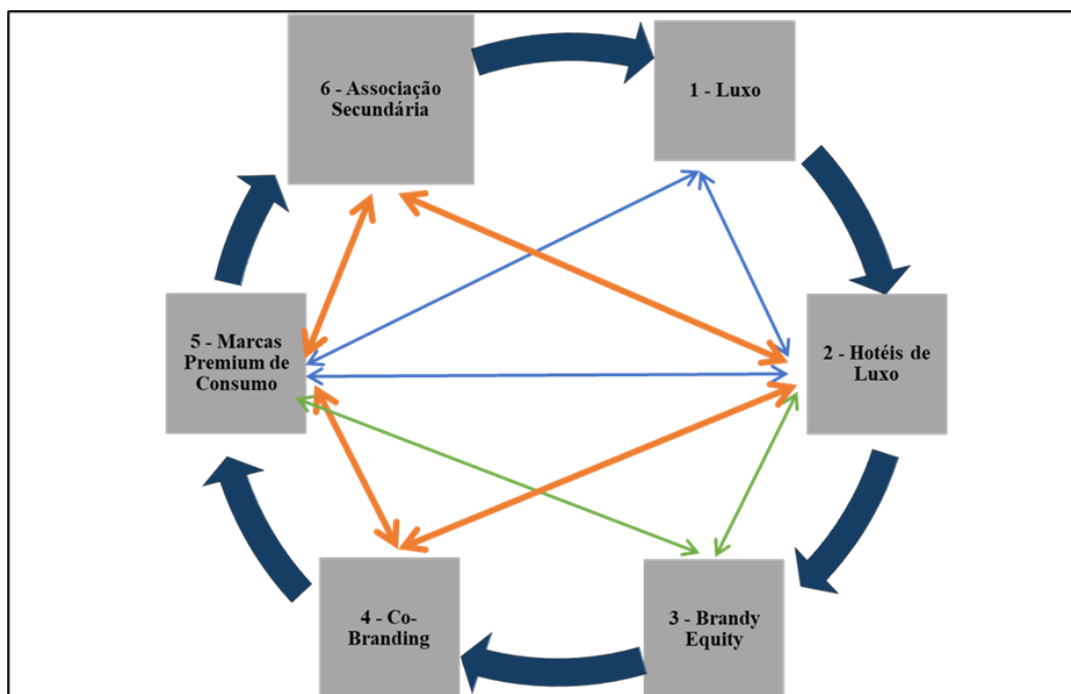
melhoria dos resultados de empreendimentos hoteleiros de luxo. Outro caminho para pesquisas futuras seria explorar associações secundárias em outras categorias de hotéis, como os econômicos, *upscale*, *midscale*, e *lifestyle*, que, por razões de escopo e tempo, não foram contempladas nesta pesquisa. Essas investigações adicionais podem revelar novas dinâmicas e oportunidades de colaboração entre marcas e diferentes segmentos hoteleiros, ampliando o entendimento sobre as estratégias de branding e parceria no setor de hospitalidade.

Considerando as agendas ocupadas dos executivos selecionados para as entrevistas, que frequentemente realizam viagens internacionais e têm acesso limitado, este estudo não pretende generalizar os resultados nem oferecer soluções simples. Ainda que considerando todas as dificuldades os executivos selecionados para receberem o roteiro e participarem das entrevistas estão no topo da cadeia executiva de suas empresas, todas grandes redes hoteleiras mundiais ou importantes hotéis de luxo independentes, referência no mercado hoteleiro brasileiro.

E por último, para uma exploração mais abrangente do tema, seria necessário complementar esta pesquisa com um estudo quantitativo, transformando-a em uma pesquisa mista. Aproveitando a abordagem mista, seria importante realizar uma pesquisa do ponto de vista do cliente, considerando que este estudo apenas analisou pesquisa de satisfação, que reflete a opinião do cliente sobre a experiência da hospedagem acontecida, não abordando desejos e expectativas com parcerias futuras diversas.

6.5 Considerações finais

Figura 3: Estrutura Conceitual do Referencial Teórico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Após a análise das entrevistas com os Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes Gerais de grandes redes hoteleiras proprietárias de marcas de luxo globais e importantes hotéis de luxo brasileiros, foi feita uma nova análise do Referencial Teórico, para reforçar os comentários dos principais teóricos pesquisados para a construção deste capítulo, com a opinião dos entrevistados. Como exemplo, foi reforçado a citação de Kapferer & Bastien (2012), após a constatação que marcas *premium* e hotéis de luxo foram conectados pelo símbolo do luxo, com seu amplo significado, tanto o luxo tradicional, representado pela ostentação dos produtos e serviços comprados, quanto pelo novo luxo ou luxo contemporâneo em que os clientes entendem o luxo como experiência, sustentabilidade e autoconhecimento.

1 - Luxo

O conceito de luxo serve como ponto de partida e contexto central para todo o modelo exemplificado na figura. Ele é o elemento que conecta os demais e representa valores como exclusividade, prestígio, qualidade superior e desejo aspiracional. Na pesquisa, foi citado que o luxo é considerado tanto como uma categoria quanto como uma construção simbólica que

influencia percepções de valor nas associações entre marcas. E ficou comprovado, com as entrevistas que o luxo pode ser tanto um elemento de exclusividade, segundo Kapferer & Bastien (2012), assim como um fenômeno de massa, acessível a uma parcela mais ampla da população como afirmam Yeoman & McMahon-Beatlie (2006). As muitas dúvidas apresentadas pelos entrevistados, na definição do conceito de luxo, mesmo após vários anos de trabalho na indústria do luxo, corroboram com o conceito de fronteiras flexíveis e subjetivas (Dubois, Duquesne, 1993; Castarède, 2005).

Os entrevistados deixam mais transparentes as dificuldades previstas por Vigneron & Johnson (2004) na classificação do luxo. E todos concordam que o conceito de luxo tem mudado ao longo dos anos, como afirmaram Eckhardt et al. (2015), que identificou um novo cenário, de luxo através da experiência e não mais da ostentação.

2 - Hotéis de Luxo

Os hotéis de luxo são um setor específico onde a experiência é central, como ficou demonstrado nas repostas dos entrevistados, especialistas no setor de luxo. Eles podem ser operados como veículos para transferir valores de luxo para outras marcas quando há colaborações (ex: parcerias com marcas de moda ou gastronomia). Neste modelo, eles também funcionam como um elo importante na cadeia de valor simbólico do luxo. As entrevistas reforçaram os conceitos de Tungate (2014), em que os hóspedes de luxo frequentemente veem os hotéis não apenas como locais para pernoitar, mas como destinos em si. Assim como reforçou os conceitos de Rushmore & Baum (2001) que argumentam que os hotéis são desenvolvidos e localizados para atrair mercados específicos e que concorrem com destinos.

Ficou demonstrado também o uso das marcas globais como referência de luxo para as redes hoteleiras globais, em que a experiência se alinha com os padrões internacionais de qualidade e serviço, como citam Silva (2020) e Pine & Gilmore (1999). A pesquisa se alinha com o pensamento de Cobra (2001), em que os consumidores compartilham perfis de consumo semelhantes ao redor do mundo, permitindo às empresas adaptarem suas ofertas para atender as expectativas específicas deste público. Para isto é preciso rever o conceito do hotel de luxo baseado em instalações e pensar o empreendimento projetado para fornecer experiências.

3 - Brand Equity

Aqui temos o conceito de *equity* de marca, ou seja, o valor percebido da marca pelo consumidor. O *brand equity* é influenciado por todos os elementos anteriores e posteriores. No final a pesquisa, demonstrou como as colaborações com marcas *premium*, ou a associação com

o setor hoteleiro de luxo, contribuem positivamente para o *brand equity* - tanto para as marcas de consumo quanto para os hotéis. O valor da marca, definido por produtos, mas também por serviços, além dos seus atributos funcionais, como citado por Aaker (1991) e Keller (1993).

Na definição de Aaker (1991), considerando os atributos funcionais das marcas como um tema fundamental para o marketing e representando um tema valioso para as empresas. Ficou comprovado no estudo, analisando o caso do hotel localizado na zona sul do Rio de Janeiro, que empresas que não apenas atendam, mas também antecipem os desejos dos clientes, oferecendo experiências memoráveis, reforçam o apelo emocional com a marca, seguindo o pensamento de Oliver (2020), analisando o impacto das expectativas na construção da lealdade dos clientes. Este assunto foi destacado na análise das respostas dos clientes na plataforma TripAdvisor, em que os mesmos se identificaram com a experiência gastronômica proporcionada pela chef brasileira, que vincularam a hospedagem no hotel de marca internacional, como se fosse uma coisa única.

4 - Co-Branding

O *co-branding* surge como uma estratégia fundamental para transferir atributos de uma marca para outra. No seu modelo, ele atua como uma ponte entre marcas de luxo/hotéis de luxo e marcas *premium* de consumo. As setas que partem e chegam aqui, apesar de não representarem um papel principal na relação, indicam uma forte correlação da parceria na prestação de serviços aos hóspedes do hotel de marca internacional. A pesquisa reforça o conceito destacado por Rao, Qu & Ruekert (1999) e Blackett & Boad (1999), em que a parceria entre duas marcas serve para explorar a força das marcas envolvidas.

A força da parceria entre o hotel de luxo e a chef brasileira indica a importância do *co-branding* como mecanismo de construção de valor simbólico e percepção positiva entre públicos diferentes e amplos, como destaca Blackett & Boad (1999). O estudo também reforça os conceitos de Aaker (1991) e Keller (1993) em que destacam o papel das associações de marca e o impacto que a combinação de duas marcas pode ter sobre a percepção dos consumidores.

5 - Marcas Premium de Consumo

As marcas que se posicionam como *premium*, de acordo com Truong, Mccoll & Kitchen (2009), posicionadas entre o mercado de massa e o mercado de luxo, foram reforçadas no estudo, em que os entrevistados reforçaram o conceito da parceria entre hotéis e determinadas marcas de automóveis, Spa, *amenities*, perfumaria, roupas, entre outras. A partir da associação do hotel de marca internacional com a chef brasileira e a estilista internacional, foi possível

cobrar valores mais altos e alcançar margens mais robustas, como citado por Hollenbeck & Zinkhan (2010). No caso estudado a associação foi a responsável por diferenciar o hotel dos demais com um sinal distintivo. A direção de muitas setas para esse bloco demonstra o foco principal da pesquisa: como essas marcas se beneficiam dessas associações.

