



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

A aceleração da digitalização em hotelaria ditada pela pandemia: o caso Hoti Hotéis

Beatriz Isabel Lourenço Travessa

Estoril, novembro 2022



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

A aceleração da digitalização em hotelaria ditada pela
pandemia: o caso Hoti Hotéis

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do
Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Beatriz Isabel Lourenço Travessa

Estoril, novembro 2022

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Gustavo, pela orientação, pela grande disponibilidade e por todo o apoio que me tem dado. Assim como pela inspiradora Unidade Curricular de “Marketing e Revenue Management” que nos deu no nosso primeiro ano de Mestrado, que me ‘despertou’ para esta área entusiasmante que é o Marketing Digital.

Agradeço ainda à Doutora Anabela Pinto, Diretora de Marketing e *E-Commerce* do Grupo Hoti Hotéis, por ter apostado em mim e por me ter dado a oportunidade de trabalhar na sua equipa. Estou muito grata pelo acolhimento no grupo e por tudo o que aprendi durante os meses de estágio.

Aos meus colegas e amigos de Mestrado - Ana Gomes, André Lopes, Carolina Gomes e Daniel Correia – agradeço todo o apoio e a motivação. Estarmos juntos e trabalhar em equipa foi essencial nesta viagem. Não podia haver melhor equipa do que a nossa!

Aos meus pais, o meu muito obrigada por estarem sempre presentes e me apoiarem em tudo. Estão sempre comigo quando eu mais preciso, assim como a minha irmã. É dela um ensinamento que ficou sempre comigo desde a adolescência: não ter medo de ser eu própria.

Finalmente, agradeço ao meu namorado André, por acreditar sempre em mim e motivar-me para fazer sempre o meu melhor em tudo. Sou grata por seres o meu companheiro para a vida.

*“The future belongs to
those who believe in the
beauty of their dreams.”*

(Eleanor Roosevelt)

Resumo

A presente dissertação resulta do estágio realizado no Grupo Hoteleiro Hoti Hotéis, mais concretamente no departamento de Marketing e E-Commerce, localizado no Hotel Meliá Lisboa Aeroporto. Esta experiência inspirou o estudo da temática da aceleração da digitalização no setor hoteleiro em contexto pandémico.

Foi realizada uma revisão de literatura no início do estudo, destinada a analisar os conceitos de Digitalização, Marketing Digital e E-Commerce, assim como os efeitos da digitalização e da pandemia no setor hoteleiro. Outro objetivo foi estudar o perfil do consumidor 2.0 em contexto pandémico.

Com a realização deste estudo, o objetivo é responder à pergunta inicial que foi definida: “Com a aceleração da digitalização no setor hoteleiro, ditada pela pandemia, que estratégias e/ou medidas adicionais foram tomadas em relação à área de Marketing Digital e E-Commerce e que impacto tiveram na jornada do cliente?”.

Para responder à questão e detalhar a temática, foi aplicada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário, o qual visou analisar a jornada do cliente - pré-compra, decisão de compra e pós-compra –, nomeadamente os eventuais impactos que a pandemia e a transformação digital tiveram nos seus processos de decisão e compra. O inquérito por questionário obteve uma amostra representativa de 327 respostas.

Pelo método quantitativo, puderam-se retirar algumas ideias centrais: o conteúdo das redes sociais tem influência no consumidor; os clientes optam mais pela reserva através de canais online, nomeadamente OTAs; o consumidor preferiu nos últimos dois anos, e até à data do inquérito por questionário, viajar para território nacional; a maior parte dos clientes sentiram-se seguros durante a estadia; e, por fim, que a presença online das empresas é fulcral para responder a um novo consumidor que é mais digital.

No final, referem-se algumas tendências para o desenvolvimento dos modelos e processos de negócio do setor, o qual tem vindo a registar várias mudanças, em virtude do contexto pandémico, e que terá de continuar a ajustar-se a um novo tipo de consumidor e uma nova realidade.

Palavras-chave: Digitalização, Hotelaria, Marketing e Pandemia.

Abstract

This dissertation results from the internship at Hoti Hotéis Hotel Group, specifically in the Marketing and E-Commerce department, located in the Hotel Meliá Lisboa Aeroporto. This experience inspired the study of the theme of acceleration of digitalization in the hotel industry in a pandemic context.

A literature review was conducted at the beginning of the study, aimed at analysing the concepts of Digitalization, Digital Marketing and E-Commerce, as well as the effects of digitalization and pandemic in the hotel sector. Another objective was to study the profile of the 2.0 consumer in a pandemic context.

By conducting this study, the aim is to answer the initial question that was defined, "With the acceleration of digitalization in the hotel industry, dictated by the pandemic, what additional strategies and/or measures have been taken regarding the Digital Marketing and E-Commerce area and what impact have they had on the customer journey?"

To answer the question and detail the theme, a quantitative methodology was applied, through the application of a questionnaire survey, which aimed to analyse the customer journey - pre-purchase, purchase decision and post-purchase -, namely the possible impacts that the pandemic and the digital transformation had on their decision and purchase processes. The questionnaire survey obtained a representative sample of 327 responses.

Through the quantitative method, it was possible to extract some central ideas: the content of social networks influences the consumer; customers are more likely to book through online channels, namely OTAs; the consumer preferred in the last two years and until the date of the survey to travel domestically; most customers felt safe during their stay; and, finally, that the online presence of companies is crucial to respond to a new consumer who is more digital.

At the end, some trends are mentioned for the developing business models and processes in the sector, which has been undergoing several changes due to the pandemic context, and which will have to continue adjusting to a new type of consumer and a new reality.

Keywords: Digitization, Hospitality, Marketing and Pandemic.

Índice Geral

Resumo	ii
Abstract	iv
Lista de abreviaturas/símbolos, glossário	xi
Capítulo I – Metodologia	1
1.1. Contexto e justificação do tema	1
1.2. Problemática e questão de partida	2
1.3. Síntese e reflexão sobre estudos relevantes já realizados	4
1.4. Objetivos gerais e específicos da investigação	7
1.5. Hipóteses de Investigação	9
1.6. Metodologia de pesquisa e processo de investigação	11
1.6.1. Instrumentos de observação e recolha de resultados	12
1.6.2. Questionário	12
1.7. Estrutura da Dissertação	17
Capítulo II - Digitalização no Setor Hoteleiro	19
2.1. Conceitos e teorias	19
2.1.1. Digitalização	19
2.1.2. Marketing Digital	22
2.1.3. E-Commerce	25
2.2. Pandemia de COVID-19 e o setor hoteleiro	27
2.2.1. Viagens	27
2.2.2. Trabalhadores do setor de viagens e turismo	30
2.3. Consumidor 2.0	31
2.3.1. Influências na jornada do cliente	31
2.3.2. A Inovação e Tecnologia	33
Capítulo III – Estudo caso – Grupo Hoti Hotéis	35
3.1. Caracterização da região	35
3.2. Caracterização da Unidade e Grupo Hoteleiro	36
3.3. Caracterização do Departamento de Marketing e E-Commerce	42
3.4. Descrição das atividades realizadas	43
3.5. Análise crítica	44
3.7.1. Análise SWOT	44
3.7.2. Estratégia Digital	49
Capítulo IV - Questionário	54
4.1. Análise de resultados	54

4.1.1. Componente sociodemográfica	54
4.1.2. Pré-compra	58
4.1.3. Decisão de compra	69
4.1.4. Pós-Compra	72
4.1.5. Experiência e perfil de viagem	76
4.2. Validação das hipóteses de investigação	84
Capítulo V – Considerações finais	87
5.1. Conclusão geral	87
5.2. Limitações no estudo	89
5.3. Recomendações e sugestões para trabalhos futuros	89
Referências Bibliográficas	92
Anexos	101
Apêndices	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Correlação entre o objetivo geral e os objetivos específicos.....	8
Figura 2 - Processo de pesquisa e investigação.....	11
Figura 3 - Pontos principais da Jornada do Cliente.....	13
Figura 4 - Paradigma de COVID-19 e Digitalização	20
Figura 5 - Marketplaces de terceiros: as 5 principais categorias de vendas antes e depois da crise do COVID-19 (em percentagem).....	26
Figura 6 - Logótipo da Unidade Hoteleira Meliá Lisboa Aeroporto.....	36
Figura 7 - Marcos importantes do Grupo Hoteleiro Hoti Hotéis.....	38
Figura 8 - Estrutura do departamento de Marketing e E-Commerce	42
Figura 9 - Aspetos das Redes Sociais.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Viagens por mês	28
Gráfico 2 - Distribuição das viagens nacionais	28
Gráfico 3 - Distribuição das viagens nacionais	28
Gráfico 4 - Género	54
Gráfico 5 - Faixa etária.....	55
Gráfico 6 - Habilitações académicas	56
Gráfico 7 - Situação profissional atual	57
Gráfico 8 - Grupos de viagens.....	58
Gráfico 9 - Na atual situação, ver fotos de hotéis ou de destinos turísticos nas redes sociais deixam-me interessado/a em viajar/visitar	59
Gráfico 10 - Descubro novos destinos/estabelecimentos hoteleiros através das redes sociais, tanto através de posts de outros utilizadores das unidades hoteleiras	60
Gráfico 11 - Descubro e acompanho experiências através de grupos de viagens de redes sociais	61
Gráfico 12 - Pesquisa locais visitados e partilhados pelos utilizadores das redes sociais. Por exemplo, vou pesquisar mais sobre um hotel depois de ver uma publicação do Instagram por parte de um utilizador.....	62
Gráfico 13 - Recorro a Agências de Viagens Online para saber mais informações sobre os estabelecimentos hoteleiros (Booking, Expedia, TravelAdvisor, entre outros)	63
Gráfico 14 - Consulta do Website do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais informações	64
Gráfico 15 - Consulta das redes sociais do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais	65
Gráfico 16 - Procuro informação adicional fornecida por mais utilizadores nas plataformas digitais	66
Gráfico 17 - Partilha de experiências do cliente nas redes sociais do estabelecimento hoteleiro	67
Gráfico 18 - Sinto-me mais seguro/a a ver a partilha de conteúdos nas redes sociais que confirmam o cumprimento das regras e medidas de segurança	68
Gráfico 19 - Faço a reserva da minha estadia através do Website do Estabelecimento Hoteleiro	69
Gráfico 20 - Faço a reserva da minha estadia através de Agências de Viagem Online, como a Booking ou a Expedia	70
Gráfico 21 - Faço a reserva da minha estadia através de chamada telefónica ou pelo contacto de e-mail do Estabelecimento Hoteleiro	71
Gráfico 22 - Todos os Estabelecimentos Hoteleiros devem ter uma presença online, seja através de um website seja nas redes sociais (como Facebook e Instagram)	72
Gráfico 23 - Partilho sempre a experiência da minha estadia nas redes sociais.....	73
Gráfico 24 - A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.....	74
Gráfico 25 - Tenho mais aversão a viajar, devido ao risco de infeção.....	76

Gráfico 26 - Com a pandemia, evitei ou reduzi significativamente o número de viagens	77
Gráfico 27 - No atual contexto de pandemia, tenho optado por ficar alojado/a em unidades hoteleiras no território nacional.....	78
Gráfico 28 - Certifico-me sempre que o estabelecimento hoteleiro toma as medidas de higienização e saúde pública necessárias e obrigatórias	79
Gráfico 29 - O Estabelecimento Hoteleiro tinha sinalizações com normas de segurança e higiene contra o COVID-19	80
Gráfico 30 - Senti-me seguro/a durante a minha estadia.....	81
Gráfico 31 - Partilho a opinião da minha experiência em meios como o Booking, TripAdvisor, entre outros	82
Gráfico 32 - Sinto que a presença digital de um Estabelecimento Hoteleiro dá uma sensação de proximidade e comunicação com os hóspedes.....	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos artigos de inspiração	4
Tabela 2 - Hipóteses de investigação	9
Tabela 3 - Matriz do questionário	14
Tabela 4 - Marketing Tradicional VS Marketing Digital.....	23
Tabela 5 - Viagens por destino, por meses.....	27
Tabela 6 - Conceito das marcas do grupo Hoti Hotéis.....	39
Tabela 7 - Forças	44
Tabela 8 - Fraquezas	45
Tabela 9 - Oportunidades	46
Tabela 10 - Ameaças	47
Tabela 11 - Ranking dos grupos hoteleiros/Entidades de management em Portugal.....	48

Lista de abreviaturas/símbolos, glossário

AHP - Associação da Hotelaria de Portugal

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Customer*

COVID-19 - Doença por Coronavírus 2019

DGS – Direção Geral de Saúde

eWOM – *Electronic Word-of-Mouth*

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – *Key Performance Indicator*

MICE - *Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions*

OMS – Organização Mundial de Saúde

OTAS – *Online Travel Agencies* (Agências de Viagens Online)

SEO - *Search Engine Optimization*

UX – *User Experience*

WTTC - *World Travel and Tourism Council*

Capítulo I – Metodologia

1.1. Contexto e justificação do tema

A pandemia de COVID-19 está na base das profundas mudanças que estão a ocorrer na sociedade e na economia, assentes na aceleração da digitalização de tudo e de todos, com a adoção de ferramentas e soluções tecnológicas cada vez mais avançadas. Esta é uma convicção generalizada de analistas e comentadores, não só em Portugal como na Europa e no Mundo.