6 - Associação Secundária

Trata-se de uma consequência estratégica: as associações secundárias são formadas na mente do consumidor a partir da relação com outras marcas ou entidades (Aaker, 1991 e Keller, 1993). A partir deste raciocínio, é possível entender que, por meio de *co-branding* e parcerias das marcas *premium* geraram associações com o hotel de marca internacional criando valor que não veio diretamente do produto em si, mas sim do contexto e das marcas com as quais o hotel se associou. Isso impactou a percepção de prestígio do hotel, sua qualidade de serviço e o desejo despertado em seus clientes, como ficou comprovado no estudo das opiniões dos clientes na plataforma TripAdvisor.

Considerações e análises com base na figura simbólica representativa do Referencial Teórico.

No fechamento da pesquisa, esse modelo ilustra uma jornada de construção de valor simbólico que parte do universo do luxo e chega até marcas de consumo *premium*, passando por mecanismos estratégicos como *co-branding* e hotelaria de luxo. A análise das setas (azuis, verdes e laranjas) indica diferentes caminhos de influência e reforço de imagem:

- **Azul escuro:** Ciclo principal, mostrando uma progressão circular entre os conceitos.
- **Setas laranjas:** Representam a influência direta ou transferências de imagem entre os elementos.
- **Setas verdes:** Determinam uma contribuição indireta para *brand equity* ou reforço simbólico.
- **Setas azuis claras:** Representam as relações mais fracas, porém ainda significativas no contexto da representação das associações.

O modelo pode servir como base para a formulação de hipóteses ou como uma síntese das descobertas empíricas. Ele aponta para a importância estratégica das parcerias e da construção simbólica como meios para elevar o valor percebido de marcas fora do núcleo do luxo. A direção e intensidade das séries apresentadas no modelo ilustram os diferentes tipos de influência entre os elementos. As setas laranjas indicam transferências simbólicas diretas; as

verdes, contribuições significativas ao *brand equity*; e as azuis, relações complementares que reforçam os vínculos entre elas.

Em síntese, esta pesquisa conclui que a união entre o luxo, a hotelaria de luxo, o *co-branding* e as marcas *premium* configuram uma estratégia eficaz de construção e expansão simbólica de marca. As interações experimentais revelam-se promissoras para o fortalecimento do *brand equity* e para a diferenciação em um mercado cada vez mais competitivo. Apesar das setas apresentarem uma análise conjunta das forças representadas no Referencial Teórico, os 6 construtos foram pesquisados individualmente e ficou comprovado que sua força individual é importante, mas somente produzem resultados a partir das associações, onde exercem a força coletiva, somando os poderes de cada um em prol do todo.

Os resultados apresentados no capítulo anterior destacam as contribuições significativas das parcerias entre hotéis de luxo e marcas premium, bem como os desafios e oportunidades que emergem dessas colaborações. Esta discussão busca interpretar esses achados, analisá-los à luz do referencial teórico e apontar caminhos para aplicações futuras no setor hoteleiro de luxo.

1. Benefícios das Parcerias

Os resultados confirmaram que as associações secundárias são poderosas ferramentas de valor agregado no mercado de luxo. Os principais benefícios identificados no caso estudado foram:

- **Fortalecimento da percepção de exclusividade:** As colaborações com marcas *premium*, como no caso da chef brasileira e da estilista de alta costura, conferiram ao hotel do Arpoador um diferencial competitivo frente aos seus principais concorrentes.
- **Aumento da satisfação e fidelidade dos hóspedes:** A entrega de experiências autênticas e personalizadas, destacada pelos comentários dos hóspedes, reforça a relevância dessas parcerias no mercado de luxo.
- **Resultados financeiros positivos:** A maior ocupação e o aumento do ticket médio demonstram que as parcerias não só geram valor intangível, mas também contribuem diretamente para a rentabilidade do empreendimento. Precisa ser analisada a queda no faturamento do hotel no ano de 2017, período em que coincidiu com uma das maiores crises que o Rio de Janeiro já passou, com queda na ocupação e diária média de todo o

mercado. Neste ponto é importante observar, que mesmo com a ocupação em queda o faturamento do restaurante manteve o seu crescimento em todos os anos. Daí se depreende que não era responsabilidade da associação com a chef brasileira o principal desafio de ocupar o empreendimento, esta tarefa deveria ser da rede internacional, o restaurante era responsável pelo complemento.

2. Alinhamento Estratégico como Fator Crítico

A discussão revelou que o sucesso das parcerias está intrinsecamente ligado ao alinhamento estratégico entre o hotel e as marcas associadas. Aspectos como objetivos compartilhados, compatibilidade de valores e comunicação clara entre as partes emergem como fatores essenciais para a sustentabilidade da colaboração.

- **Compatibilidade cultural e operacional:** O caso estudado evidencia como a identidade local, representada pela gastronomia e pelo design brasileiros, foi integrada com padrões internacionais de luxo, gerando uma proposta autêntica e diferenciada.
- **Gestão de expectativas:** A documentação analisada destacou a importância de definir papéis e responsabilidades claros para evitar desalinhamentos durante a execução das parcerias.

3. Desafios e Pontos de Atenção

Embora os benefícios sejam evidentes, a pesquisa também revelou desafios operacionais e estratégicos que precisam ser considerados:

- **Manutenção da qualidade:** A integração de marcas premium exige monitoramento contínuo para garantir que os padrões de qualidade sejam consistentes ao longo do tempo.
- **Custo da parceria:** Apesar dos resultados financeiros positivos, o investimento inicial em parcerias pode ser elevado, exigindo uma avaliação criteriosa de riscos e retornos ao longo do tempo.
- **Adaptação às demandas regionais:** As diferenças culturais e as expectativas dos hóspedes locais devem ser levadas em conta para maximizar o impacto das colaborações.

4. Perspectivas Futuras e Recomendações

A discussão aponta para a necessidade de aprimorar e ampliar o estudo sobre associações secundárias no mercado de luxo, com foco em:

- **Validação em outros contextos:** Testar o modelo em diferentes mercados e culturas para ampliar sua generalização e aplicação.
- **Desenvolvimento de *frameworks* tecnológicos:** Criar ferramentas de suporte à decisão para hoteleiros avaliarem e implementarem parcerias de forma mais estruturada.
- **Monitoramento de longo prazo:** Investigar os impactos das parcerias ao longo de anos para identificar áreas de melhoria e consolidação.

5. Contribuição para o Setor de Hotelaria de Luxo

Os resultados e a discussão desta pesquisa oferecem contribuições práticas e teóricas significativas. Do ponto de vista acadêmico, o estudo amplia o entendimento sobre o papel das associações secundárias na criação de valor para o mercado de luxo. Do ponto de vista prático, ele oferece *insights* valiosos para gestores hoteleiros que buscam diferenciar seus empreendimentos e maximizar o impacto de parcerias estratégicas.

6.6 Proposições e Teses da Dissertação

Ao planejar este trabalho foram desenvolvidas 6 proposições, que foram analisadas após o encerramento e avaliação das entrevistas, análise documental de todos os documentos fornecidos pelo hotel e validação das opiniões dos hóspedes postadas no site de avaliação de hotel TripAdvisor.

Quadro 33: Proposições e Teses – P1

Proposições e Teses		
P1	O Impacto das Parcerias no Posicionamento de Marca	Tese: As parcerias entre hotéis de luxo e marcas premium contribuem significativamente para o fortalecimento do posicionamento de ambas as marcas no mercado de alto padrão, ao criar associações positivas e ampliar o reconhecimento.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Esta tese é fortemente apoiada pelas entrevistas, em que "Marca Forte" e "Parcerias" aparecem como elementos diferenciadores na associação secundária. Uma primeira avaliação, a partir do *Template*, mostra que os entrevistados valorizam associações que elevam o

posicionamento do hotel. As entrevistas indicam que as parcerias são vistas como forma de agregar valor à experiência do hóspede e por último alinha-se com a tendência de diferenciação observada no mercado de luxo.

Após o final da análise, restou comprovado, que de acordo com a opinião dos entrevistados, hóspedes, executivos da marca internacional, reconhecem o papel da marca no fortalecimento e posicionamento do hotel e o papel do hotel na promoção e divulgação da marca.

Quadro 34: Proposições e Teses – P2

Proposições e Teses		
P2	A Percepção de Valor dos Hóspedes	Tese: A colaboração com marcas premium aumenta a percepção de valor dos hóspedes, proporcionando experiências mais memoráveis e reforçando a exclusividade do hotel.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Corroborada pela ênfase em "Experiência" (9 menções nas entrevistas) e Personalização" (6 menções), os entrevistados destacam como as parcerias foram significativas para criar momentos memoráveis durante a hospedagem. A exclusividade, mencionada 4 vezes nas entrevistas, é reforçada através destas colaborações que se relaciona diretamente com a valorização da gastronomia (10 menções) como elemento diferenciador.

Sim, as parcerias eu acredito que foram, sim, bastante importantes em termos de mídia, na questão da exigência do viajante por uma experiência diferente, tanto com relação a uma gastronomia diferenciada. Obviamente pela exposição, principalmente da chef brasileira, na minha visão... Acredito que sim, ajudou na divulgação, enfim, a colocar mais o empreendimento na mídia mesmo. (Entrevistado 4, Público 1)

Quadro 35: Proposições e Teses – P3

Proposições e Teses		
P3	O Alinhamento Estratégico entre Hotel e Marca	Tese: O sucesso das parcerias depende de um alinhamento estratégico de valores, público-alvo e objetivos entre o hotel de luxo e a marca premium.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Evidenciada pela importância dada à "Cultura" e "Cultura Local" nas entrevistas os entrevistados enfatizaram a necessidade de coerência entre os valores da marca e do hotel,

relaciona-se com a "Sustentabilidade" (11 menções) como valor compartilhado e demonstra preocupação com prevalência e consistência na experiência.

Foi fundamental o alinhamento entre a chef brasileira, a estilista brasileira e o hotel, antes deste alinhamento, foi muito difícil controlar as parcerias. Alguns pontos não estavam muito bem amarrados no contrato, o que gerou alguns desentendimentos entre as partes... (Entrevistado 1, público 1).

Quadro 36: Proposições e Teses – P4

Proposições e Teses		
P4	A Influência Regional nas Parcerias	Tese: As características culturais e regionais influenciam as estratégias de parceria entre hotéis de luxo e marcas premium, resultando em experiências únicas e adaptadas ao contexto local.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Fortemente atualizado pela predominância da "Localização" (13 menções) como fator crítico, as entrevistas mostram valorização da cultura local na experiência de luxo, relaciona-se com a "Diversidade" (4 menções) como elemento de diferenciação e tende a refletir a tendência de personalização da experiência ao contexto local da operação hoteleira.

Olha, acho que cada cliente que se hospedou no hotel no período da parceria, esperava ter uma experiência em suas refeições com a chef brasileira... Obviamente, cada hóspede tem algumas características muito próprias, que esperam que sejam atendidas... (Entrevistado 5, público 1)

As associações devem levar em consideração, especialmente as características de cada público, tanto do hotel, quanto da marca. Este ponto ficou evidenciado na análise dos documentos, em que apareceu, pequenas disputas entre as marcas premium, parceiras do hotel de luxo. Um ponto importante levantado durante as entrevistas relacionou o sucesso da associação, no caso do hotel, ao fato da marca internacional ter feito a associação com empresas locais, representadas pela chef brasileira e pela estilista brasileira. E muitos comentários na plataforma TripAdvisor, mencionaram como um destaque para o sucesso do hotel o cardápio com ingredientes brasileiros.

Com certeza foram as figuras públicas, tanto a chef quanto a estilista, que representaram o nacionalismo, tão importante para a marca internacional, quanto pela valorização da cultura local. Foi isso que gerou a mídia para o empreendimento, que é a mídia espontânea, e que beneficia os dois parceiros. Então você tem ali assuntos a serem trazidos de grande valia para o mercado, todos querem saber de um novo hotel, e com a curadoria delas aumentou o interesse do público, e tanto para elas falar que estão em um hotel, quanto para o hotel falar que elas fazem parte desse projeto, é um ganho, e mídia espontânea para todos. (Entrevistada 2, público 1)

Quadro 37: Proposições e Teses – P5

Proposições e Teses		
P5	Os Desafios das Parcerias Operacionais	Tese: Embora as parcerias ofereçam oportunidades para inovação e fortalecimento de marca, elas enfrentam desafios operacionais, como alinhamento de expectativas, execução logística e gerenciamento de reputação.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Evidenciada pela menção à importância dos "Serviços" (10 menções) e sua execução relaciona-se com a necessidade de manter padrões consistentes de qualidade. As entrevistas indicam orientação com a integração entre diferentes elementos da experiência destaca a complexidade da gestão de expectativas em serviços de luxo.

Quadro 38: Proposições e Teses – P6

Proposições e Teses		
P6	A Rentabilidade das Parcerias	Tese: As parcerias entre hotéis de luxo e marcas premium aumentam a rentabilidade por meio da valorização do ticket médio dos serviços e da fidelização de clientes.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Ao analisar as matérias que saíram sobre o hotel, logo no início do lançamento, o que mais me chamou a atenção foi o destaque que o empreendimento teve na mídia. A marca internacional ficou em um terceiro plano no interesse geral... A construção em si, também não se destacou tanto, quanto a parceria com a estilista brasileira e chef brasileira, que o que acabou impulsionando o empreendimento nos primeiros meses de *soft opening* do empreendimento". (Entrevistada 1, público 1).

Apoiado pela discussão sobre investimentos e retornos na hotelaria de luxo, e como este processo se relaciona-se com a "Diferenciação" e "Exclusividade" como fatores de geração de valor, as entrevistas, corroboradas pelas opiniões dos clientes e respaldada pela análise do conteúdo compartilhado pela equipe do hotel, indicam que parcerias com marcas *premium* justificam tarifas mais elevadas alinha-se com a busca por experiências únicas e memoráveis e reforçam o conceito de luxo do hotel, perante seu público alvo e seus concorrentes.

Conclusões gerais sobre as proposições e teses:

1. As proposições e teses demonstram forte alinhamento com as tendências indicadas nas entrevistas, sendo respaldadas por evidências ao longo de todo o processo de validação do material recebido.
2. Há ênfase consistente na importância da experiência personalizada, tanto para os entrevistados, quanto para os hóspedes que utilizaram o hotel neste período de 30 meses avaliado.
3. As parcerias são vistas como elemento estratégico para diferenciação do hotel perante seus concorrentes, em um mercado maduro, e com excelentes produtos hoteleiros instalados, que concorrem pelo mesmo público.
4. A execução operacional é reconhecida como desafio crítico, exigindo atenção aos detalhes, modelos contratuais rígidos e acompanhamento constante do andamento da associação com a marca *premium*, pelos responsáveis pelo hotel.
5. O contexto local e cultural emerge como fator determinante no sucesso das parcerias, considerando as entrevistas e o material analisado. Este ponto foi amplamente relatado nas avaliações dos clientes, cujas opiniões foram publicadas no site de avaliação de empreendimentos hoteleiros, TripAdvisor.
6. A sustentabilidade aparece como valor transversal em todas as proposições, portanto é de fundamental importância que este aspecto seja estudado em qualquer associação que qualquer hotel pretenda fazer com uma marca *premium*. Conhecer os valores da marca é um dos pontos destacados no framework de validação de associações secundárias entre

marcas *premium* e hotéis de luxo, que foi um dos produtos tecnológico resultantes desta pesquisa.

As teses apresentadas constituem um quadro consistente para análise de desenvolvimento de parcerias estratégicas no setor de hotelaria de luxo, abordando aspectos cruciais identificados pelos entrevistados. Apresentam fortes indicativos de benefícios mútuos que contemplaram as empresas participantes da associação em conquistaram maior visibilidade, reconhecimento do público e patrocinadores, ganhos financeiros diretos e indiretos, bem como conquistaram benefícios pontuais perante seus concorrentes.

A pesquisa inicial realizada em 2016 para lançamento do hotel no mercado, com a precificação dos 10 hotéis concorrentes, foi refeita em 2025, para analisarmos se o baixo desempenho do hotel analisado se deu por algum tipo de crise no mercado do Rio de Janeiro, ou se podemos inferir que o encerramento da associação com a chef brasileira e a estilista brasileira, motivou esta queda do preço cobrado ao longo do tempo. Realizamos as pesquisas em datas distintas, considerando as mesmas datas que foram consultadas para avaliar o desempenho do hotel estudado. Pesquisamos os preços dos 10 hotéis em 25 de maio, 15 de abril e 13 de maio de 2025.

Após o levantamento realizado nos 3 períodos, criamos uma média por hotel e comparamos com o desempenho do hotel investigado, que é o hotel de número 10. Não conseguimos repetir a mesma pesquisa porque o hotel de número 4 atualmente encontra-se em reforma, então, por este motivo, ele foi retirado do cálculo da média, que ficou representada apenas por 9 dos 10 hotéis pesquisados.

Tabela 10: Pesquisa dos Dez Hotéis Concorrentes

Perfil da Concorrência - 2025											
	hotel 1	hotel 2	hotel 3	hotel 4	hotel 5	hotel 6	hotel 7	hotel 8	hotel 9	hotel 10	médias
Tarifa Média	923	1.535	1.681	-	1.793	2.331	3.717	1.538	3.809	574	1.989
mar/25	1.090	1.745	2.428	fechado	1.793	3.306	3.701	1.755	3.790	552	2.240
abr/25	900	1.555	1.484	fechado	1.793	2.335	4.145	1.430	3.819	579	2.004
mai/25	780	1.306	1.130	fechado	1.793	1.353	3.304	1.430	3.819	590	1.723
Avaliação Booking	7,9	9,2	9,2	8,4	8,4	7,8	9,1	8,4	8,5	9,3	8,62

*Hotel 4 fechado para reforma, reabrirá como hotel de luxo de uma das maiores marcas hoteleiras do mundo.

Fonte: Elaborada pelo Autor a partir de pesquisa na Booking.com⁴¹ (2024)

A pesquisa acima, realizada no site Booking.com, foi baseada nos apêndices D, E, F, G, H, I, J, K, L, E e M postados nas páginas, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208 e 209.

⁴¹ www.Booking.com Considerando a preservação do sigilo da pesquisa, as páginas pesquisadas não serão reveladas, mas ao final do trabalho, no Capítulo dos Apêndices, toda a pesquisa será divulgada, retirando as informações que poderiam identificar os empreendimentos participantes desta pesquisa.

Considerando apenas a correção das tarifas no período pesquisado, aplicando o IGP-M (FGV), teríamos que considerar os valores abaixo, para que a performance financeira do empreendimento fosse mantida. Por esta tabela já podemos inferir que o desempenho do hotel estudado, ficou bem aquém do seu período de melhor desempenho em 2016. Considerando que seu preço médio na Booking.com, no período pesquisado é de R\$ 574,00. E pela correção pelo IGP-M (FGV) deveria ser de R\$ 1.737 no período pesquisado.

Tabela 11: Valores de Diárias Corrigidos pelo IGP-M (FGV)

IGP-M(FGV)	Tarifa Média	1.280	1.766	1.617	1.612	2.634	1.810	3.953	2.713	3.727	1.762	2.287
1,8279585	Out/16 p/ Jan/25	1.261	1.740	1.559	1.453	2.596	1.819	3.895	2.429	3.672	1.737	2.216
1,8374634	Jul/16 p/ Jan/25	1.268	1.749	1.567	1.722	2.609	1.634	3.916	2.685	3.691	1.746	2.259
1,8996178	Mar/16 p/ Jan/25	1.311	1.808	1.723	1.660	2.697	1.978	4.048	3.026	3.816	1.805	2.387

Fonte: Elaborada pelo Autor a partir do site da Receita Federal (2025)

Estendendo a pesquisa, para entender se os demais concorrentes comparados em 2016, sofreram as mesmas perdas tarifárias no período, estendemos a pesquisa para os 10 empreendimentos pesquisados à época e criamos uma média tarifária, para efeito de comparação.