Sendo a pandemia uma “situação inesperada”, a “dimensão digital adquiriu (...) uma importância crucial, nunca antes vista. Portugal, que já tinha abraçado a aposta no digital, reforçou-a” e o objetivo é reforçá-la ainda mais, nas palavras do Secretário de Estado da Digitalização e da Modernização Administrativa do atual XXIII Governo Constitucional, Mário Campolargo, que falava em maio na Assembleia da República (República Portuguesa, 2022).

A aceleração da transição digital das empresas portuguesas é uma realidade e um dos objetivos do programa nacional “Portugal Digital”, nomeadamente através do apoio à inovação, desenvolvimento e digitalização das empresas e da requalificação dos colaboradores e de dar a conhecer estratégias para a transição digital, de modo a permitir uma “digitalização competitiva das empresas” (Portugal Digital, s.d.).

Este plano está a ser implementado desde março de 2020, recorrendo nomeadamente aos fundos da União Europeia, como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), que tem como uma das suas três dimensões a Transição Digital, “para assegurar que Portugal acelere a transição para uma sociedade mais digitalizada” (Recuperar Portugal, s.d.).

Um inquérito sobre a utilização de tecnologias de informação e de comunicação (TIC) nas empresas, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), concluiu que em 2021 a quase totalidade das empresas (96,6%) utiliza um computador com ligação à Internet para fins profissionais. 62% das empresas referiram ter um Website próprio do seu negócio e 80,9% disponibilizam a descrição dos produtos e detalhes relevantes destes online. Já 57% referenciava os perfis de redes sociais da empresa no Website e 59,4%

utiliza meios de comunicação digital, sendo que a maioria das empresas (97,9%) utiliza redes sociais.

O digital e a tecnologia desempenham um papel central na estratégia, operação e sucesso das empresas. Em 2020, e em contexto pandémico, 21,3% das empresas iniciaram ou aumentaram os esforços para vender bens ou serviços através da Internet e 24,0% aumentaram o investimento nas TIC (INE, 2021).

É o caso da cadeia hoteleira portuguesa Hoti Hotéis que, com a pandemia, teve de se adaptar a uma nova realidade e a um perfil de consumidor diferente antes, durante e no pós-pandemia. Desde 1996 que uma parte significativa da atividade da Hoti Hotéis é desenvolvida em cooperação com a Meliá Hotels International. No seguimento da pandemia de COVID-19, foi criado o ‘Stay Safe With Meliá’, um plano com uma estratégia de transformação operacional da cadeia, com o objetivo de se readaptar às necessidades e a um novo perfil de cliente, ditado pela crise pandémica.

Ao realizar um estágio no Hotel TRYP Lisboa Aeroporto, que, entretanto, se passou a chamar Meliá Lisboa Aeroporto, foi notória a crescente importância dada pela Hoti Hotéis ao investimento em Marketing Digital e *E-Commerce*. Nomeadamente na criação de conteúdos específicos para redes sociais e websites do grupo e no desenvolvimento de campanhas especiais online, para atrair potenciais clientes para as várias unidades, num movimento ditado por uma estratégia de transformação operacional.

Foi desta experiência que nasceu o tema da dissertação: “Digitalização da hotelaria: a aceleração ditada pela pandemia”. Com este tema da aceleração da digitalização na hotelaria, o objetivo é analisar a jornada do cliente antes, durante e depois da pandemia e o plano de ação definido pela cadeia Hoti Hotéis para dar resposta às transformações entretanto operadas.

A oportunidade de realizar um estágio no Departamento de Marketing e *E-Commerce* da Hoti Hotéis, localizada no TRYP Lisboa Aeroporto, permitiu analisar a importância e aceleração da digitalização no contexto hoteleiro e, mais concretamente, o impacto da crescente utilização das ferramentas do Marketing Digital como componente estratégico de ação na jornada do cliente.

1.2. Problemática e questão de partida

2020 foi um ano sem precedentes para o setor hoteleiro, com o início da propagação do vírus SARS-CoV-2, a declaração de pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS), (ONUNews, 2020), no início de março, e a entrada do país em estado de emergência no dia 18 do mesmo mês (Diário da República Eletrónico, DRE, 2020).

Depois de em 2019 ter batido recordes de receitas e de número de turistas, sendo um dos motores da economia nacional, o setor viu 40% das suas unidades encerrarem logo no primeiro mês de pandemia. Em abril eram já 85% os hotéis encerrados, num verdadeiro ‘efeito dominó’, resultante dos sucessivos confinamentos, da suspensão dos voos e das restrições às viagens. Já no ano de 2020, cerca de 64% dos hotéis estavam fechados, sobretudo no Algarve (Lusa, 2021).

Portugal possui componentes socioculturais impactantes, como o seu património mundial, azulejo, estilo manuelino, barroco, aldeias e cidades, espaços sagrados, fado, literatura, festas e festivais e gastronomia (VisitPortugal, s.d.).

Segundo Visit Portugal (s.d.). “O clima ameno, 3000 horas de sol por ano e 850 km de esplêndidas praias banhadas pelo oceano Atlântico fazem de Portugal um destino perfeito para todas as estações, a poucas horas de viagem de qualquer capital europeia”, com “grande diversidade de paisagens a curta distância, muitas atividades de lazer e um património cultural único, onde a tradição e a contemporaneidade se conjugam em harmonia”. É destacada ainda que “a gastronomia, os bons vinhos e a simpatia dos portugueses completam uma oferta de serviços turísticos de qualidade, seja para um fim de semana ou para umas férias mais prolongadas”.

Com a pandemia, o perfil do turista alterou-se, passando a ser marcado por tendências como privilegiar operações *contactless*, evitar grandes ajuntamentos, preferência por destinos mais rurais e em contacto com a natureza, flexibilidade de políticas de cancelamento, aumento da consciência ambiental (sobretudo entre *millenials* e geração Z) e, finalmente, a digitalização dos processos, nomeadamente da decisão de compra (Dinis, 2021).

A influência da tecnologia no setor do Turismo tem tido um crescimento imenso, maioritariamente devido à sua utilização pelas empresas como forma de melhorarem e diferenciarem o produto/serviço no mercado – elevando a fasquia para os serviços prestados e gerando uma oportunidade para as empresas apostarem em inovação e se destacarem da concorrência (Altice, s.d.).

Com o contexto pandêmico, foi necessário definir novas formas e novos canais de comunicação para promover esta nova realidade de oferta. Segundo Kim & Han (2022), os profissionais da indústria hoteleira devem realizar atividades de Marketing eficazes, para enfatizar seus esforços nos atributos em relação ao que o cliente aprecia, de forma a criar uma melhor imagem do hotel e reter clientes.

Desta forma, a questão de partida foi estabelecida:

“Com a aceleração da digitalização no setor hoteleiro, ditada pela pandemia, que estratégias e/ou medidas adicionais foram tomadas em relação à área de Marketing Digital e *E-Commerce* e que impacto tiveram na jornada do cliente?”.

A questão de partida visa ser um ponto de início para a exploração do tema da influência da utilização de ferramentas digitais na promoção da empresa hoteleira e, consequentemente, na jornada do cliente.

1.3. Síntese e reflexão sobre estudos relevantes já realizados

Foi feita uma pesquisa prévia, para analisar os trabalhos já realizados dentro desta área. São de destacar três artigos com relevância e inspiradores para a elaboração da dissertação:

Tabela 1 - Resumo dos artigos de inspiração

Título do artigo	Autor	Ano de publicação	Principais conclusões
COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations	Pillai, Souji Gopalakrishna; Haldorai, Kavitha; Seo, Won Seok; Kim, Woo Gon	2021	A higiene e a limpeza são um fator de elevada importância no setor hoteleiro em contexto pandêmico e a tecnologia apresenta-se como um agente principal nas medidas de proteção de COVID-19, gerando vantagem competitiva entre empresas.
Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research	Marianna Sigala	2020	A pesquisa no setor do Turismo deve ir mais além da reconfirmação do conhecimento existente em contexto pandêmico,

			influenciando novos processos para o futuro da indústria.
Demystifying the effects of perceived risk and fear on customer engagement, co-creation and revisit intention during COVID-19: A protection motivation theory approach	Raouf Ahmad Rather	2021	As redes sociais têm uma influência positiva na relação cliente-marca e o efeito destas é mais saliente em contexto pandémico.

Fonte: Elaboração Própria

Depois do impacto inicial da pandemia, o setor hoteleiro recomeçou lentamente as suas atividades, assumindo o tema da higiene e limpeza dos hotéis um papel central para proporcionar segurança aos clientes. O artigo “COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations” teve como objetivo investigar os efeitos da pandemia e de epidemias anteriores no setor hoteleiro e as respostas que foram dadas, analisando como é que a higiene e segurança foram identificadas como fatores essenciais e a forma como a tecnologia assume um papel importante na garantia de limpeza. O estudo também examina os princípios de design da indústria 5.0 (um setor renovado com o significativo impacto da tecnologia) e como podem garantir segurança em todas as etapas da jornada do cliente – como é que a relação entre a tecnologia e o ser humano pode ser essencial para a hotelaria.

Os registos de dormidas, receitas e entrevistas com diretores de hotéis dentro da indústria hoteleira coreana foram utilizados como instrumentos de observação. De acordo com a recolha de dados, a fase de estada no hotel é a mais importante e intensa, devido ao número de encontros pessoais entre os hóspedes e os funcionários do hotel no ambiente físico da unidade.

O estudo concluiu que, efetivamente, a higiene e a limpeza surgiram como um fator de elevada importância no setor hoteleiro. E que o papel da tecnologia é essencial para a criação de um “escudo tecnológico” que facilite o distanciamento físico e,

consequentemente, crie uma vantagem competitiva em tempos de pandemia e pós-pandemia.

Com a necessidade de as empresas reinventarem os seus modelos de negócio e processos de trabalho, a tecnologia já assumia nos últimos anos um papel muito importante. Agora, esse papel aumentou exponencialmente.

O artigo “Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research”, elaborado por Marianna Sigala, teve como objetivo rever a literatura passada e mais recente, de forma a ajudar profissionais e pesquisadores a entenderem, gerirem e valorizarem melhor os impactos da pandemia no setor do turismo.

Desta forma, o artigo identifica os valores fundamentais, instituições e pressupostos que o setor do Turismo e investigadores devem desafiar e valorizar e, desta forma, redefinirem fronteiras de pesquisa e prática. Assim, começa por discutir a hipótese de a pandemia ser uma oportunidade de transformação para o Turismo. De seguida, abrange os principais impactos, comportamentos e experiências que partes principais interessadas do setor (organizações, oferta, destino, entre outras) experienciaram durante os três estágios da pandemia de COVID-19 – resposta, recuperação e redefinição - e como estes tiveram implicações na pesquisa e investigação em Turismo.

As discussões no artigo são desenvolvidas com base no racional de que a pesquisa, em Turismo, deve ir mais além da replicação e da reconfirmação do conhecimento existente no contexto da pandemia. Assim, deve aceitar e compreender vertentes novas, de forma a informar e orientar as estratégias para o futuro do Turismo.

Este artigo é relevante porque poderá inspirar empresas, investigadores, turistas e mais grupos dentro do setor turístico, a redefinir comportamentos, mentalidades e fronteiras. Por exemplo, como mencionado no artigo, usar e desenvolver o turismo para valorizar e não consumir recursos turísticos. Ou seja, praticar um turismo sustentável, de forma a gerar bem-estar, sustentabilidade e aprendizagem transformacional. Desta forma, utilizar ferramentas de Marketing para construir uma imagem de marca sustentável, segura e inovadora, é um investimento consciente e necessário, gerando um futuro responsável.

O último e terceiro artigo, “Demystifying the effects of perceived risk and fear on customer engagement, co-creation and revisit intention during COVID-19: A protection

motivation theory approach”, elaborado por Raouf Ahmad Rather em 2021, foi o artigo de inspiração para a elaboração da presente dissertação.

O objetivo do estudo foi investigar os efeitos das redes sociais na relação entre a marca e o cliente, e o seu consequente impacto na cocriação e intenção de revisitar, em contexto pandémico. Este estudo também examina o impacto da moderação do medo de infeção por COVID-19 e o risco percebido na relação entre as redes sociais, relação cliente-marca e intenção de revisita (Rather, 2021).

Segundo Rather (2021), os dados examinados, recolhidos dos principais destinos turísticos em Jammu/Caxemira, permitem concluir que as redes sociais afetam positivamente a relação cliente-marca, o que, consequentemente, influencia a intenção de visitar, em contexto de pandemia. O efeito das redes sociais na relação cliente-marca é mais proeminente em contexto pandémico, sendo que o risco percebido tem impacto na ligação entre as redes sociais, relação marca-cliente e a intenção de visitar.

1.4. Objetivos gerais e específicos da investigação

A pandemia de COVID-19 gerou um grande impacto na Indústria Hoteleira e uma necessidade de criar novas dinâmicas. Segundo Mauguin (2022), os últimos meses dispensaram conhecimentos e planos já aprendizados e dão lugar à necessidade de elaboração de novas estratégias que permitam às empresas diferenciarem-se no mercado.

Figura 1 - Correlação entre o objetivo geral e os objetivos específicos



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a figura 1, o objetivo geral desta Dissertação é determinar a forma como a diferenciação na experiência do cliente poderá ser alcançada, através do desenvolvimento de novas estratégias e de um maior compromisso na digitalização no Setor de Hotelaria.

Assim, os objetivos específicos passam por analisar a forma como são utilizadas as redes sociais por parte do cliente, quais os seus hábitos e costumes de viagens e que mudanças ocorreram com os impactos da pandemia de COVID-19.

A maioria dos hotéis e restaurantes já estavam a transformar digitalmente os seus modelos de negócio e operações antes da pandemia, de forma a melhorarem a experiência do cliente e a responderem à crescente digitalização da economia e da sociedade. Os pagamentos móveis e sistemas de pontos de venda, as encomendas online e o comércio eletrónico, a sinalização digital e os quiosques interativos são tecnologias que foram implantadas no âmbito das estratégias de crescimento e reajustamento ao mercado das unidades hoteleiras. Atualmente, a utilização destas tecnologias de forma inovadora ajudará as empresas a implementar novas estratégias de crescimento, concebidas para se adaptarem à dinâmica de mudança entre elas e os seus clientes (Cotton, 2020).

Até fevereiro de 2022, estimava-se que 4,15 mil milhões de pessoas estivessem ativas nas redes sociais, com uma utilização média de 145 minutos por dia. Esta elevada taxa de utilização demonstra o impacto nas decisões dos viajantes dos conteúdos das redes sociais, apresentando-se como uma nova tendência influente para o futuro da indústria hoteleira (CiHMS, 2022). Pelo que o estudo e análise destas duas componentes se perfila como essencial, não só para determinar como é que o setor poderá beneficiar deste novo perfil de cliente, cada vez mais personalizado, digital e informado, através de uma redefinição de estratégias, como para definir quais os desafios a que terá de saber encontrar respostas.

1.5. Hipóteses de Investigação

Uma hipótese é utilizada para focar num campo de pesquisa e obter uma melhor compreensão de regras gerais. Esta compreensão pode ser testada num número limitado, mensurável e compreensível de amostras (Bulajic, 2012).

No seguimento dos temas abordados nesta dissertação, foi elaborada uma tabela com sete hipóteses:

Tabela 2 - Hipóteses de investigação

I	A visualização de conteúdo tem uma influência significativa no processo de decisão de compra.
II	Os clientes preferem reservar a sua estadia por um canal online.
III	Os hóspedes preferem alojamento em território nacional.
IV	O risco percebido da pandemia tem uma relação significativa com a decisão de compra.
V	Os alojamentos cumprem as medidas de segurança e higiene.
VI	O cliente partilha a sua experiência pós-estadia.
VII	As marcas beneficiam de uma vantagem competitiva com a presença digital.

Segundo Terho et al. (2022), existem estudos que sugerem que o marketing de conteúdos digitais implica a criação e partilha de conteúdos digitais valiosos para envolver os clientes, para que se possam alcançar resultados de desempenho, nomeadamente em termos de vendas, de notoriedade da marca ou do reforço das relações de marca com o seu mercado potencial. Desta forma, a primeira hipótese (“a visualização de conteúdo tem uma influência significativa no processo de decisão de compra”) remete para a necessidade da análise do valor do conteúdo produzido e partilhado pelas empresas nos meios digitais e o seu impacto na jornada do cliente.

Atualmente, cada vez mais turistas reservam quartos de hotel através do online, que se tornou num dos principais canais de distribuição (Boto-García, 2020). A hipótese II (“os clientes preferem reservar a sua estadia por um canal online”) permite analisar quais as preferências em termos de reservas por parte dos hóspedes.

Chua et al. (2020) defende que perceção do risco para a saúde causado pela pandemia de COVID-19 impactou a perceção da incerteza das viagens internacionais. A terceira hipótese – “os hóspedes preferem alojamento em território nacional” - permite verificar quais as preferências dos inquiridos residentes em Portugal.

No contexto da COVID-19, as perceções das pessoas sobre os riscos associados à pandemia são geralmente elevadas (Dryhurst et al., 2020). A hipótese IV – “o risco percebido da pandemia tem uma relação significativa com a decisão de compra” pretende avaliar qual a ligação entre o risco percebido e a decisão de compra dos hóspedes portugueses e quais os impedimentos que podem ocorrer neste processo.

As empresas podem optar por várias medidas estratégicas para proporcionar segurança aos seus clientes, garantindo assim a sua saúde e protegendo dos impactos destrutivos da COVID-19 (Kim e So, 2022). A quinta hipótese – “os alojamentos cumprem as medidas de segurança e higiene” - possibilita a análise da opinião dos inquiridos sobre as condições reais e percebidas sobre os alojamentos onde ficaram, em termos de cumprimento das medidas consideradas necessárias para garantir uma estadia segura.

Segundo Torres et al. (2015), os clientes aconselham-se mutuamente numa variedade de tópicos, sendo que a EWOM não é exceção – parece existir uma relação entre o feedback

dado pelo consumidor e a forma como os demais e possíveis consumidores veem este feedback. A hipótese VI – “o cliente partilha a sua experiência pós-estadia” - visa analisar a quantidade de clientes que partilham a sua opinião de uma forma pública e visível para todas as pessoas.

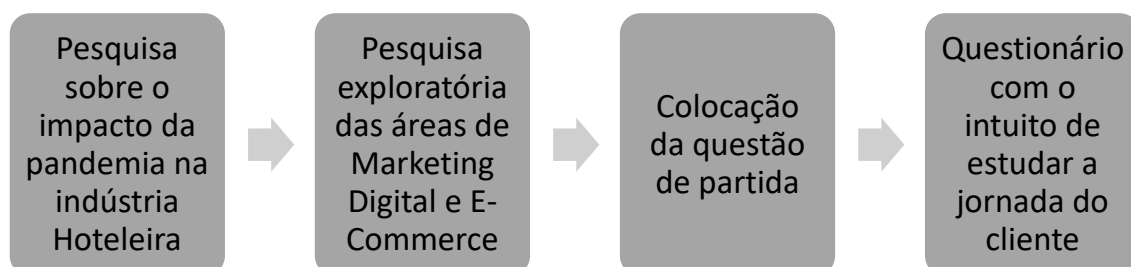
As relações de cliente-marca baseadas em emoção podem ser desenvolvidas em comunidades sociais digitais – as relações são desenvolvidas pela auto-conexão que um consumidor tem com uma marca (Moro & Paulo, 2018). A sétima e final hipótese – “as marcas beneficiam de uma vantagem competitiva com a presença digital” - pretende analisar a importância da presença digital das marcas e o impacto que tem na relação com o cliente.

1.6. Metodologia de pesquisa e processo de investigação

O processo de pesquisa e investigação passa por um método misto, que começa por uma metodologia qualitativa, seguida de uma metodologia quantitativa. Segundo Ivankova & Wingo (2018), a investigação com métodos mistos tem a capacidade de se intersectar com outras abordagens, como a investigação de ação, acrescentando uma base metodológica sólida e criando uma abordagem integrada para tratar problemas práticos complexos.

Neste caso, o uso do método misto cria uma base para a investigação de ação. Já que se procura uma melhor compreensão da transformação digital ocorrida com a pandemia de COVID-19 e o seu impacto na jornada do cliente, com a consequente necessidade de redefinição das estratégias do setor Hoteleiro.

Figura 2 - Processo de pesquisa e investigação



Fonte: Elaboração Própria

Como observado na figura 2, pela sua complexidade e por se tratar de um tema relativamente recente, que surge com o *boom* da digitalização ditada pela pandemia de COVID-19, será realizada inicialmente uma pesquisa sobre o impacto geral da pandemia na indústria. Segue-se uma pesquisa exploratória sobre o tema da aceleração da digitalização – com foco nas áreas de Marketing Digital e *E-Commerce* - e a investigação de planos de ação definidos para o setor hoteleiro.

Após a pesquisa, coloca-se a questão de partida – “Com a aceleração da digitalização no setor hoteleiro, ditada pela pandemia, que estratégias e/ou medidas adicionais foram tomadas em relação à área de Marketing Digital e E-Commerce e que impacto tiveram na jornada do cliente?”.

A partir daí, inicia-se o método quantitativo. Nesta fase, serão realizados questionários, com a amostra de potenciais clientes em Hotelaria. Devido às políticas do Grupo Hoteleiro, a amostra não poderá ser reduzida a clientes da Hoti Hotéis, sendo alargada a todos os potenciais clientes do setor em geral.

O objetivo do questionário será investigar a jornada do processo de compra do cliente antes, durante e após a compra.

1.6.1. Instrumentos de observação e recolha de resultados

O instrumento de observação utilizado foi um questionário (anexo 1) na plataforma online *Google Forms*, como instrumento de observação, obtendo-se um total de 327 respostas. Este formulário foi divulgado através das redes sociais LinkedIn, Instagram e Facebook e pelo que é designado por *Word of Mouth* (WOM).

1.6.2. Questionário

A nova realidade trouxe um aumento do investimento no online. Segundo Jorge (2022), a pandemia mudou a perspetiva sobre a tecnologia, encarando-se esta como um investimento imprescindível.

Há meia década que a indústria das viagens e da hospitalidade tenta incorporar tecnologia para melhorar a forma como interage com os seus clientes - talvez, a pandemia tenha sido

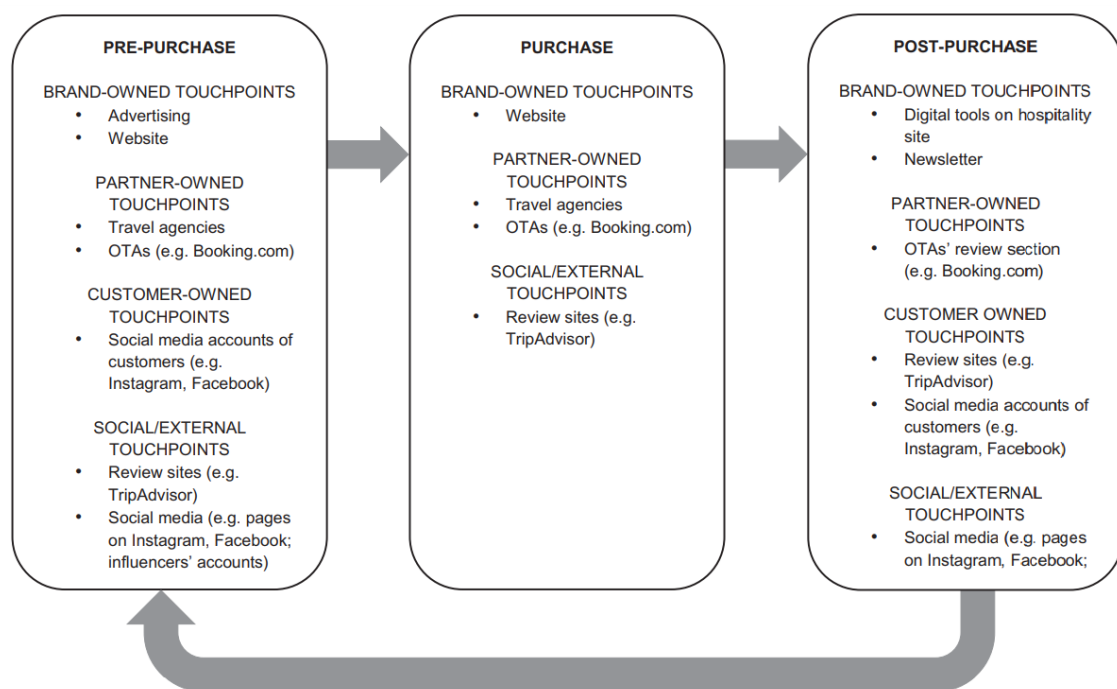
o principal catalisador para acelerar as iniciativas de transformação digital na indústria hoteleira (Ghare, 2022).