Tabela 12: Comparativo de Valores de Evolução de Diárias dos Dez Hotéis

ano	hotel 1	hotel 2	hotel 3	hotel 4	hotel 5	hotel 6	hotel 7	hotel 8	hotel 9	hotel 10	médias
2016	R\$ 690	R\$ 952	R\$ 871	R\$ 869	R\$ 1.420	R\$ 975	R\$ 2.131	R\$ 1.461	R\$ 2.009	R\$ 950	R\$ 1.233
2025	R\$ 923	R\$ 1.535	R\$ 1.681	R\$ 0	R\$ 1.793	R\$ 2.331	R\$ 3.717	R\$ 1.538	R\$ 3.809	R\$ 574	R\$ 1.989
variação	34%	61%	93%	-100%	26%	139%	74%	5%	90%	-40%	61%

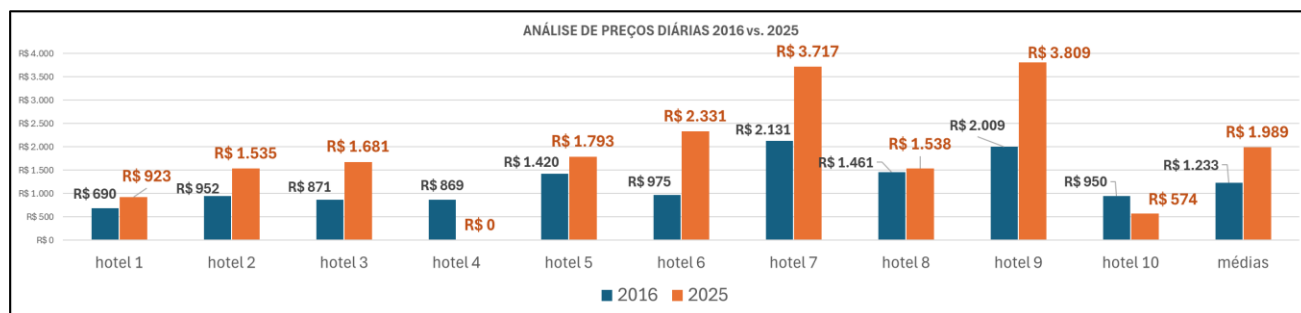
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Ao finalizar o levantamento chegou-se à conclusão que o hotel pesquisado, após o encerramento da associação secundária com a estilista brasileira e a chef brasileira, considerando os 10 hotéis pesquisados, todos localizados na zona sul do Rio de Janeiro e próximos ao hotel estudado, foi o único que não conseguiu elevar seu preço médio no período.

Desconsiderando o hotel 4, que se encontra fechado para reformas, todos os outros 9 empreendimentos conseguiram aumentar seus valores médios cobrados, ficando a média de aumento acima de 61%, mesmo considerando o fraco desempenho do hotel 10 na média. Neste mesmo período, desde que encerrou a associação secundárias com as duas marcas (gastronomia e moda) o hotel pesquisado sofre perdas, em relação aos concorrentes na ordem de 40% no seu preço médio cobrado. Ficou evidenciado no estudo que o hotel pesquisado, após encerrar a sua associação secundária com a chef brasileira e a estilista brasileira, mudou o seu posicionamento perante os seus concorrentes, passando a operar no segmento *midscale* e não mais como hotel *lifestyle*, no segmento de luxo.

O levantamento ajudou a inferir, mesmo sem pesquisar o mercado do Rio de Janeiro na atualidade, se existe crise no mercado hoteleiro carioca, ou se somente o empreendimento pesquisado, após o encerramento da parceria, não conseguiu elevar seus preços praticados no momento da parceria ativa em 2016, no momento do apogeu e 2017, no momento da crise no mercado do Rio de Janeiro.

Gráfico 17: Performance de Hotéis



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

No gráfico acima fica mais evidente a perda de performance do hotel pesquisado em relação aos demais hotéis concorrentes. Considerando os dois períodos avaliados, o lançamento do empreendimento em 2016 e os novos levantamentos de preços realizados 9 anos depois. Em todos os levantamentos feitos o hotel pesquisado perdeu performance, tanto em relação aos empreendimentos concorrentes, quanto em relação a sua própria performance no período da associação.

O hotel pesquisado, passados 9 anos de sua inauguração e decorridos 8 anos desde o encerramento da associação secundária com as marcas *premium* de moda e gastronomia, apresentou um resultado 40% inferior ao período da parceria. Esta queda nos valores médios cobrados sofre forte influência em sua mudança de categoria, por não conseguir concorrer, sem os parceiros, no sofisticado mercado hoteleiro de luxo da zona sul carioca.

O forte desempenho dos demais hotéis não permite dúvidas sobre o atual momento vivido pela cidade do Rio de Janeiro, pois todos conseguiram manter ou evoluir em relação aos preços médios praticados em 2016, momento da abertura do hotel pesquisado. O desempenho do hotel pesquisado, quando comparado a performance dos demais hotéis no período, sofreu uma queda em valores médios de diária na ordem de 40%, enquanto seus principais concorrentes tiveram um crescimento superior a 70% neste mesmo período.

Análise Conceitual Aplicada ao caso do hotel de marca internacional: Posicionamento vs. *Brand Equity*

- Contexto: Hotel urbano + parcerias com estilista e chef brasileiras

1. Posicionamento de Marca (*Brand Positioning*)

Segundo Keller (2003), posicionamento refere-se ao ato de projetar a oferta e a imagem da marca de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor-alvo. Já Kotler (2012), enfatiza que o posicionamento “define como a empresa deseja que os consumidores percebam sua marca”.

No caso do hotel:

O posicionamento é construído estrategicamente ao:

- Associar a marca a elementos culturais e estéticos locais, como a parceria com uma estilista brasileira — reforçando a identidade visual e sensorial do espaço;
- Incorporar a experiência gastronômica da chef brasileira, como forma de posicionar o hotel no segmento de luxo sensorial, com sofisticação acessível ou autenticidade local com curadoria.

Resultado: O hotel deixa de ser percebido apenas como um espaço de hospedagem e passa a ocupar na mente do público um espaço de experiência cultural brasileira *premium*, exclusivo e localmente relevante.

2. Valor da Marca (*Brand Equity*)

Keller (1993) define *brand equity* como “o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor ao marketing da marca”. Já Kotler & Keller (2012) reforçam que o valor da marca pode ser medido em termos de:

- Lealdade do consumidor;
- Reconhecimento e associação da marca;
- Percepção de qualidade;
- Outros ativos (como canais, reputação, parcerias).

No caso do hotel:

As parcerias estratégicas reforçam o *brand equity* de forma multifacetada:

- Associações positivas com personalidades criativas de renome nacional aumentam a percepção de valor simbólico e cultural da marca;
- Geração de conteúdo, mídia espontânea e engajamento emocional aumentam o reconhecimento da marca e fortalecem sua reputação;
- O público-alvo passa a considerar o hotel como referência de *lifestyle* brasileiro contemporâneo, o que aumenta a disposição a pagar e melhora o índice de lealdade (NPS, recompra, *advocacy* - defesa da marca).

Resultado: O *brand equity* é fortalecido ao transformar o hotel em um símbolo de experiência cultural de marca — o que tem valor financeiro (*valuation* da marca), além de emocional e reputacional.

3. Diferença-Chave: Posicionamento x *Brand Equity*

Quadro 39: Posicionamento X Brand Equity

Aspecto	Posicionamento de Marca	Brand Equity
Definição	Como a marca quer ser percebida	O valor e a força realmente percebidos da marca
Foco	Estratégia de diferenciação e construção de imagem	Reação do consumidor, ativos de marca e valor percebido
Natureza	Proposição	Resultado
Aplicação	Planejamento de branding e comunicação	Avaliação de desempenho e valor da marca
Exemplo aplicado	"Hotel urbano com curadoria brasileira de moda e gastronomia"	Alta lealdade, percepção de exclusividade e prestígio junto ao público

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

4. Conclusão da Análise de *brand equity* e posicionamento

A diferenciação entre posicionamento e *brand equity* é essencial para avaliar o impacto de parcerias estratégicas como essas. Enquanto o posicionamento orienta a proposta de valor e o *storytelling*, o *brand equity* mede a eficácia dessa proposta em criar ativos intangíveis duradouros para a marca. No caso do hotel analisado, a sinergia entre posicionamento cultural-curado e a geração de valor simbólico (por meio das parcerias) demonstra uma estratégia madura e sofisticada de *branding*.

A construção do *brand equity* não é resultado automático do posicionamento. Ela exige consistência, ativação eficaz dos pontos de contato e relevância contínua para o público. A parceria com talentos nacionais é um catalisador — mas a entrega da promessa no “momento da verdade” (a experiência do hóspede) é o que transforma intenção em valor real de marca.

REFERÊNCIAS

1. Aaker, D. A. Building Strong Brands, New York: Free Press, 1996.
2. Aaker, D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991.
3. Abubakar, B.; Mavondo, F. Tourism Destinations: Antecedents to Customer Satisfaction and Positive Word-of-Mouth. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v. 23, n. 8, p. 833–864, 4 set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796865>. Acesso em: 28/02/2025.
4. Água de luxo produzida em Barcelos é vendida a quase R\$1 mil no exterior. *Real Time* 1, 2023. Disponível em: <https://realtime1.com.br/agua-de-luxo-produzida-em-barcelos-e-vendida-a-quase-r1-mil-no-exterior/>. Acesso em: 28 de agosto de 2024.
5. Água de R\$ 300 mil e mais: as águas engarrafadas mais caras do mundo. *Terra*, 2023 Disponível em: https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/degusta/agua-de-r-300-mil-e-mais-as-aguas-engarrafadas-mais-caras-do-mundo,96395dfcaec10d9aac209a1edb0f0fd0by4sidie.html?utm_source=clipboard. Acesso em: 28 de agosto de 2024
6. Água Mineral Com Gás São Lourenço Garrafa 510ml. *Marche*. Disponível em: https://www.marche.com.br/produtos/agua-mineral-com-gas-sao-lourenco-garrafa-510ml?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwlbU2BhA3EiwA3yXyu1e0aTmjyeDYVQoMgtieQ8CUUbhtxV2STtH-r4jZ4-Tb5d6-p3EgQhoCgqAQAvD_BwE. Acesso em: Acesso em: 28 de agosto de 2024.
7. Always There. Disponível em: <https://open.spotify.com/intl-pt/track/7IJ5MwB2fdjfURdRVKDmoR?si=J5RE032SSSmD8BkUnGi2Hw&nd=1&dlsi=825d863ec66b46ea>. Acesso em: 20 de agosto de 2024.
8. American Marketing Association - AMA. Definitions of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 18 de agosto de 2024.
9. Andrade, Jorge Pereira. Contratos de franquia e leasing. Associação Brasileira De Franchising São Paulo: Atlas, 1993. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>. Acesso em: 11 de agosto de 2024.