Foi realizado um questionário segmentado destinado a clientes do setor hoteleiro, com o objetivo de determinar alterações na jornada do cliente – no processo de compra e experiência - em contexto de pandemia, ao nível de utilização das ferramentas digitais.

O questionário conta com 30 perguntas, divididas em 4 secções. As primeiras 3 secções são dedicadas à jornada do cliente, inspirada no esquema elaborado por Hu & Olivieri (2021).

Para analisar a experiência do cliente na sua totalidade, é necessário detalhar todas as áreas de atuação que fazem parte da denominada “experiência do cliente”.

Figura 3 - Pontos principais da Jornada do Cliente



Fonte: Hu & Olivieri (2021), adaptado de Lemon e Verhoef (2016)

De acordo com a figura 1, a jornada do cliente tem 3 fases: pré-compra, compra e pós-compra. Na primeira etapa, o cliente ainda não sabe que tem uma necessidade ou desejo de compra. Desta forma, não conhece a unidade hoteleira nem o que ela oferece, sendo possível que tenha dúvidas ou curiosidade em conhecê-la.

A etapa Pré-Compra justifica a importância de a empresa ter uma presença online forte, seja através de um site, seja pelas redes sociais. Com a utilização massiva do digital e das redes sociais pelos potenciais clientes, é bastante provável que encontrem conteúdos, através de informação que surja de conhecidos, de análises dos media ou das próprias empresas, que despertem a sua atenção e eventual interesse.

Na segunda etapa, o cliente reconhece que tem uma necessidade específica e procura uma solução. Com base no que visualizou e descobriu por conta própria, inicia a busca das formas de resolver esta necessidade. Na fase da Compra, o perfil do cliente alterou-se: agora pesquisa e avalia soluções com um objetivo claro. Desta forma, é essencial que o Estabelecimento Hoteleiro se posicione como um produto que tem aquilo que o cliente procura e necessita.

Na fase da Pós-Compra, o cliente descobriu a solução para a sua necessidade. As redes sociais tornaram-se no meio de comunicação predominante e, nesta última fase, o essencial é estudar a experiência e a partilha desta.

A escala Likert o que é foi utilizada em 25 perguntas deste questionário, de forma a avaliar o comportamento e atitude do inquirido. Segundo McLeod, S. (2008), a escala Likert é uma escala de cinco (ou sete) pontos que é usada para permitir que o indivíduo expresse o quanto concorda ou discorda de uma determinada afirmação.

Optou-se por uma escala de 7 níveis, tendo em conta que Finstad (2010) fundamentam que escalas de Likert de 5 níveis não são captam os níveis subtis de medição que os inquiridos querem expressar.

Tabela 3 - Matriz do questionário

Conceito	Dimensões	Indicadores	Perguntas
----------	-----------	-------------	-----------

Jornada do Cliente	Pré-Compra	Aprendizagem e descoberta da necessidade; Influência por conteúdos partilhados no digital; Importância da presença digital das empresas; Reconhecimento do problema/necessidade Qual é o meio mais utilizado para obter mais informações; Consideração da solução Significado da experiência para o Cliente – importância do intangível; Influência da partilha de conteúdo no inquirido;	1. “Na atual situação, ver fotos de hotéis ou de destinos turísticos nas redes sociais deixam-me interessado/a em viajar/visitar”. 2. “Descubro novos destinos/estabelecimentos hoteleiros através das redes sociais, tanto através de <i>posts</i> de outros utilizadores como das unidades hoteleiras”. 3. “Descubro e acompanho experiências através de grupos de viagens nas redes sociais”. 4. “Pesquiro locais visitados e partilhados pelos utilizadores das redes sociais. Por exemplo, vou pesquisar mais sobre um hotel depois de ver uma publicação do Instagram por parte de um utilizador”. 5. “Recorro a Agências de Viagem Online para saber mais informações sobre os estabelecimentos hoteleiros (Booking, Expedia, TravelAdvisor, entre outros)”. 6. “Consulto o Website do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais informações”. 7. “Consulto as Redes Sociais do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais informações”. 8. “Procuo informação adicional fornecida por mais utilizadores nas plataformas digitais”. 9. “Privilegio a partilha das experiências do cliente nas redes sociais do Estabelecimento Hoteleiro”. Nota: Esta pergunta contém uma foto exemplo. 10. “Sinto-me mais seguro/a ao ver a partilha de conteúdos nas redes sociais que confirmam o cumprimento das regras e medidas de segurança”. Nota: Esta pergunta contém uma foto exemplo.
--------------------	------------	---	---

	Decisão de compra	Qual é o método de reserva mais utilizado;	11. “Faço a reserva da minha estadia através do Website do Estabelecimento Hoteleiro”. 12. “Faço a reserva da minha estadia através de Agências de Viagem Online, como a Booking ou a Expedia”. 13. “Faço a reserva da minha estadia através de chamada telefônica ou por E-mail do Estabelecimento Hoteleiro”.
	Pós-Compra	Nível de importância de uma presença digital para os clientes; Frequência de partilha de conteúdo nas redes sociais; Aumento da significância da estadia do cliente com a Eletronic Word-Of-mouth (EWOM);	14. “Todos os Estabelecimentos Hoteleiros devem ter uma presença online, seja através de um site seja nas redes sociais (como Facebook e Instagram)”. 15. “Partilho sempre a minha experiência da minha estadia nas redes sociais”. 16. “A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significante”.
	Experiência e perfil de viagem	Comportamento do consumidor face à situação pandémica; Preferência pelo território nacional ou internacional Perfil dos serviços habitualmente escolhidos Regularidade e perfil de destinos de viagem	17. “Tenho mais aversão a viajar, devido ao risco de infeção”. 18. “Com a pandemia, evitei ou reduzi significativamente o número de viagens”. 19. “No atual contexto de pandemia, tenho optado por ficar alojado/a em unidades hoteleiras no território nacional”. 20. “Certifico-me sempre que o Estabelecimento Hoteleiro toma as medidas de higienização e saúde pública necessárias e obrigatórias”. 21. “Senti-me seguro/a durante a minha estadia” 22. “O estabelecimento hoteleiro tinha sinalizações com normas de segurança e higiene contra o COVID-19”. 23. “Partilho a opinião da minha experiência em meios

			como o <i>Booking, TripAdvisor</i> , entre outros”. 24. “Sinto que a presença digital de um Estabelecimento Hoteleiro dá uma sensação de proximidade e de comunicação com os hóspedes”.
	Sociodemográfico	Perfil dos inquiridos	25. Género 26. Faixa etária 27. Habilitações literárias 28. Situação profissional atual 29. Rendimento anual 30. Viajo com (...)

Fonte: Elaboração Própria

Antes do lançamento do questionário, foi realizado um pré-teste com o intuito de encontrar eventuais modificações à estrutura e conteúdo deste. Este pré-teste foi fornecido a colegas, profissionais da área de estudo desta dissertação e ao respetivo orientador.

Depois de recebido o feedback, procederam-se a algumas alterações no questionário:

- Troca do perfil sociodemográfico para último lugar;
- Acréscimo da questão dezanove – “No atual contexto de pandemia, tenho optado por ficar alojado/a em unidades hoteleiras no território nacional”, de forma a determinar o nível de preferência ou não preferência por viagens internacionais;
- Acréscimo de exemplos em questões relacionadas com redes sociais.

1.7. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo, referente à Metodologia, explora a fundamentação do tema escolhido, a questão de partida estabelecida, o resumo de trabalhos já feitos dentro da área, hipóteses e questões a estudar, o processo de investigação e a metodologia de pesquisa elaborada; o segundo capítulo, dedicado à revisão de literatura, toca no principal tema da dissertação – a digitalização no

setor hoteleiro -, com subtemas referentes à área de Marketing Digital, *E-Commerce*, a mudança do perfil do consumidor com a pandemia COVID-19 e a importância da inovação; o terceiro capítulo examina a experiência do estágio, desde a descrição da região, unidade e cadeia hoteleira, objetivos de estágio e uma análise crítica e geral ao funcionamento e decorrer do estágio em si; o quarto capítulo explora o estudo de caso, com o questionário como instrumento de observação e recolha de dados, onde ocorre a análise dos resultados deste; finalmente, o capítulo cinco é composto pelas conclusões gerais, limitações na realização da Dissertação, recomendações e sugestões para trabalhos futuros e previsões e tendências para o futuro.

Capítulo II - Digitalização no Setor Hoteleiro

2.1. Conceitos e teorias

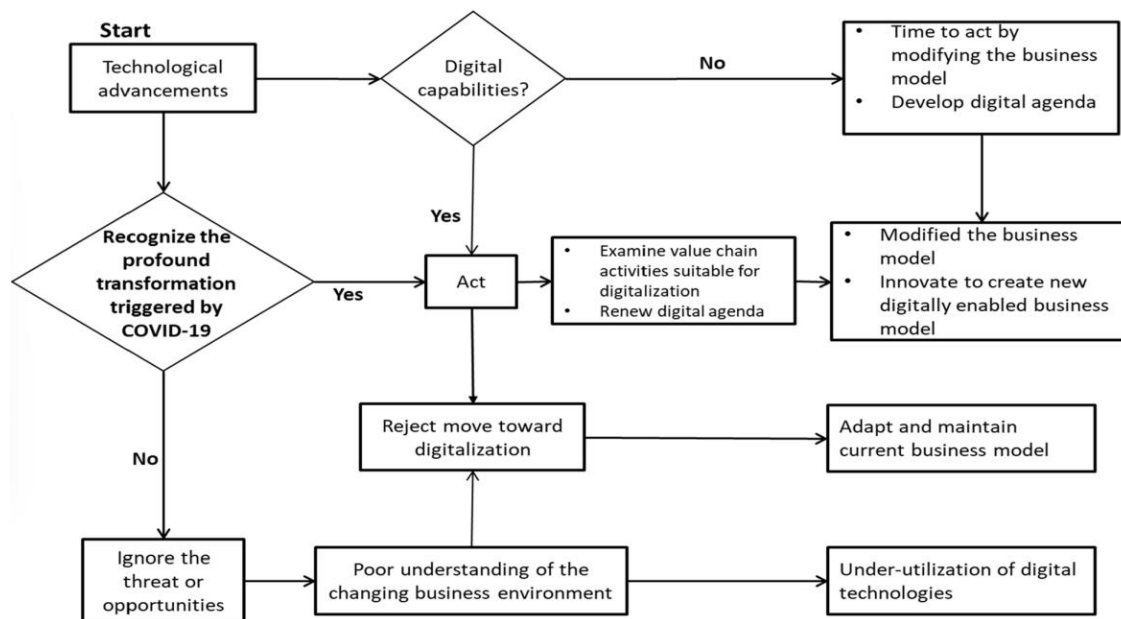
O capítulo II tem como objetivo proceder à revisão bibliográfica, de forma a enquadrar conceitos teóricos no âmbito do projeto. Desta forma, inicialmente é feita uma pesquisa relativa aos conceitos de Digitalização, Marketing Digital e *E-Commerce*. Segue-se uma análise da relação entre a pandemia de COVID-19 e o setor hoteleiro, estudando-se dados de viagens e analisando-se a situação de profissionais dentro do setor. Finalmente, analisa-se o perfil do novo consumidor, destacando as influências na sua jornada e a importância da inovação para possíveis clientes e empresas.

2.1.1. Digitalização

A digitalização refere-se ao “processo sociotécnico de alavancar produtos ou sistemas digitalizados para desenvolver novos procedimentos organizacionais, modelos de negócios ou ofertas comerciais” (Saarikko, Westergren, & Blomquist, 2020).

Medidas de quarentena, regulamentos de distanciamento social e restrições de permanência em casa, adotadas em resposta à pandemia, foram implementadas pelo Governo português. E, para manter os respetivos negócios vivos, quase todas as indústrias foram influenciadas no sentido de acelerar a adoção de medidas de digitalização.

Figura 4 - Paradigma de COVID-19 e Digitalização



Fonte: Amankwah-Amoah et al. (2021)

Como visto na Figura 2, no paradigma criado pelos autores Amankwah-Amoah et al. (2021), na sequência da pandemia as indústrias foram obrigadas a reconhecer a necessidade de acelerar a sua digitalização, na sequência da profunda transformação desencadeada pela pandemia. Para se manterem no mercado, tiveram de adotar novos modelos de negócio e novos procedimentos, apostando na inovação e na digitalização. Aqueles que ignoraram as ameaças desta 'nova era', e mesmo as potenciais novas oportunidades entretanto criadas pelo *boom* do digital, correm o risco de desaparecer, pois o seu modelo de negócio já não corresponde à realidade pós-pandemia.

Busulwa, Pickering & Mao (2022) realizaram um estudo no sentido de fazer um balanço das competências digitais de gestão hoteleira e de identificar a transformação digital necessária às competências de gestão das empresas, integrando uma *framework* que proporcione uma compreensão global completa das competências digitais necessárias para uma gestão eficaz.

Urban & Matela (2022) defendem que existe um efeito positivo da inovação (digital) na gestão e no desempenho das empresas, reconhecendo que podem e devem integrar os

mais variados conhecimentos, pois só assim garantem a criação de novas oportunidades de crescimento e de desenvolvimento inovador.

Segundo a American Hotel & Lodging Association (2020), a indústria hoteleira foi a primeira a ser impactada negativamente pela pandemia e será a última a recuperar (Chen et al., 2007; Jiang; e Wen, 2020).

Os Hotéis e Cadeias Hoteleiras têm adotado várias estratégias para mitigar este impacto, incluindo o cumprimento dos requisitos da Direção Geral de Saúde (DGS) em matéria de higiene e a adoção de procedimentos de segurança para as atividades (como o selo *Clean & Safe*, criado pelo Turismo de Portugal para apoiar as empresas com a identificação de medidas a adotar para conter a pandemia e reforçar a confiança em Portugal como destino turístico), medidas de redução ou contenção de custos e o reforço das estratégias de Marketing, com destaque para o Marketing Digital. Este investimento tornou-se mesmo essencial na otimização de sites e técnicas de SEO, entre outras.

É de valor aprofundar que a tecnologia blockchain – “livro razão partilhado e imutável que facilita o processo de registo de transações e seguimento de ativos numa empresa” (IBM, s.d.) – pode ser assumida por empresas tecnológicas gigantes e/ou governos nacionais, que a fornecerão às empresas de menor dimensão e e/ou consumidores, monopolizando e controlando o mercado e negando o valor original da descentralização e, desta forma, beneficiar da flexibilidade que a tecnologia traz (Filimonau & Naumova, 2020). Os autores destacam que o tema deve ser analisado do ponto de vista dos profissionais de hotelaria e restauração, mas também dos decisores políticos e gestores de destinos, de forma a obter uma análise crítica dos fatores determinantes do seu desenvolvimento na indústria hoteleira e turística.

Em contexto pandémico, Alotaibi & Khan (2022) afirmam que, de acordo com a literatura existente sobre o impacto da pandemia na indústria Hoteleira da China, as TIC e o Machine Learning são respostas para o presente e futuro paradigma pandémico, sendo que a indústria hoteleira deve desenvolver e promover a utilização de plataformas online e ter aplicações móveis e sistemas de software (como aplicações de entrega de alimentos, sistemas de gestão de receitas e sistemas de gestão de reservas, por exemplo), reduzindo o custo operacional e o contacto humano, no caso de qualquer pandemia futura.

Durante a pandemia, as redes sociais tiveram um papel importante na vida das pessoas. Desde manter-se atualizado com notícias de todo o mundo até manter contato com amigos

e familiares, as pessoas passam agora mais tempo nas plataformas de redes sociais (Georgescu, Pantelimon & Posedaru, 2021).

Com esta utilização muito mais intensa dos meios digitais pelos consumidores, verificou-se uma aceleração na adesão às compras online, seja no âmbito Business to Business (B2B) ou Business to Customer (B2C), em praticamente todas as áreas de atividade. Por isso, as empresas estão a redefinir estratégias, de acordo com a análise de novos perfis e hábitos de consumo, utilizando o poder da tecnologia para fornecer produtos e serviços, e reter e atrair novos clientes.

Segundo Sham et al. (2021), a utilização de meios digitais produz dados de transações, tais como dados de visitas a sítios Web, dados de números de reservas e dados de pesquisa, que ajudam a compreender o comportamento dos turistas e a melhorar as estratégias das empresas.

Xiang (2018) afirma que a tecnologia da informação está ligada a viagens e turismo de tantas formas que nos dará um novo espaço para a imaginação e um novo espaço para visionar o nosso futuro. A gestão do turismo é inseparável das tecnologias de informação.

2.1.2. Marketing Digital

O desenvolvimento do Marketing Digital é inseparável do desenvolvimento da tecnologia. Em 1971, Ray Tomlinson enviou o primeiro e-mail e a sua tecnologia estabeleceu a plataforma para permitir que as pessoas enviassem e recebessem arquivos através de diferentes máquinas.

Com o desenvolvimento do mercado de smartphones, a grande maioria dos utilizadores passa hoje mais tempo neles do que em qualquer outro dispositivo, interagindo cerca de 2617 vezes por dia (Faustino, 2019).

De acordo com Desai (2019), nos anos 2000, com cada vez mais utilizadores da Internet e com o nascimento do iPhone, os clientes começaram a pesquisar produtos e tomar decisões sobre as suas necessidades online primeiro, em vez de consultar o vendedor, o que criou novas questões para o departamento de Marketing das empresas.

Estas questões fizeram com que os profissionais de Marketing encontrassem os caminhos digitais para o desenvolvimento do mercado. O desenvolvimento do Marketing Digital

desde as décadas de 1990 e 2000 mudou a maneira como marcas e empresas usam a tecnologia para Marketing. À medida que as plataformas digitais estão cada vez mais incorporadas na vida quotidiana e, que as pessoas utilizam massivamente dispositivos eletrónicos, as campanhas de Marketing Digital tornam-se cada vez mais prevalentes e eficientes (Desai, 2019).

Atualmente, a tecnologia tornou-se numa plataforma de comunicação e de grande tomada de decisões – a obtenção e análise de dados podem fornecer informação ao cliente sobre destinos turísticos e serviços que derivam deste. Para além da sua função de base de dados, é uma ferramenta de Marketing e de criação de novos produtos e serviços.

Faustino (2019, p. 21), define Marketing Digital como “a aplicação de estratégias de comunicação e Marketing com vista à promoção/Marketing de produtos ou serviços, através de canais digitais (websites, blogs, redes sociais, aplicações móveis, entre outros) e de aparelhos eletrónicos”.

Levanta-se a questão da diferença entre o Marketing Tradicional e o Marketing Digital. Segundo Faustino (2019) o Marketing Tradicional continua a existir em canais específicos, como as revistas ou televisão. O Marketing Digital difere-se pela oportunidade de medir o retorno sobre qualquer investimento digital feito, como medir o número de visualizações numa história de uma rede social, o alcance atingido numa publicação e as interações com esta, entre outras – isto possibilita a segmentação de uma comunicação específica para um segmento alvo específico.

De forma a melhor estabelecer as diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing Digital, foi elaborada a tabela 3.

Tabela 4 - Marketing Tradicional VS Marketing Digital

Marketing Tradicional	Marketing Digital
Segmentação do Público-Alvo	
A mensagem é apresentada ao maior número de pessoas possível, de forma que a criar interesse no produto	Campanhas dedicadas a um segmento específico de cliente
Análise de dados	

As métricas correspondem à quantidade de pessoas impactadas pela campanha e não necessariamente àquelas que estão interessadas no produto/serviço	Medição em tempo real de pessoas que interagiram, compraram o produto/serviço ou que manifestaram algum tipo de interesse
Custos	
Custos variáveis, dependendo do número de anunciantes nos meios tradicionais	É consideravelmente mais baixo que o tradicional. Também é mais assertivo, sendo que é para um segmento alvo específico
Interação com público	
A mensagem é transmitida, mas não existe retorno	O facto de ser no canal digital permite que o utilizador deixe comentários, partilhas do conteúdo, entre outros
Implementação de campanhas	
As campanhas no modo tradicional têm de ser pré-estabelecidas, sendo que não é possível modificar ou alterar	O Digital permite alterar ou substituir detalhes em campanhas

Fonte: Elaboração própria a partir da obra “Marketing Digital na Prática”, elaborada por Paulo Faustino (2019)

Analisando a tabela de Marketing Tradicional VS Marketing Digital, é notório que o Marketing Digital apresenta uma estratégia mais segmentada e orientada, sendo possível elaborar campanhas específicas para cada segmento-alvo, medir em tempo real o alcance da campanha, ter uma interação fácil com o cliente e modificar detalhes, além de uma redução significativa dos custos.

Porém, o Marketing Digital também apresenta desafios e/ou lados negativos. Com as rápidas alterações dos canais digitais, os profissionais de Marketing Digital têm cada vez mais a necessidade de acompanhar as mudanças no funcionamento dos canais, como são usados pelos utilizadores e como usar os canais para comercializar eficientemente os produtos. Em paralelo, os utilizadores são constantemente confrontados com anúncios de empresas concorrentes, que obriga os profissionais de Marketing Digital a analisar vastos

volumes de dados que capturam e a explorá-los, de forma a encontrar uma estratégia digital eficaz (R. S., 2021).

Segundo Shankar (2021), anteriormente, a maioria dos consumidores dos setores de hotelaria e Turismo reservavam as suas viagens através dos seus computadores. Com a crescente evolução do digital, a indústria tem testemunhado uma mudança de computadores para dispositivos móveis. Antes do lançamento e evolução do Marketing Digital, a indústria hoteleira incluía todas as pessoas que prestavam serviços de Front Office como indispensáveis – atualmente, as pessoas responsáveis por estabelecer uma estratégia digital, no Back Office, também se tornaram imprescindíveis.

Com o aumento de plataformas de avaliação de hotéis online, o conhecimento do perfil dos clientes e as suas expectativas é essencial. Cada produto ou serviço pode ser analisado e avaliado online por consumidores e, estas avaliações são uma fonte de informação cada vez mais importante para potenciais consumidores e prestadores de serviços (Garant, 2017).

Cada produto ou serviço pode ser analisado e avaliado online por seus consumidores, e essas avaliações são uma fonte de informação cada vez mais importante para consumidores e prestadores de serviços.

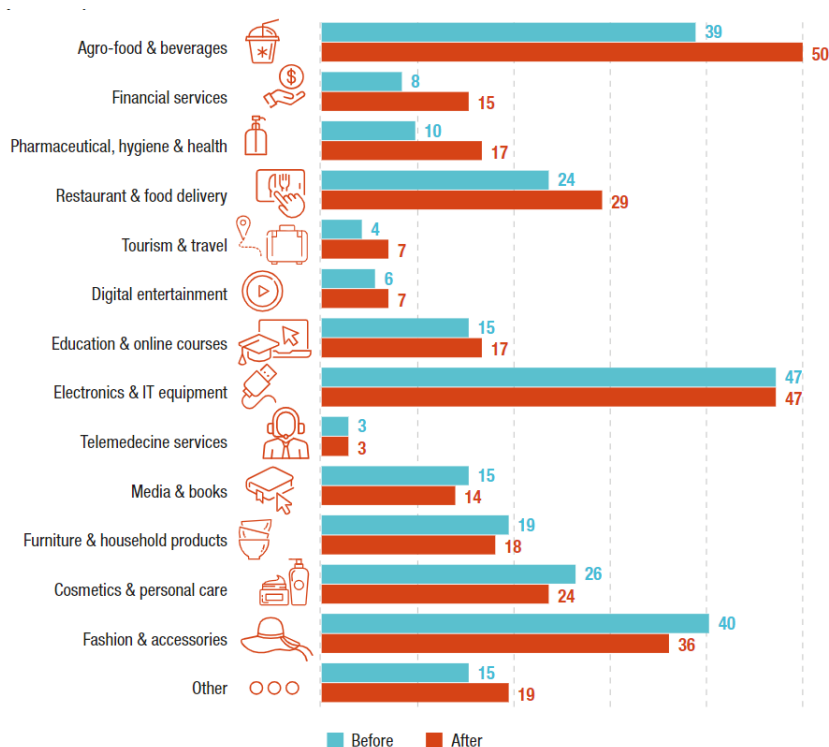
Este tipo de partilha entre utilizadores, também chamado de eWOM, é definido como uma das formas de comunicação mais confiáveis, sendo que são percebidas como as opiniões positivas ou negativas de um consumidor sobre um determinado produto ou serviço, marca ou empresa (Cunha, Fontes, & Costa, 2021). Desta forma, é importante que as empresas do setor hoteleiro estejam atentas às tendências atuais das avaliações dadas por clientes, de forma a manter ou melhorar a imagem de marca.