10. Andrew B. Trigg: Veblen, Bourdieu e o consumo conspícuo. *Revista de Questões Econômicas*. p. 99-115, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00213624.2001.11506342>. Acesso em: 03 de agosto de 2024.
11. Arienti, Patrizia. Poderes globais dos bens de luxo - Preenchendo a lacuna entre o antigo e o novo, 2019.
12. Barasch, A.; Zauberman, G.; Diehl, K. How the intention to share can undermine enjoyment: Photo-taking goals and evaluation of experiences. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1220–1237, 2018.
13. Barbosa, D. B. Proteção das Marcas: Uma Perspectiva Semiológica. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.
14. Barbosa, L.; Campbell, C. O Estudo do Consumo nas Ciências Contemporâneas. In: *Cultura, Consumo e Identidade*. Editora FGV, 2006.
15. Barretto, M. A Inovação no Setor de Serviços: O Caso das Pousadas em Paraty. Universidade de São Paulo, 2010.
16. Baudrillard, J. Simulacros e Simulação. Lisboa: Relógio D'Água, 1991.
17. Berger, J.; Ho, B.; Joshi, Y. Identity Signaling with Social Capital: A Model of Symbolic Consumption. In Available at SSRN 1828848, 2011.
18. Berger, Jonah; Ward, Morgan. *Journal of Consumer Research*, vol. 37, Issue 4, pp. 555–569, December, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/655445>. Acesso em: 25 janeiro de 2025.
19. Berry, C. J. *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge University Press, 1994.
20. Blackett, T.; Boad, B. *Co-Branding: The Science of Alliance*. London: Palgrave Macmillan, 1999.
21. Brazilian Luxury Travel Association, Anuário BLTA 2024. Disponível em: <https://files.constantcontact.com/42ba3349401/790f5120-2432-4ee3-9632-54451d01d353.pdf>. Acesso em: 25/02/2024.
22. Buhalis, D.; Sinarta, Y. "Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality." *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), pp. 563-582, 2019.
23. Cobra, Marcos. *Marketing de turismo*. 2ª ed. São Paulo, 2001.
24. Creswell, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, p. 341, 2014.

25. Creswell, John W.; Creswell, J. David. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre, RS: Penso, p. 234, 2021.
26. Dedeoğlu, B. B.; Demirer, H. Diferenças nas percepções de qualidade de serviço dos stakeholders na indústria hoteleira. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 2015.
27. Diniz, C. O Mercado do Luxo no Brasil: Tendências e Oportunidades. 1a ed. São Paulo: Seoman, 2012.
28. Dubois, B.; Duquesne, P. The market for luxury goods: Income versus culture. *European Journal of Marketing*, 27(1), pp. 35-44, 1993.
29. Eckhardt, G. M.; Belk, R. W.; Wilson, J. A. J.; Jonathan, A. J. The rise of inconspicuous consumption, 2015.
30. Eisen, David. Hotels Passion for Hospitality: Como a maior operadora terceirizada do mundo cresce quando os hotéis mudam de mãos, 2024. Disponível em: <https://hotelsmag.com/>. Acesso em: 12 de janeiro de 2025.
31. Feinberg, J. Wordle – Beautiful word clouds. 2014. Disponível em: <http://www.wordle.net/credits>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2025.
32. Fisher, R. J.; Smith, A. K. Cocreation and the new frontiers of brand experience. *Journal of Service Research*, 14(3), 251-266, 2011.
33. Fleury, A.; Fleury, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências Um Quebra-cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
34. Flick, U. Entrevista episódica. Em M.W. Bauer & G. Gaskell. orgs., Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som - Um manual prático. Petrópolis: Vozes. pp. 114-126, 2002.
35. Gee, C. Y. Resort Development and Management. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1996.
36. Gensler, S.; Völckner, F.; Liu-Thompkins, Y.; Wiertz, C. Gerenciando marcas no ambiente de mídia social. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (4), pp. 242-256. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.004>. Acesso em: 03 de março de 2025.
37. Getty, J. M.; Thompson, K. N. A relação entre qualidade, satisfação e comportamento de recomendação nas decisões de hospedagem. *Jornal de Hospitalidade & Marketing de Lazer*, 2 (3), pp. 3–22, 1995. Disponível em: https://doi.org/10.1300/J150v02n03_02. Acesso em: 03 de março de 2025.
38. Gil, Antonio Carlos, Como elaborar projetos de pesquisa. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

39. Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri, SP: Atlas. 186 p. ISBN 978-65-5977-163-9. Inclui índice; Bibliografia: pp. 175-179, 2022.
40. Godoy, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B.; Godoy, C. K.; Bandeira de Mello, R. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. p. 115-146, 2010.
41. Goulding, C.; Shankar, A.; Elliot, R. Working Weeks, Rave Weekends: Identity Fragmentation and the Emergence of New Communities. *Consumptions, Markets and Cultures*, vol. 5 nº 4, p261-284, 2002.
42. Harvey, David. Os limites do capital. São Paulo: Boitempo, 2013.
43. Herstein, R. et al. The Role of Private Label Brands in Enhancing Service Satisfaction in the Hotel Industry: Comparing Luxury and Boutique Hotels. *Services Marketing Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 140–155, 3 abr. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15332969.2018.1437250>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2025.
44. Hollenbeck, C. R.; Zinkhan, G. M. The influence of symbolic consumption on consumer loyalty. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(4), 337-352, 2010.
45. Javalgi, R. G.; Moberg, C. R. Service loyalty: Implications for service providers. *Journal of Services Marketing*, 11(3), 165-179, 1997.
46. Jones, P.; Lockwood, A. The Management of Hotel Operations. Cengage Learning, 2004.
47. Jovchelovitch, S.; Bauer, M. W. Entrevista narrativa. Em M.W. Bauer & G. Gaskell (orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. Petrópolis: Vozes, pp.90-113, 2002.
48. Kapferer, J. N. The future of luxury: Challenges and opportunities. In *Journal of Brand Management*. Palgrave Macmillan Ltd, vol. 21, Issue 9, pp. 716–726, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/bm.2014.32>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2025.
49. Kapferer, J. N. The new strategic brand management. London: Kogan Page Limited, 4ª ed, 2008.
50. Kapferer, J. N.; Bastien, V. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, 2009.
51. Kapferer, Jean-Noël; Bastien, Vincent. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, 2009.
52. Kapferer, Jean-Noël; Bastien, Vincent. The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. 2nd ed, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oSC8SVYX9PEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Kapferer+et+al+2012&ots=iG5>

dpYT0K5&sig=VEL_jRmZF46VAcglRQp6ZkhQQxo#v=onepage&q=Kapferer%20et%20al%202012&f=false. Acesso em 28 de janeiro de 2025.

53. Kapferer, Jean-Noël; Bastien, Vincent. The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal Of Brand Management*, [s.l.], v. 16, n. 5-6, p.311-322, mar. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2008.51>. Acesso em: 03 de março de 2025.
54. Keller, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), pp.1-22, 1993.
55. Keller, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
56. Keller, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson/Prentice Hall, 3rd ed., 2008.
57. Kemp, S. Perceiving Luxury and Necessity. *Journal of Economic Psychology*, vol. 19, nº 5, pp. 591-606, 1998.
58. King, N. Doing Template Analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. Sage Publications, pp. 426-450, 2012.
59. King, N.; Brooks, J. *Template Analysis for Business and Management Students*. Sage Publications, 2016.
60. King, N.; Horrocks, C. *Interviews in Qualitative Research*. Sage Publications, 2010.
61. Kipnis, E.; Demangeot, C.; Pullig, C.; Broderick, A. J. Consumer multicultural identity affiliation: Reassessing identity segmentation in multicultural markets. *Journal of Business Research*, 98, pp. 126–141, 2019.
62. Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C. Patton, M.; Yokoyama, F. LODGSERV: Um serviço qualidade índice para o alojamento indústria. *Diário de Hospitalidade & Turismo Pesquisar*, 14 (2), pp. 277–284, 1990.
63. Kotler, P. A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 36, pp. 46-54, Apr, 1972.
64. Kotler, P. *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*, São Paulo: Prentice Hall, 2000.
65. Kotler, P.; Keller, K. L. *Marketing Management*. Prentice Hall, 12ª ed., 2006.
66. Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

67. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
68. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
69. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Chernev, Alexander. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 16ª ed., p. 688, 2024.
70. Kwun, D. J. W.; Ellyn, E.; Choi, Y. Campus Foodservice Attributes and their Effects on Customer Satisfaction, Image, and Word-of-mouth. *Journal of Foodservice Business Research*, v. 16, n. 3, pp. 276–297, jul. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15378020.2013.810534>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2025.
71. Lipovetsky, G. *O Luxo Eterno: Da Idade do Sagrado ao Tempo das Marcas*. São Paulo: Companhia das letras, 2002.
72. Lipovetsky, Gilles; Roux, Elyette. *O luxo eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas*. Tradução Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
73. Lunardi, M. S.; Castro, J.; Monat, A. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. *InfoDesign Revista Brasileira de Design da Informação*, 5(1), pp. 21-35, 2008.
74. Magliani, Ricardo. *O panorama mundial digital em 2024: 5 Bilhões de usuários de mídia social – WeAreSocial e MeltWater*. Amper, publicado em 15 de fevereiro de 2024. Disponível em: https://www.amper.ag/post/panorama-digital-2024-insights-global-report?utm_source. Acesso em: 05/01/25.
75. Markelz, Michelle. Marketers are Confident in their Brands but not in their Digital Skills. *Marketing News*, pp. 37-41, abr. 2018.
76. Mazzon, Afonso. Uso da matriz de amarração metodológica em Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 5, p. 759-70, out. 2018.
77. Medlik, S.; Ingram, H. *The Business of Hotels*. Butterworth-Heinemann, 2000.
78. Mei, A. W. O.; Dean, A. M.; White, C. J. Analisando a qualidade do serviço na indústria da hospitalidade. *Managing Service Quality*, 9(2), pp. 136-143, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09604529910257920>. Acesso em: 03 de março de 2025.
79. Merton, R. K. *The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations*. University of Chicago Press, 1973.
80. Moro, Maitê Cecília Fabbri. *Marcas Tridimensionais: sua proteção e os aparentes conflitos com a proteção outorgada por outros institutos da propriedade intelectual*. São Paulo, Saraiva, 2009.