2.1.3. E-Commerce

O Comércio Eletrónico, mais conhecido como *E-Commerce*, consiste na compra e venda de produtos por meio de sistemas eletrónicos como a Internet. A Organização Mundial do Comércio define o comércio eletrónico como a “produção, distribuição, marketing, vendas ou entrega de bens e serviços por meios eletrónicos” (s.d.).

Estas transações comerciais geralmente ocorrem como B2B e como B2C, sendo que esta última é a forma mais comum de venda de hotéis. Por isso, é importante atingir este público ao anunciar e promover um hotel. Já o B2B geralmente envolve contratos e assessoria jurídica na negociação de termos ou preços com outras empresas – vendas geradas a partir de B2B, dependendo sobre o valor das vendas projetadas, pode resultar na venda de quartos com desconto (Xhotels, s.d.).

Figura 5 - Marketplaces de terceiros: as 5 principais categorias de vendas antes e depois da crise do COVID-19 (em percentagem)



Fonte: Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2020)

De acordo com a figura 3, o setor de Turismo e Viagens faz parte do grupo de setores que mais vendem a partir de plataformas online de terceiros e esta forma de venda cresceu 3% na sequência da crise pandémica. Apesar deste aumento, o potencial para aumentar a receita através destes *marketplaces* ainda precisa de ser explorado.

Segundo Guilherme “se até 2019 a digitalização da hotelaria podia ser considerada um tema de tendência, o contexto em que vivemos desde o ano passado transformou-a numa questão de necessidade e, mais importante, numa questão das expectativas do cliente” (ABC Hospitality, 2020).

Se o digital já era importante até 2019 e se tornou crítico após a pandemia, a questão fundamental permanece: como adequar o atendimento ao novo perfil do cliente, que exige uma experiência cada vez mais digital? Tiago Quaresma, vice-presidente da Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e administrador do grupo “O Valor do Tempo” explica, na 2ª edição do evento “Hotel 4.0 Talks Conference”, que “o turismo, e a hotelaria em particular, são setores que há muito lideram esta transformação. Mas não podemos ver a tecnologia como um fim em si mesma. A digitalização ajuda a simplificar as soluções, mas a digitalização não é desumanização: as pessoas serão sempre essenciais no processo”.

2.2. Pandemia de COVID-19 e o setor hoteleiro

2.2.1. Viagens

A hotelaria é um dos setores económicos mais impactados negativamente pela pandemia de COVID-19. A recuperação assenta na capacidade de controlo da pandemia e na eficiência macroeconómica das políticas empreendidas pelas instituições públicas para potenciar a recuperação económica geral (Anguera-Torrell, Aznar-Alarcón & Vives-Perez, 2021).

Tabela 5 - Viagens por destino, por meses

Unidade: 10³

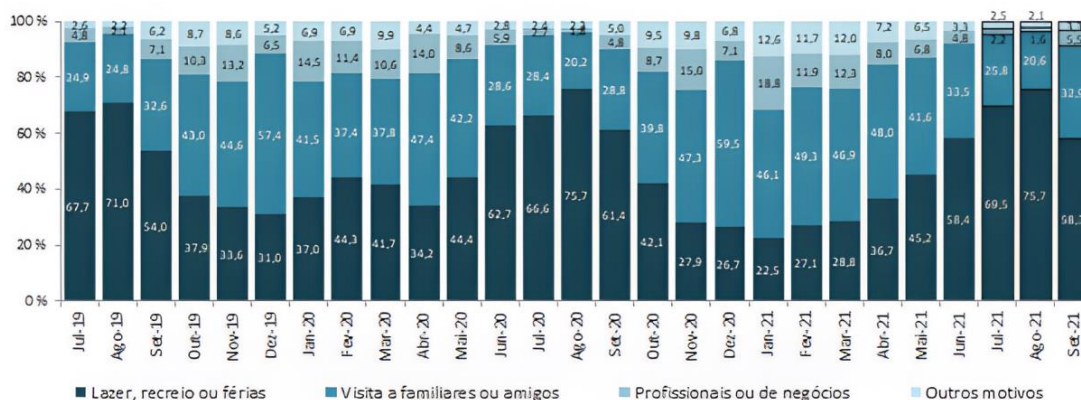
MÊS	Total (nº)			Total Portugal (nº)			Total Estrangeiro (nº)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Total	24.463	14.410	12.910	21.363	13.730	12.297	3.100	680	613
janeiro	1.501	1.627	522	1.313	1.430	494	188	198	28
fevereiro	1.539	1.620	456	1.363	1.412	445	176	208	11
março	1.634	490	607	1.422	452	600	212	38	7
abril	2.060	222	987	1.739	220	976	321	3	11
maio	1.539	608	1.138	1.356	607	1.109	184	0	30
junho	2.001	1.137	1.491	1.677	1.127	1.420	323	9	71
julho	2.607	1.803	2.374	2.304	1.765	2.272	303	38	101
agosto	4.122	3.155	3.573	3.595	3.080	3.391	527	74	182
setembro	1.939	1.398	1.761	1.705	1.349	1.590	234	49	171
outubro	1.443	829		1.278	805		165	24	
novembro	1.555	541		1.365	527		190	14	
dezembro	2.524	980		2.246	956		278	23	

Fonte: INE, 2022

Analisando a tabela 5, o ano de 2020 registou uma quebra no número de viagens, devido à pandemia, sendo que esta quebra continuou no ano de 2021, onde se verificam números

ligeiramente abaixo de dados de 2020. No 3º trimestre de 2021, é de destacar que as viagens em território nacional corresponderam a 94,1% das deslocações efetuadas e que as viagens turísticas com o estrangeiro como destino turístico registaram o valor mais elevado desde o início da pandemia, correspondendo a 454,8 mil viagens (INE, 2022).

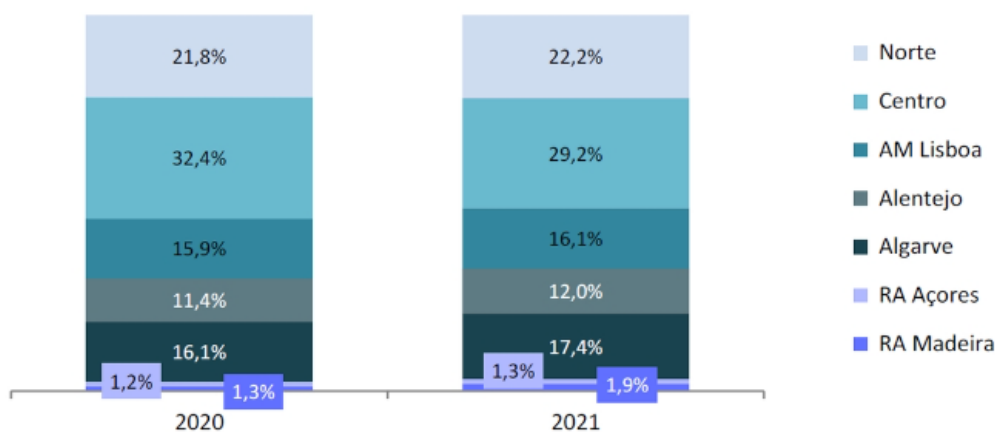
Gráfico 1 - Viagens por mês



Fonte: INE, 2022

De acordo com o gráfico 1, as viagens por motivos “lazer, recreio ou férias” aumentaram a sua predominância nas viagens ao estrangeiro. Por destino, manteve-se a predominância das viagens para “lazer, recreio ou férias”, que concentrou 70,5% das deslocações nacionais e 58,8% das deslocações ao estrangeiro. A segunda principal razão de deslocações, “a visita a familiares ou amigos”, corresponde a 25% em território nacional e 26,0% no estrangeiro (INE, 2022).

Gráfico 2 - Distribuição das viagens



Fonte: Publituris (2022)

A nível nacional, em 2020 e 2021, a região Centro liderou como o destino mais visitado (34,2% e 29,2%, respetivamente), seguida da região Norte (21,8% e 22,2%), Área Metropolitana de Lisboa (15,9% e 16,1%), Alentejo (11,4% e 12,0%), Região Autónoma da Madeira (1,3% e 1,9%) e Região Autónoma dos Açores (1,2% e 1,3%).

O ano de 2022 traz perspetivas positivas para o setor turístico e hoteleiro. No mês de abril, o setor do turismo recebeu mais de dois milhões de hóspedes e registou mais de seis milhões de dormidas – pela primeira vez desde o início da pandemia, a atividade turística em Portugal ultrapassou os níveis que se registavam em 2019 (Relvas, 2022).

Segundo Relvas, esta evolução é justificada pelo mercado interno, sendo que os hóspedes habitantes de Portugal foram responsáveis por 1,93 milhões de dormidas em abril de 2022.

Segundo o jornal Público (2022), o Turismo de Portugal anunciou que no mês de abril, a região Centro de Portugal registou o recorde de visitantes e superou os resultados pré-pandemia. É de valor referir que a entidade Turismo Centro de Portugal também declarou que “a subida foi mais significativa entre os visitantes nacionais (...) um sinal de que o Centro de Portugal continua a ser um destino preferido dos portugueses”.

Relativamente ao mercado internacional, o mercado britânico dominou com 19,8% de hóspedes estrangeiros, seguido do mercado alemão e espanhol (Neto, 2022).

Segundo a Ambitur (2022), o gestor hoteleiro José Theotónio, Chief Executive Officer (CEO) declarou, numa conferência de imprensa (maio de 2022) que embora os meses iniciais de 2022 ainda tenham ficado abaixo das expetativas, os resultados começaram a surpreender em março, sendo que abril foi o primeiro mês em que o Grupo Hoteleiro Pestana ficou acima de dados de 2019.

O presidente do Turismo de Portugal, Luís Araújo, declarou na abertura da quarta edição do evento “Cascais Tourism Forum” que, apesar de as perspetivas para o verão serem muito positivas, existem riscos associados. Estes riscos incluem que o turismo em Portugal seja visto como um dado adquirido, sendo que o setor é altamente variável que, de acordo com o responsável, “não recupera sempre”, sendo “preciso muita resiliência e um setor estruturalmente forte” (Monteiro, 2022).

António Costa Silva, Ministro de Economia, sustentou igualmente em maio de 2022, que “é muito importante acentuar que o vírus não desapareceu” e que é necessário continuar a seguir as medidas de segurança e higiene, de forma a combater a ameaça (Público, 2022).

2.2.2. Trabalhadores do setor de viagens e turismo

As principais indústrias de serviços têm uma necessidade urgente de soluções abrangentes e inovadoras que abordem fundamentalmente a sua falta de sustentabilidade – este problema requer uma perspetiva sistemática e diádica, incluindo os atores relevantes afetados pela criação de valores de pouca sustentabilidade (Riel et al., 2021).

Segundo Antunes (2022), e de acordo com dados do INE trabalhados pela Confederação do Turismo de Portugal (CTP), no final de 2019 existiam 330 mil profissionais empregados no setor de hotelaria de restauração. No início de 2021, o valor diminuiu significativamente, para 164 mil.

À medida que o número de viagens aumenta, o setor turístico e hoteleiro procura ativamente profissionais para vagas disponíveis. (CTP, 2021).