81. Morrison, A. M. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge, 2012.
82. Natal 2024 - Casa Santa Luzia. Disponível em: <https://www.casasantaluzia.com.br/>. Acesso em: 28 de agosto de 2024.
83. Nielsen, Flavia A. G. *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
84. Nike e Apple juntas para lançar o Nike+iPod. Apple. Disponível em: <https://www.apple.com/br/newsroom/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod/>. Acesso em: 20 de agosto de 2024.
85. Nueno, J.; Quelch, J. The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*, vol. 41, nº 6, pp. 61-68, 1998.
86. Nunes, Hoyêdo L. A pós-modernidade e sua narrativa: o setor de turismo em debate *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, vol. 35, núm. 1, enero-junio, pp. 37-47 Universidade Estadual de Maringá Maringá, Brasil, 2013.
87. Oliver, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44, 1999.
88. Ornellas, R. S. Marketing do futuro ou futuro do marketing?. *Revista Brasileira e Administração Científica*, Aquidabã, v.4, n.3, p.41-58, 2013.
89. Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41–50, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1251430>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2025.
90. Park, C. L.; Cohen, L. H.; Murch, R. L. Avaliação e Predição do Crescimento Relacionado ao Estresse. *Journal of Personality*, 64: pp. 71-105, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00815.x>. Acesso em: 03 de março de 2025.
91. Pine, B. J.; Gilmore, J. H. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, 1999.
92. Pizam, A.; Shapoval, V.; Ellis, T. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: A revisit and update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), pp. 2–35, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0167>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2025.
93. Por dentro do SBClass: conheça as estrelas de um hotel. Gov. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/por-dentro-do-sbclass-conheca-as-estrelas-de-um-hotel>. Acesso em: 30 de julho de 2024.
94. Presbury, R.; Fitzgerald, A.; Chapman, R. Impedimentos para melhorias na qualidade de serviço em hotéis de luxo. *Managing Service Quality*, 15(4), pp. 357-373, 2005.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09604520510606835>. Acesso em: 03 de março de 2025.

95. Ramsden, A.; Bate, A. Using word clouds in teaching and learning. Bath: University of Bath, 2008.
96. Rao, A. R.; Qu, L.; Ruekert, R. W. Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally. *Journal of Marketing Research*, 36(2), pp. 258-268, 1999.
97. Reichheld, F. F.; Schefter, P. E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, 78(4), pp. 105-113, 2000.
98. Reinhold, S.; Zach, F. J.; Krizaj, D. "Thematic hotels as innovative tourism products: Evidence from Slovenia." *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, pp. 8–16, 2018.
99. Roux, D. Consumer Resistance: Proposal for an Integrative Framework. *Recherche et Applications en Marketing*, 2005.
100. Rushmore S.; Baum E. Avaliações de hotéis e motéis e estudos de mercado. Chicago: Appraisal Institute, 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1938965514538314>. Acesso em: 02 de março de 2025.
101. Santos, F. C.; Cypriano, C. P. A internet e as novas dimensões do consumo Francisco Coelho. VII Encontro Nacional de Estudos do Consumo, III Encontro Luso-Brasileiro de Estudos do Consumo, I Encontro Latino-Americano de Estudos do Consumo. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://estudodoconsumo.com.br/wp-content/uploads/2018/05/ENEC2014-GT02-dosSantos_Cypriano-Internet_e_as_novas_dimensoes_do_consumo.pdf. Acesso em: 8 de fevereiro de 2025.
102. Santos, L. C. S. Turismo Rural: Cultura, História e Meio Ambiente. Papirus Editora, 2009.
103. Santos, Poliana. Crescimento do mercado de luxo no Brasil contrasta com desaceleração global. *Forbes Money*, 21 de outubro de 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2024/10/crescimento-do-mercado-de-luxo-no-brasil-contrasta-com-desaceleracao-global/>. Acesso em: 18 de dezembro de 2024.
104. Scorsato, Simone. Anuário BLTA 2023 – Brazilian Luxury Travel Association, 2023.
105. Silva, R. T. A Hospitalidade no Contexto do Luxo: Uma Análise das Práticas e Expectativas no Setor Hoteleiro. *Revista de Estudos em Turismo e Hospitalidade*, 6(2), pp. 75-89, 2020.

106. Silverstein, M. *Trading Up: The New American Luxury*. Nova York: Editora Portfolio, 2005.
107. Silverstein, Michael J.; Fiske, Neil. *Luxo para as massas*. Harvard Business Review Brasil, São Paulo: Impact Media, v.81, n.4, pp. 34-43, abr, 2003.
108. Simonin, B. L.; Ruth, J. A. Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), pp. 30-42, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/002224379803500105>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2025.
109. Souza, M. A. R. D. et al. The use of IRAMUTEQ software for data analysis in qualitative research. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52, e03353. Epub October 04, 2018. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/s1980-220x2017015003353>. Acesso em: 23 de janeiro de 2025.
110. Stahl, Gunter K. et al. *Seis vezes talento*. HSM Management, São Paulo: HSM do Brasil, ano 16, n.92, maio/jun. v.3, pp. 104-109, 2012.
111. Stake, R. E. Case study methods in educational research: seeking sweet water. In Jaeger, R. M. ed *Complementary methods for research in education*. Whasignton, DC: American Educational Research Association. pp.253-265, 1988.
112. Stokes, D. E. *Quadrante de Pasteur: Ciência básica e inovação tecnológica*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1997.
113. Telles, Renato. *Revista de Administração*, São Paulo v.36, n.4, pp. 64-72, outubro/dezembro 2001.
114. Thomsen, T. U.; Holmqvist, J.; von Wallpach, S.; Hemetsberger, A.; Belk, R. W. Conceptualizing unconventional luxury. In *Journal of Business Research*, Elsevier Inc. vol. 116, pp. 441–445, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.058>. Acesso em: 03 de março de 2025.
115. Trigo, Luiz G. G. *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. Campinas: Papirus, 1998.
116. Truong, Y.; Mccoll, R.; Kitchen, P. J. New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. *Journal of Brand Management*, 16(5-6), pp. 375-382, 2009.
117. Tungate, Mark. *Mundo do luxo: o passado, o presente e o futuro das marcas de luxo*. São Paulo: Seoman, 2014.
118. Vigneron, F.; Johnson, L. W. Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management*, 11(6), pp. 484-506, 2004.

119. Vilela, R. B.; Ribeiro, A.; Batista, N. A. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: Uma aplicação aos desafios do mestrado profissional em ensino na saúde. *Millenium*, 2(11), pp. 29-36, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.29352/mill0211.03.00230>. Acesso em: 22 de janeiro de 2025.
120. Washburn, J. H.; Till, B. D.; Priluck, R. "Co-branding: equidade da marca e efeitos de teste". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17 n°. 7, pp. 591-604, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/07363760010357796>. Acesso em 02 de março de 2025.
121. Westin Hotels & Resorts lança nova geração de camas Heavenly Bed. Mercado e eventos. 2024. Disponível em: <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/hotelaria/westin-hotels-resorts-lanca-nova-geracao-de-camas-heavenly-bed/>. Acesso em: 20 de agosto de 2024.
122. Yeoman, I.; McMahon-Beatlie, U. Luxury Markets and Premium Pricing. *Journal of Revenue ans Pricing*, vol, 4 n° 4, pp. 319-328, 2006.
123. Yeoman, I.; McMahon-Beattie, U. The changing meaning of luxury. In: I. Yeoman and U. McMahon-Beattie (eds.) *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective*, Chapter 6, Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan, pp. 62–85, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA PÚBLICO 1



PREPARAÇÃO PARA A ENTREVISTA – PÚBLICO 1

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista que integra o projeto de pesquisa “Estudo de Caso sobre as MARCAS PREMIUM COMO VEÍCULO DE EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA DE LUXO: UMA ANÁLISE DAS ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS ENTRE HOTÉIS DE LUXO E MARCAS PREMIUM” parte da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios do aluno Marcio Lacerda, orientado pelo Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho. Este estudo busca entender como se dão as associações secundárias entre marcas premium e hotéis de luxo. A confidencialidade das informações compartilhadas será garantida pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido fornecido previamente.

A entrevista terá como foco o relato da experiência do(a) entrevistado(a) no mercado hoteleiro de luxo, e na investigação do caso da associação secundária entre o hotel lifestyle, localizado na Zona Sul do Rio de Janeiro, no bairro do Arpoador, e as marcas premium da chef brasileira e da estilista brasileira.

No âmbito desta pesquisa, buscaremos informações que se contraponham ou concorde com o problema de pesquisa desta dissertação: *Investigar como as associações secundárias entre hotéis de luxo e marcas premium influenciam a criação de valor no setor de hospitalidade, considerando a evolução do mercado hoteleiro de luxo no Brasil.*

A entrevista será semiestruturada, com duração estimada entre 0,5 e 1 hora. As respostas serão registradas e gravadas, para garantir a precisão das análises.

Se tiver qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimento antes da entrevista, entre em contato com Márcio Lacerda pelo e-mail marciojlacerda@gmail.com ou pelo telefone (11) 96305-8854.

Agradecemos sua colaboração e disponibilidade para contribuir com esta pesquisa de relevância teórica e prática para o nosso setor.

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA PÚBLICO 2



PREPARAÇÃO PARA A ENTREVISTA – PÚBLICO 2

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista que integra o projeto de pesquisa “Estudo de Caso sobre as MARCAS PREMIUM COMO VEÍCULO DE EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA DE LUXO: UMA ANÁLISE DAS ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS ENTRE HOTÉIS DE LUXO E MARCAS PREMIUM” parte da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios do aluno Marcio Lacerda, orientado pelo Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho. Este estudo busca entender como se dão as associações secundárias entre marcas premium e hotéis de luxo. A confidencialidade das informações compartilhadas será garantida pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido fornecido previamente.

A entrevista terá como foco o relato da experiência do(a) entrevistado(a) no mercado hoteleiro de luxo, marcas hoteleiras internacionais e marcas premium, especialmente no contexto de qualificação do que é um produto hoteleiro de luxo.

No âmbito desta pesquisa, buscaremos informações que se contraponham ou concorde com o Ministério do Turismo, sobre a classificação dos hotéis de luxo. “No Brasil, a classificação oficial dos hotéis, realizada pelo Ministério do Turismo, é aferida pelo método das estrelas. O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) categoriza os hotéis através de estrelas, estabelecendo as categorias de conforto que variam de uma a cinco estrelas, conforme os requisitos de infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Esse sistema classifica os hotéis em segmentos como supereconômicos (1 e 2 estrelas), econômicos (3 estrelas), midscale (4 estrelas) e de luxo (5 estrelas)”.

A entrevista será semiestruturada, com duração estimada entre 0,5 e 1 hora. As respostas serão registradas e gravadas, para garantir a precisão das análises.

Se tiver qualquer dúvida ou necessidade de esclarecimento antes da entrevista, entre em contato com Márcio Lacerda pelo e-mail marciojlacerda@gmail.com ou pelo telefone (11) 96305-8854.

Agradecemos sua colaboração e disponibilidade para contribuir com esta pesquisa de relevância teórica e prática para o nosso setor.

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO.**TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIDO**

Prezado(a) Entrevistado(a),

A entrevista da qual você está participando é parte integrante do projeto de pesquisa **“Estudo de Caso sobre as MARCAS PREMIUM COMO VEÍCULO DE EXPERIÊNCIA EM HOTELARIA DE LUXO: UMA ANÁLISE DAS ASSOCIAÇÕES SECUNDÁRIAS ENTRE HOTÉIS DE LUXO E MARCAS PREMIUM”** parte da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios do aluno Marcio Lacerda, orientado pelo Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho. Este estudo será apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios da FIA.

O objetivo da pesquisa é entender como se dão as associações secundárias entre marcas premium e hotéis de luxo. Suas respostas contribuirão para compor resultados gerais da pesquisa, e todas as informações confidenciais serão tratadas com absoluto sigilo.

Há a opção de mencionar apenas dados públicos, caso autorizado pela empresa, e de incluir o seu nome nos agradecimentos, sem expor qualquer conteúdo sigiloso. Contudo, caso não concorde com essa divulgação, nenhum dado pessoal ou da empresa será incluído no estudo, mantendo-se oculto de qualquer relatório ou publicação.

Sua participação é voluntária e, caso prefira, sinta-se à vontade para declinar o convite. Além disso, ao término da pesquisa, você poderá ter acesso aos resultados. Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos, estamos à disposição.

Agradecemos imensamente sua colaboração e disponibilidade para contribuir com este estudo.

Cordialmente,

Marcio Lacerda – marciolacerda@gmail.com – (11) 96305-8854

Prof. Dr. Diego Bonaldo Coelho – dcoelho@fia.com.br

De acordo,

Nome: _____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE D: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 1

Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

Quartos

Suítes

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior</div>	<div></div>	<div>R\$ 1.090</div> <div>+R\$ 173 em impostos e taxas</div>	<div>Café da manhã bom incluído</div> <div>✓ CANCELAMENTO grátis antes de 24 de março de 2025</div> <div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div> <div>Genius : pode haver um desconto</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

Quartos

Suítes

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior</div> <div><div>Escolha sua cama (se disponível)</div><div><div>2 camas de solteiro</div><div>1 cama de casal extragrande</div></div></div>	<div></div>	<div>R\$ 900</div> <div>+R\$ 144 em impostos e taxas</div>	<div>Café da manhã bom incluído</div> <div>✓ CANCELAMENTO grátis antes de 14 de abril de 2025</div> <div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div> <div>Genius : pode haver um desconto</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 13 de mai. — qua., 14 de mai.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa












Filtrar por:

Quartos

Suítes

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior</div> <div><div>Escolha sua cama (se disponível)</div><div><div>2 camas de solteiro</div><div>1 cama de casal extragrande</div></div></div>	<div></div>	<div>R\$ 780</div> <div>+R\$ 126 em impostos e taxas</div>	<div>Café da manhã bom incluído</div> <div>✓ CANCELAMENTO grátis antes de 12 de maio de 2025</div> <div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div> <div>Genius : pode haver um desconto</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

APÊNDICE E: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 2

Disponibilidade					Cobrimos o menor preço!
ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.		2 adultos · 0 criança · 1 cômodo		Alterar pesquisa	
Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
Quarto Duplo Deluxe com Vista do Mar  Restam só 4 quartos no nosso site 1 cama de casal grande 		R\$ 2.053 R\$ 1.745 ⓘ +R\$ 175 em impostos e taxas 15% off Oferta de Início de Ano	 Café da manhã fantástico R\$ 116 ✓ Inclui internet de alta velocidade ✓ Cancelamento grátis antes de 18 de março de 2025 • Pague à acomodação antes da chegada ✓ Táxi privativo grátis do aeroporto até esta acomodação ⓘ	0 ▾	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>
Mais					
Quarto Duplo Deluxe com Vista do Mar  Restam só 4 quartos no nosso site		R\$ 1.728 R\$ 1.555 ⓘ +R\$ 156 em impostos e taxas 10% off	 Café da manhã fantástico R\$ 116 ✓ Inclui internet de alta velocidade ✓ Cancelamento grátis antes de 8 de abril de 2025 • Pague à acomodação antes da chegada	0 ▾	
Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
Quarto Duplo Deluxe com Vista do Mar  Restam só 4 quartos no nosso site 1 cama de casal grande 		R\$ 1.451 R\$ 1.306 ⓘ +R\$ 131 em impostos e taxas 10% off	 Café da manhã fantástico R\$ 116 ✓ Inclui internet de alta velocidade ✓ Cancelamento grátis antes de 6 de maio de 2025 • Pague à acomodação antes da chegada	0 ▾	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

APÊNDICE F: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 3

Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Cobrimos o menor preço!

Filtrar por:

☐ Quartos

☐ Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto com Cama King-size e Vista do Mar</div><div><div>1 cama de casal extragrande</div><div>Berço disponível mediante pedido</div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div>R\$ 2.428</div><div>Impostos e taxas incluídos</div></div>	<div><div><div>Café da manhã muito bom R\$ 91</div><div>✓ Cancelamento grátis antes de 25 de março de 2025</div><div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div></div></div>	<div><div>0</div></div>	<div><div>Vou reservar</div><div>• Confirmação imediata</div></div>

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto com Cama King-size e Vista do Mar</div><div><div>1 cama de casal extragrande</div><div>Berço disponível mediante pedido</div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div>R\$ 1.484</div><div>Impostos e taxas incluídos</div></div>	<div><div><div>Café da manhã muito bom R\$ 91</div><div>✓ Cancelamento grátis antes de 15 de abril de 2025</div><div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div></div></div>	<div><div>0</div></div>	<div><div>Vou reservar</div><div>• Confirmação imediata</div></div>

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto com Cama King-size e Vista do Mar</div><div><div>1 cama de casal extragrande</div><div>Berço disponível mediante pedido</div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div>R\$ 1.130</div><div>Impostos e taxas incluídos</div></div>	<div><div><div>Café da manhã muito bom R\$ 91</div><div>✓ Cancelamento grátis antes de 13 de maio de 2025</div><div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div></div></div>	<div><div>0</div></div>	<div><div>Vou reservar</div><div>• Confirmação imediata</div></div>

APÊNDICE G: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 4



APÊNDICE H: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 5

Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

Quartos

Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto Superior com Cama King-size</div><div>Restam só 7 quartos no nosso site</div><div>1 cama de casal extragrande</div><div>Berço grátis disponível mediante pedido</div></div>	<div>2</div>	<div>R\$ 1.793</div> <div>+R\$ 269 em impostos e taxas</div>	<div><div>Café da manhã excepcional incluído</div><div>Flexibilidade para reagendar caso seus planos mudem</div><div>Não reembolsável</div><div>Pague à acomodação antes da chegada</div><div>Genius: pode</div></div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

Quartos

Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto Superior com Cama King-size</div><div>Restam só 7 quartos no nosso site</div><div>1 cama de casal extragrande</div><div>Berço grátis disponível mediante pedido</div></div>	<div>2</div>	<div>R\$ 1.793</div> <div>+R\$ 269 em impostos e taxas</div>	<div><div>Café da manhã excepcional incluído</div><div>Flexibilidade para reagendar caso seus planos mudem</div><div>Não reembolsável</div><div>Pague à acomodação antes da chegada</div><div>Genius: pode</div></div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 13 de mai. — qua., 14 de mai.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

Quartos

Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto Superior com Cama King-size</div><div>Restam só 7 quartos no nosso site</div><div>1 cama de casal extragrande</div><div>Berço grátis disponível mediante pedido</div></div>	<div>2</div>	<div>R\$ 1.793</div> <div>+R\$ 269 em impostos e taxas</div>	<div><div>Café da manhã excepcional incluído</div><div>Flexibilidade para reagendar caso seus planos mudem</div><div>Não reembolsável</div><div>Pague à acomodação antes da chegada</div><div>Genius: pode</div></div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>Confirmação imediata</div>

APÊNDICE I: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 6

Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Tipo de apartamento	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar apartamento
<div><div>Suíte com Cama King-size e Vista do Mar</div><div>1 cama de casal grande</div><div>Berço disponível mediante pedido</div></div>	<div></div>	<div>R\$ 3.306</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div>	<div><div>Café da manhã bom incluído</div><div>Cancelamento grátis antes de 24 de março de 2025</div><div>Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div><div>Táxi privativo grátis do aeroporto até esta acomodação</div></div>	<div><div>0</div><div>Vou reservar</div><div>• Confirmação imediata</div></div>

Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Tipo de apartamento	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar apartamento
<div><div>Suíte com Cama King-size e Vista do Mar</div><div>1 cama de casal grande</div><div>Berço disponível mediante pedido</div></div>	<div></div>	<div>R\$ 2.335</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div>	<div><div>Café da manhã bom incluído</div><div>Cancelamento grátis antes de 14 de abril de 2025</div><div>Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div></div>	<div><div>0</div><div>Vou reservar</div><div>• Confirmação imediata</div></div>

Disponibilidade

ter., 13 de mai. — qua., 14 de mai.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Tipo de apartamento	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar apartamento
<div><div>Suíte com Cama King-size e Vista do Mar</div><div>1 cama de casal grande</div><div>Berço disponível mediante pedido</div></div>	<div></div>	<div>R\$ 1.353</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div>	<div><div>Café da manhã bom incluído</div><div>Cancelamento grátis antes de 12 de maio de 2025</div><div>Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div></div>	<div><div>0</div><div>Vou reservar</div><div>• Confirmação imediata</div></div>

APÊNDICE J: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 7

Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto Duplo Superior com Vista do Pátio</div><div>1 cama de casal extragrande</div></div>	2	R\$ 3.701 +R\$ 13 em impostos e taxas	<div>Café da manhã bom R\$ 202,40</div> <div>✓ Cancelamento grátis antes de 24 de março de 2025</div> <div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div> <div>✓ Táxi privativo grátis do aeroporto até</div>	0	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

Quartos

Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto Duplo Superior com Vista do Pátio</div><div>1 cama de casal extragrande</div></div>	2	R\$ 4.145 +R\$ 13 em impostos e taxas	<div>Café da manhã bom R\$ 202,40</div> <div>✓ Cancelamento grátis antes de 14 de abril de 2025</div> <div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div>	0	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 13 de mai. — qua., 14 de mai.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

Quartos

Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div><div>Quarto Duplo Superior com Vista do Pátio</div><div>1 cama de casal extragrande</div></div>	2	R\$ 3.304 +R\$ 13 em impostos e taxas	<div>Café da manhã bom R\$ 202,40</div> <div>✓ Cancelamento grátis antes de 12 de maio de 2025</div> <div>✓ Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div>	0	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

APÊNDICE K: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 8

Disponibilidade

Cobrimos o menor preço!