Surpreendentemente, com a recuperação de alguma atividade, o recrutamento de trabalhadores tem-se revelado problemático, sobretudo no interior de Portugal e na região algarvia, com uma manifesta falta de candidatos para as áreas de Sala e Bar, Cozinha e Serviços de limpeza. A plataforma de recrutamento no setor turístico e hoteleiro TuriJobs (2021), diz que se antes da pandemia o objetivo passava pela contratação de mão-de-obra qualificada e com experiência e/ou formação no setor. Neste momento, passa por contratar quem esteja motivado para trabalhar e aprender, mesmo que não tenha experiência no setor turístico.

Segundo testemunhos de trabalhadores dentro do setor hoteleiro, entrevistados pela jornalista Conceição Antunes (2022), existem queixas gerais de horários desregulados, ordenados muito baixos, excessivo volume de trabalho, assédio moral, falta de tempo pessoal e falta de *staff*.

Em declarações à agência de notícias Lusa (2021), o presidente da ADHP lembra que, apesar de os salários baixos serem “um problema interno do país (Portugal)” em todos os

setores de atividade, é mais visível no setor hoteleiro porque se pedem cada vez maiores qualificações superiores aos candidatos. Destaca ainda o facto de muitos estudantes de escolas superiores de turismo acabarem por optar por trabalhar fora de Portugal, dadas as melhores condições oferecidas.

No Congresso da ADHP, Rita Marques, secretária de Estado do Turismo afirmou que “as condições remuneratórias (no setor hoteleiro) ficam, muitas vezes, abaixo da remuneração média nacional. É um setor muito desgastante e é preciso encontrar formas de valorizar as profissões e os profissionais do setor. Só assim se consegue atrair valor” (Renascença, 2022).

Em abril de 2022, Catarina Guedes e André Cabete apresentaram um estudo onde foi feita uma revisão do Contrato Coletivo de Trabalho. O estudo assentou na realização de duas questões a profissionais dentro do setor turístico e hoteleiro: “Considera que as funções que desempenha estão de acordo com a sua categoria profissional?” e “Entende que um novo figurino para as nomenclaturas das categorias e funções deve ser considerado no Contrato Coletivo de Trabalho?”. De acordo com os resultados das respostas, os alunos da licenciatura de Gestão Hoteleira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto concluíram que há seis soluções que podem ser propostas – disponibilização de benefícios gerais aos colaboradores, desempenho e reconhecimento dos colaboradores, garantir oportunidades de carreira, medidas de melhoria do ambiente de trabalho, garantia da conciliação entre a vida pessoal e profissional e promoção da imagem externa da empresa, com “estratégias de inclusão e diversidade na organização e da promoção da cultura empresarial” (Publituris, 2022).

Segundo Duchek (2020), em tempos altamente voláteis e incertos, as organizações precisam de desenvolver uma capacidade de resistência que lhes permita lidar eficazmente com acontecimentos inesperados, crises e promover o sucesso futuro. A autora igualmente afirma que as empresas devem possuir capacidades de reação para realizarem o seu potencial de resiliência e, desta forma, utilizar os seus conhecimentos coletivos para desenvolverem soluções específicas para situações de crise.

2.3. Consumidor 2.0

2.3.1. Influências na jornada do cliente

A internet pode ser vista como uma ferramenta de negócios que beneficia tanto os consumidores quanto os operadores hoteleiros, reduzindo custos e fornecendo informações reais e atuais (Sann, Lai & Chen, 2021).

A atenção acadêmica ao impacto do “passa-a-palavra” (WOM) no comportamento do consumidor, como um fenômeno de troca de informações interpessoais, beneficiou para aliviar o risco percebido e aumentar a confiança (Pourfakhimi, Duncan & Coetzee, 2020).

Desta forma, a importância do WOM em moldar as percepções dos consumidores sobre produtos e serviços no seu comportamento de compra é uma das noções mais amplamente aceitas no estudo do comportamento do consumidor (Pourfakhimi, Duncan & Coetzee, 2020).

Um aspecto fundamental da tomada de decisão tem sido o WOM, porém, com avanços tecnológicos, estas fontes de influência evoluíram – muitas estão disponíveis eletronicamente, na forma de redes sociais (Harris & Prideaux, 2017).

Atualmente, a crescente integração das redes sociais no nosso dia-a-dia levou a um aumento exponencial na produção, divulgação e consumo de WOM online (Pourfakhimi, Duncan, & Coetzee, 2020).

As redes sociais constituem um conjunto de aplicações que permitem às pessoas compartilhar os seus conteúdos, opiniões e experiências, e também permitem o acesso a entretenimento e notícias (Peres, & Silva, 2021).

No setor hoteleiro, os clientes confiam cada vez mais na eWOM para procurar informações sobre provedores de serviços e compartilhar as suas experiências pessoais de encontros de serviços (Liu et al., 2021), e também procuram informações de viagens, planejamento de viagens, reservas online, compra de produtos relacionados ao turismo e comunicação através de passa-a-palavra online (Sann, Lai, & Chen, 2021), referido também como eWOM.

Esta tecnologia da informação molda muito não só os canais de divulgação de produtos e serviços turísticos, mas também o comportamento do consumidor (Sann, Lai & Chen, 2021).

A compra de serviços, em geral, tende a ser mais arriscada para os clientes do que a compra de produtos tangíveis. Isto está relacionado principalmente com características

do produto, como inseparabilidade, heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade (Koç, & Villi, 2021).

Um princípio fundamental do comportamento do consumidor é que os consumidores têm a capacidade de exercer poderosas influências uns sobre os outros (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008).

O cliente do setor turístico e hoteleiro sente a necessidade de ter algum tipo de garantia e/ou segurança, ao comprar um produto intangível. Assim, o WOM é percebido como um determinante excepcionalmente poderoso das percepções e do comportamento dos consumidores (Pourfakhimi, Duncan, & Coetzee, 2020).

2.3.2. A Inovação e Tecnologia

A inovação tem-se mostrado no aumento da diversidade de mercados e no avanço das tecnologias, com uma procura cada vez maior de experiências autênticas. Como em todos os tipos de turismo, os produtos precisam de desenvolvimento e comercialização face às novas tendências na procura por parte dos turistas.

Do ponto de vista do desempenho, a inovação de processos na indústria da hospitalidade é equivalente à inovação de produto na indústria da manufatura: as características dos serviços que diferenciam empresas ou destinos individuais de outros (ou seja, o produto com efeitos de procura associados) estão diretamente ligados à forma de como serviços de hospitalidade são fornecidos (Ebersberger et al., 2021).

A inovação é de particular importância para o setor de hospitalidade e Turismo, devido à crescente demanda dos consumidores por serviços superiores e experiências memoráveis, necessidades dos fornecedores de melhorar a eficiência e lucro e preocupações sociais como a sustentabilidade (Cao, Shi, & Bai, 2022).

De forma a implementar novos produtos/serviços neste mercado vasto e diversificado que é o Turismo, as empresas costumam estudar e monitorizar tendências. Este estudo consiste no conhecimento de novos gostos, estilos de vida e a forma de como os turistas viajam e consomem.

Especificamente, na indústria de Turismo e Hotelaria a inovação é uma fonte de “melhorias de desempenho na forma de redução de custos de mão de obra, melhoria da

qualidade do serviço ou melhoria da flexibilidade organizacional” (Mattsson & Orfila-Sintes, 2014, p. 389).

Com a recente pandemia de COVID-19, a inovação tornou-se uma ferramenta essencial para o regresso do Turismo. Segundo Pablo Garcia, Diretor do hub de Inovação e docente sénior de inovação e sustentabilidade (Les roches), a gama de tecnologias modernas que permitem às empresas de hospitalidade cumprir novas regras e padrões e operar e recuperar a confiança dos clientes que retornam, varia da Inteligência Artificial (IA) e Internet das Coisas (IoT) a Reconhecimento Visual e Robótica, Blockchain e Realidade Virtual (RV) - as soluções mais eficientes e modernas combinarão duas ou mais dessas tecnologias para oferecer um serviço verdadeiramente inovador (UNWTO, 2021). Garcia também defende que, num momento de maiores restrições de viagens, a RV se torna uma ferramenta para que os clientes experimentem os serviços ou pelo menos tenham uma visita preliminar aos locais para evitar várias viagens, oferecendo aos clientes a chance de experimentá-los em um ambiente virtual.

O Machine Learning também foi uma tecnologia adotada pela indústria hoteleira. Não só ajuda os consumidores a encontrar os melhores serviços de acordo com informações de dados de avaliações e comentários de turistas anteriores, como ajuda os colaboradores a utilizar os dados dos clientes anteriores, de forma a atingir um desempenho mais eficiente e manter a qualidade do serviço (Parvez, 2021).

Segundo Jiang e Wen (2021), com a pandemia, é provável que mais hotéis adotem dispositivos “não tripulados” e usem robôs para fornecer um serviço completamente sem contacto. Ou seja, prevê-se que existam rececionistas robôs, check-ins com *facial recognition*, entrega de robôs, entre outros – substituindo os serviços com contacto humano.

O uso de tecnologia de IA em Hotelaria aparenta ser inovador. Porém, apesar de ser uma importante fonte de inovação, a IA também pode ameaçar os empregos de serviços humanos. Na conferência da AHRESP, em maio de 2022, Francisco Calheiros, presidente da Confederação do Turismo de Portugal, defendeu que “a digitalização no setor das viagens já é uma realidade e uma necessidade, mas o digital não pode substituir o lado humano” (TNews, 2022).

Num mundo cada vez mais tecnológico, como é que um setor [hoteleiro] de pessoas para pessoas consegue encontrar um equilíbrio entre o contacto humano e o digital? Segundo

a TNews (2022), Adolfo Mesquita Nunes, Secretário de Estado do Turismo do XIX Governo Constitucional, declara que “há empresas que estão a dar passos muito grandes no sentido da digitalização e há quem esteja a ficar para trás” e que “a digitalização, que é verdadeiramente transformadora, é aquela que cria qualquer coisa nova (...) nada disto acontece se tivermos um ambiente regulatório de desconfiança”.

A crise [pandémica] contínua exige inovação institucional para conceituar iniciativas e operações estratégicas resilientes, ágeis e flexíveis (Gretzel, 2021).

Capítulo III – Estudo caso – Grupo Hoti Hotéis

3.1. Caracterização da região

O Hotel Meliá Lisboa Aeroporto situa-se em Lisboa. De acordo com a entidade *Visit Portugal*, “Lisboa é a capital de Portugal e o centro de uma zona multifacetada que apela a diferentes gostos e sentidos” (s.d.).

A cidade integra a Região de Lisboa (NUTS II) e sub-Região da Área Metropolitana de Lisboa (NUTS III) que, fazendo jus à sua localização, possui várias atrações, como arquitetura religiosa e civil, construções medievais, museus, tradições populares nas suas manifestações mais puras, artesanato e uma gastronomia intensamente rica.

Destaque para o facto de que alguns destes recursos culturais serem de tal forma importantes que três foram classificados como património mundial pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) – Edifício Real de Mafra (Palácio, Basílica, Convento e Jardim do Cerco), Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém. Para além das atrações naturais e culturais, a Região inclui ainda uma oferta de gastronomia típica muito rica e vasta, que varia desde os pastéis de Belém até à sardinha assada (Visit Portugal, s.d.).

Lisboa, que é conhecida como a cidade das 7 colinas, foi nomeada para vários prémios, desde o prémio Europe’s Leading Destination, em 2009, até ao World’s City Destination em 2020 (World Travel Awards, s.d.). Atualmente, está nomeada para os prémios World’s Leading City Break Destination 2021, World’s Leading City Destination 2021, World’s Leading City Tourist Board 2021, entre outros (World Travel Awards, s.d.).

O Turismo cresceu e amadureceu ao longo dos anos, tal como os turistas. Atualmente, os turistas experienciados esperam mais que lazer, esperam ter uma experiência significativa, que contribua para o nível de conhecimento sobre eles próprios e o mundo que os rodeia. A capital destaca-se por esta oferta, sendo que “é uma cidade que dá vontade de explorar, de descobrir (...) É velho. É moderno. É, sem dúvida, sempre surpreendente” (VisitPortugal, s.d.).

3.2. Caracterização da Unidade e Grupo Hoteleiro

O estágio foi realizado no Hotel TRYP Lisboa Aeroporto, agora denominado Meliá Lisboa Aeroporto, na sequência de um *rebranding*.