Preços convertidos para BRL ⓘ

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Deluxe com Cama King-size e Vista do Mar</div> <div>1 cama de casal extragrande </div>		<div>R\$ 1.755</div> <div>+R\$ 271 em impostos e taxas</div>	<div> Café da manhã bom R\$ 122</div> <div> Não reembolsável</div> <div><ul style="list-style-type: none">Pague à acomodação antes da chegadaRestam só 5 quartos no nosso site</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div><ul style="list-style-type: none">Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

Cobrimos o menor preço!

Preços convertidos para BRL ⓘ

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Deluxe com Cama King-size e Vista do Mar</div> <div>1 cama de casal extragrande </div>		<div>R\$ 1.430</div> <div>+R\$ 222 em impostos e taxas</div>	<div> Café da manhã bom R\$ 122</div> <div> Não reembolsável</div> <div><ul style="list-style-type: none">Pague à acomodação antes da chegadaRestam só 5 quartos no nosso site</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div><ul style="list-style-type: none">Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

Cobrimos o menor preço!

Preços convertidos para BRL ⓘ

ter., 13 de mai. — qua., 14 de mai.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Deluxe com Cama King-size e Vista do Mar</div> <div>1 cama de casal extragrande </div> <div>O destaque deste quarto duplo é a piscina com vista. O quarto inclui roupões, produtos de banho grátis e banheiro privativo com banheira, chuveiro e secador de cabelo. Além disso, a acomodação oferece ar-condicionado, cofre e comodidades para fazer chá e café, bem como TV de tela plana e vista do mar. A unidade tem 1 cama.</div> <div><div> Quarto</div><div> 25 m²</div><div> Vista do mar</div><div> Piscina com vista</div><div> Banheira</div><div> Ar-condicionado</div><div> Banheiro privativo</div><div> TV de tela plana</div><div> Máquina de café</div><div> WiFi Grátis</div></div>		<div>R\$ 1.430</div> <div>+R\$ 222 em impostos e taxas</div>	<div> Café da manhã bom R\$ 122</div> <div> Não reembolsável</div> <div><ul style="list-style-type: none">Pague à acomodação antes da chegadaRestam só 5 quartos no nosso site</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div><ul style="list-style-type: none">Confirmação imediata</div>

APÊNDICE L: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 9

Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

☐ Quartos ☐ Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior com Cama de Casal ou 2 de Solteiro e Vista da Cidade</div> <div><div>Escolha sua cama (se disponível)</div><div><input type="radio"/> 2 camas de solteiro </div><div><input type="radio"/> 1 cama de casal grande </div></div> <div> Berço grátis disponível mediante pedido</div>		<div>R\$ 3.790</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div>	<div> Café da manhã muito bom incluído</div> <div> Inclui internet de alta velocidade</div> <div> Cancelamento grátis antes de 23 de março de 2025</div> <div> Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div> <div> Taxi privativo grátis do aeroporto até esta acomodação</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

☐ Quartos ☐ Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior com Cama de Casal ou 2 de Solteiro e Vista da Cidade</div> <div><div>Escolha sua cama (se disponível)</div><div><input type="radio"/> 2 camas de solteiro </div><div><input type="radio"/> 1 cama de casal grande </div></div> <div> Berço grátis disponível mediante pedido</div>		<div>R\$ 3.819</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div>	<div> Café da manhã muito bom incluído</div> <div> Inclui internet de alta velocidade</div> <div> Cancelamento grátis antes de 13 de abril de 2025</div> <div> Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Filtrar por:

☐ Quartos ☐ Suites

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
<div>Quarto Superior com Cama de Casal ou 2 de Solteiro e Vista da Cidade</div> <div><div>Escolha sua cama (se disponível)</div><div><input type="radio"/> 2 camas de solteiro </div><div><input type="radio"/> 1 cama de casal grande </div></div> <div> Berço grátis disponível mediante pedido</div>		<div>R\$ 3.819</div> <div>Impostos e taxas incluídos</div>	<div> Café da manhã muito bom incluído</div> <div> Inclui internet de alta velocidade</div> <div> Cancelamento grátis antes de 13 de abril de 2025</div> <div> Não requer pré-pagamento – pague na acomodação</div>	<div>0</div>	<div>Vou reservar</div> <div>• Confirmação imediata</div>

APÊNDICE M: PESQUISA BOOKING 2025 HOTEL 10

Disponibilidade

ter., 25 de mar. — qua., 26 de mar.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
Quarto Superior com Cama Queen-size 1 cama de casal grande		R\$ 690 R\$ 552 ⓘ Impostos e taxas incluídos 20% off Oferta de Início de Ano	Café da manhã bom incluído ⓘ Não reembolsável • Pague à acomodação antes da chegada Genius : pode haver um desconto	0 ▾	<div>Vou reservar</div> <ul style="list-style-type: none">• Confirmação imediata

Disponibilidade

ter., 15 de abr. — qua., 16 de abr.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
Quarto Superior com Cama Queen-size 1 cama de casal grande		R\$ 643 R\$ 579 ⓘ Impostos e taxas incluídos 10% off	Café da manhã bom incluído ⓘ Não reembolsável • Pague à acomodação antes da chegada Genius : pode haver um desconto	0 ▾	<div>Vou reservar</div> <ul style="list-style-type: none">• Confirmação imediata

Disponibilidade

ter., 13 de mai. — qua., 14 de mai.

2 adultos · 0 criança · 1 cômodo

Alterar pesquisa

Categoria de quarto	Quantas pessoas?	Preço de hoje	Suas escolhas	Selecionar nº de quartos	
Quarto Superior com 2 Camas de Solteiro 2 camas de solteiro		R\$ 655 R\$ 590 ⓘ Impostos e taxas incluídos 10% off	Café da manhã bom incluído ⓘ Não reembolsável • Pague à acomodação antes da chegada Genius : pode haver um desconto	0 ▾	<div>Vou reservar</div> <ul style="list-style-type: none">• Confirmação imediata

ANEXOS

ANEXO 1: PUBLICAÇÃO DO MINISTÉRIO DO TURISMO – CLASSIFICAÇÃO DE HOTÉIS POR ESTRELAS


Governo Federal
Órgãos do Governo
Acesso à Informação
Legislação
Acessibilidade
Entrar com gov.br

Ministério do Turismo
O que você procura?

Assuntos > Notícias > Por dentro do SBClass: conheça as estrelas de um hotel

Por dentro do SBClass: conheça as estrelas de um hotel

O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem é um passo importante para o avanço do turismo nacional. Você sabe que requisitos um hotel deve atender para solicitar as estrelas?

Publicado em 03/10/2012 18h10 | Atualizado em 31/12/1969 21h00

Compartilhe: [f](#) [in](#) [wh](#) [link](#)

Brasília (DF) – O Ministério do Turismo lançou oficialmente na última semana o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem – SBClass. A iniciativa é uma parceria com o Inmetro e autoriza o uso de estrelas para sete tipos de empreendimentos: hotel, hotel fazenda, cama e café, resort, hotel histórico, pousada e flat/apart-hotel. Eles devem atender determinados requisitos para adquirir de uma a cinco estrelas, de acordo com as condições de infraestrutura, equipamentos, serviços oferecidos aos hóspedes e práticas de sustentabilidade.

Um empreendimento é considerado hotel quando possui serviço de recepção e alojamento temporário, ofertado em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária. De acordo com a última Pesquisa de Serviços de Hospedagem feita pelo IBGE, são cerca de 3.435 hotéis nas regiões metropolitanas das capitais do país. A expectativa é que este seja o meio de hospedagem mais utilizado pelos turistas durante a Copa do Mundo da FIFA 2014.

De acordo com o SBClass, um hotel poderá obter uma estrela quando disponibilizar serviço de recepção aberto durante 12h e disponível 24h por telefone, além de serviços de café da manhã, guarda de valores e monitoramento das expectativas e impressões do hóspede. Deverá apresentar também medidas permanentes para redução de consumo de energia elétrica e água.

Para conseguir a segunda estrela, os hotéis devem adicionar sala de estar com televisão, área útil dentro do quarto e disponibilidade para pagamento com cartão de crédito ou débito. A terceira estrela exige o serviço de recepção aberto por 18h, estacionamento, restaurante, serviço de lavanderia, climatização e televisão com canal por assinatura em todos os quartos; acesso à internet nas áreas sociais e nos quartos.

Em estabelecimentos com quatro estrelas, é necessário que o serviço de recepção esteja aberto por 24h. Facilidades como manobristas, bar e serviço à la carte no restaurante também são necessárias. O hotel precisa oferecer ainda um mínimo de três serviços "especiais", como salão de beleza, venda de jornais/revistas, farmácia e baby sitter. Nos quartos, mini refrigeradores e mesa de trabalho também são exigências.

A quinta estrela será a marca de um hotel que atender aos requisitos acima – e oferecer também salão de eventos e serviço de guest relation/concierge (ponto de informação ao cliente). Além disso, deverá dispor de seis serviços "especiais", restaurante com comidas vegetarianas e dietas especiais e roupões e chinelos em todos os quartos.

Fonte: Gov.br (2012)

ANEXO 2: CUSTO ESTIMADO DO MESTRADO

CUSTO ESTIMADO DO MESTRADO - 2024/2025			
Material permanente			
Item	Descrição	Custo Unitário	Total
1	Mensalidade	4.000	96.000
2	App	522	12.528
3	Livros	150	3.600
Material de Consumo			
Item	Descrição	Custo Unitário	Total
1	Refeição	450	10.800
2	Revisões	63	1.500
3	Presentes	17	400
Despesas de locomoção			
Item	Descrição	Custo Unitário	Total
1	Taxi/Uber	333	8.000
2	Estacionamento	60	1.440
3	Outros	146	3500
		Total:	12.940
		Total Geral:	137.768
Observações	1 - Aluno residente em São Paulo em bairro próximo a FIA 2 - Aluno utilizou Uber em seus deslocamentos em 85% do tempo 3 - Aluno almoçava nas proximidades da FIA, com custo incluso no mestrado 4 - Aluno utilizou ao longo do mestrado 3 aplicativos de IA - U\$ 29,00 mês 5 - Aluno comprou 20 livros ao longo do mestrado - R\$ 150,00 custo médio 6 - Aluno usou serviços de revisão nos artigos e dissertação 7 - Aluno fazia visitas frequentes a biblioteca da FIA		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)