Figura 6 - Logótipo da Unidade Hoteleira Meliá Lisboa Aeroporto



Fonte: Hoti Hotéis (s.d.)

Inaugurada em 2014, a unidade hoteleira representou um investimento de 18 milhões e, de acordo com Manuel Proença, presidente do Grupo Hoteleiro Hoti Hotéis, “respira inovação” (StarsOnline, 2014).

Constituído por 168 quartos inspirados no mundo das viagens, o Hotel oferece quatro tipologias e uma suíte presidencial. Os quartos Meliá contam com uma cama de casal (*queen size*) ou duas camas individuais, com uma decoração confortável e sofisticada; os quartos Classic seguem a tipologia do quarto Meliá, mas com vista para a cidade; o quarto Premium apresenta uma maior área, sendo exclusivo e dedicado para o “homem e a mulher de negócios que chegam a Lisboa” (Meliá Hotels International, s.d.); o quarto Familiar é ideal para famílias, sendo que conta com um beliche ou um sofá-cama; e, por último, a Suíte Presidencial oferece um hall de entrada, dois quartos, uma kitchenette, sala de estar e casa de banho. Todos os quartos têm Wi-fi grátis, telefone, ar condicionado, tv digital, *room service*, minibar, cofre, secador de cabelo e fecho com cartão eletrónico.

Localizado junto ao Aeroporto Humberto Delgado de Lisboa, encontra-se igualmente situado muito perto do Metro de Lisboa e paragens de autocarro, sendo fácil para o cliente deslocar-se para atrações turísticas na capital.

O Hotel destaca-se pelo Centro de Congressos e doze Salas de Reunião disponíveis, distribuídas por três pisos. Um dos seus pontos fortes é Spa “El Spa”, um “refúgio de bem-estar, onde os detalhes conspiram a favor da harmonia” (Meliá Lisboa Aeroporto, s.d.). Em conjunto com o SPA, também possuem um ginásio equipado com variados equipamentos e máquinas necessárias ao exercício físico.

Todos os departamentos centrais do Grupo Hoti Hotéis situam-se na unidade: Marketing e *E-Commerce*, *Revenue Management*, Recursos Humanos, entre outros, sendo que o Meliá Lisboa Aeroporto é um dos dezoito hotéis geridos pelo Grupo.

O Grupo é uma cadeia hoteleira com 100% de capital português, que se dedica à prestação de serviços hoteleiros – sob a forma de propriedade, exploração gestão ou franquia. Desta forma, a Hoti Hotéis oferece um leque variado de opções de resposta, com variados modelos de negócios, a proprietários que pretendem promover empreendimentos de sucesso (Hoti Hotéis, s.d.).

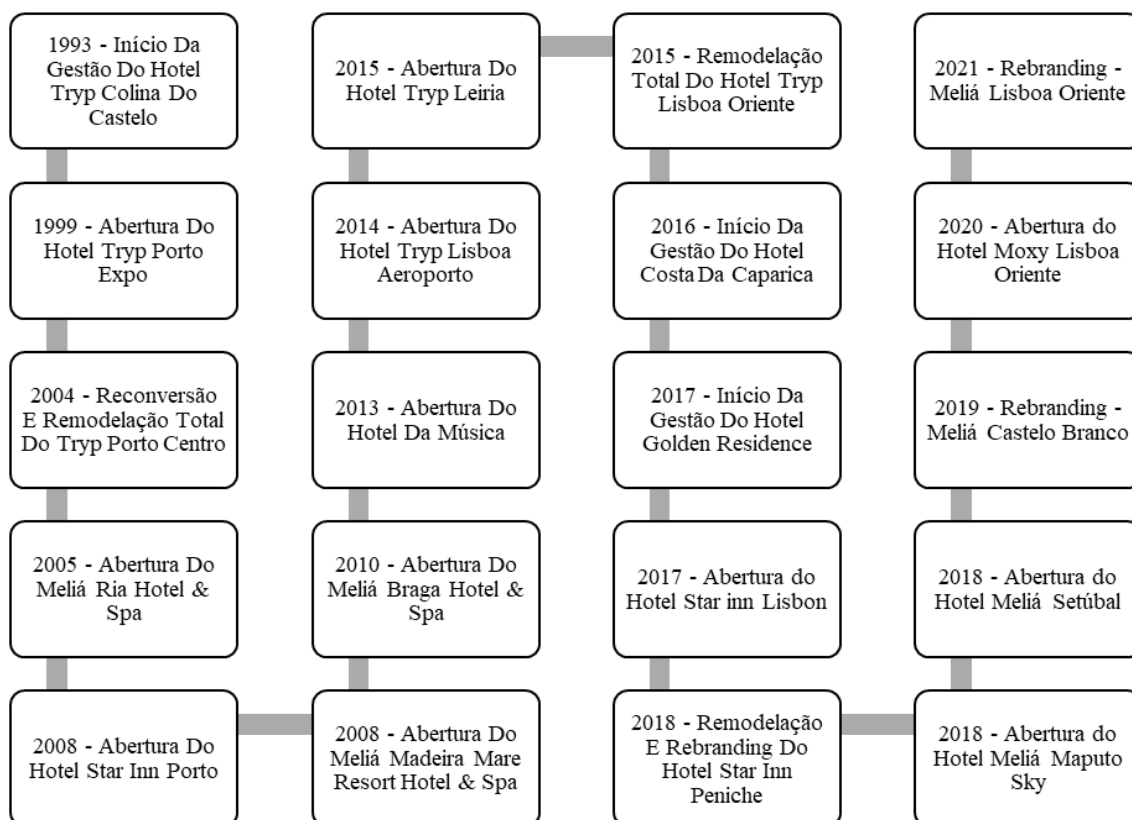


Fonte: Hoti Hotéis (s.d.)

A atividade da empresa teve início em 1978, ligada a vários empreendimentos distintos em Portugal e nos PALOP. É de destacar que o Grupo Hoteleiro foi selecionado pela Expo’98 para efetuar a prestação de serviços hoteleiros durante o evento (Hoti Hotéis, s.d.).

O Grupo Hoteleiro possui um variado leque de gestão de empreendimentos, sendo que o seu histórico de unidades hoteleiras passa por 23 anos de atividade, com vários marcos (Figura 6).

Figura 7 - Marcos importantes do Grupo Hoteleiro Hoti Hotéis



Fonte: Elaboração própria a partir da Hoti Hotéis

Como observado na figura 7, a Hoti adquiriu dezoito unidades hoteleiras, sendo que dois empreendimentos passaram por *rebranding* e três foram completamente remodelados. A primeira aquisição da Hoti Hotéis foi o TRYP Colina do Castelo, em 1993. Em 1999, adquiriram mais uma unidade da Marca TRYP, o TRYP Porto Expo. Com a aquisição do TRYP Porto Centro, em 2004, o grupo iniciou a reconversão da unidade desatualizada e remodelação total para um conceito citadino. No ano seguinte, em 2005, foi adquirido o primeiro Hotel da marca Meliá Hotels International – o Meliá Ria Hotel & Spa, situado em Aveiro. A empresa estreou-se com mais uma nova aquisição da marca Star inn, na cidade do Porto, com o a unidade Star inn Porto. No mesmo ano, decidiu investir fora de Portugal Continental, com a abertura do Meliá Madeira Mare Resort Hotel & Spa, no Arquipélago da Madeira. Em 2010, o sofisticado Hotel Meliá Braga Hotel & Spa foi

inaugurado. E 2013, apresentou ao mundo um novo conceito temático, com a abertura do Hotel da Música, a primeira aquisição de uma marca independente por parte do Grupo Hoti Hotéis. Em 2014, foi inaugurado o Hotel TRYP Lisboa Aeroporto, que passou a concentrar os departamentos centrais da empresa. No seguinte ano, decorreu a abertura de mais uma unidade da marca TRYP, na cidade de Leiria. Em 2015, o grupo adquiriu e remodelou mais uma unidade desatualizada, o agora convidativo TRYP Lisboa Oriente. No seguinte ano, adquiriu o TRYP Costa da Caparica, localizado à frente do mar. Em 2017, apostou mais uma vez no Arquipélago da Madeira, com a abertura da marca independente Golden Residence. No mesmo ano, inaugurou o Hotel Star inn, localizado ao lado da unidade TRYP Lisboa Aeroporto. O grupo abriu a remodelada unidade Star inn Peniche, com um conceito descontraído e casual. No mesmo ano, adquiriu a unidade Meliá Maputo Sky, sendo que foi a sua primeira aposta internacional. Ainda em 2018, inaugurou o Hotel Meliá Setúbal. Em 2019, o TRYP Colina do Castelo passou por um rebranding para a Marca Meliá Hotels International, passando a Meliá Castelo Branco. O Grupo Hoteleiro adquiriu a sua primeira unidade hoteleira da Marca Marriott International em 2020 e, em 2021, mais uma unidade TRYP foi objeto de um *rebranding*, passando a Meliá Lisboa Aeroporto.

Atualmente, o Grupo Hoteleiro possui dezoito unidades no grupo hoteleiro, composto por seis marcas:

Tabela 6 - Conceito das marcas do grupo Hoti Hotéis

Portfólio de Unidades Hoteleiras	Marca	Hotel	Conceito
	<u>Meliá Hotels International</u>	Meliá Braga	A prestigiada unidade hoteleira, classificada com 5 estrelas, apresenta-se como um hotel moderno e sofisticado com uma localização central. Oferece um restaurante, bar, piscina exterior, sete salas de reunião e um SPA (Meliá Braga, s.d.).
		Meliá Ria Aveiro	O Hotel de quatro estrelas, localizado junto a um dos canais da Ria de Aveiro, apresenta uma arquitetura contemporânea e um design sofisticado inspirado na região. Oferece salas de reunião, restaurante, bar e um Wellness Center com SPA (Meliá Ria Aveiro, s.d.).
		Meliá Castelo Branco	Localizado junto ao Castelo da Cidade, a unidade de quatro estrelas oferece uma experiência sofisticada, inspirada na região. O hotel tem piscina interior, solário, sauna, jacuzzi, banho turco, ginásio, restaurante e bar (Meliá Castelo Branco, s.d.).

		Meliá Setúbal	O Hotel de quatro estrelas, situado no centro da cidade, oferece um aspeto renovado e modernizado. A unidade disponibiliza um restaurante tradicional típico português e o El Spa & Health Club, com piscina interior, sauna, jacuzzi, banho turco e ginásio (Meliá Setúbal, s.d.).
		Meliá Madeira Maré Funchal	A sofisticada unidade hoteleira, de 5 estrelas, encontra-se localizada no centro do Funchal. Conta com 220 quartos modernos, dois restaurantes, três bares, salas de reuniões e congressos, piscina exterior e interior e um Health Club com ginásio e jacuzzi (Meliá Madeira Maré, s.d.).
		Meliá Lisboa Oriente	O hotel, localizado próximo do Parque das Nações, dispõe de 207 quartos e serviço de transfer gratuito para o Aeroporto Humberto Delgado. A unidade também oferece um restaurante e bar, com opções variadas de refeições, snacks e bebidas (Meliá Lisboa Oriente, s.d.).
		Meliá Lisboa Aeroporto	O hotel de 4 estrelas, com 168 quartos, destaca-se pelas suas salas de reunião e Centro de Congressos, proximidade ao Aeroporto, SPA completo com piscina interior, piscina exterior, jacuzzi, sauna, banho turco, ginásio, salas de massagens e tratamentos de beleza (Meliá Lisboa Aeroporto, s.d.).
		Meliá Maputo Sky	A unidade moderna de 4 estrelas oferece uma localização privilegiada e uma experiência sofisticada. O hotel conta com 172 quartos, um restaurante, um Sky Bar com vista panorâmica para a cidade, duas salas de reunião e um grande auditório completamente equipados (Meliá Maputo Sky, s.d.).
	<u>Star inn Hotels</u>	Star inn Porto	A unidade de 3 estrelas oferece uma boa relação qualidade-preço e localização central. O hotel também oferece um bar aberto 24h, para uma refeição ou snack para todas as horas (Star inn Porto, s.d.).
		Star inn Peniche	Situado à frente da praia e perto do centro da cidade, oferece um ambiente convidativo com decoração inspirada na cidade. A unidade também oferece restaurante e piscina exterior e interior (Star inn Peniche, s.d.).
		Star inn Lisbon	Localizada junto ao aeroporto, oferece uma experiência com personalidade e uma boa relação qualidade-preço. O hotel dispõe de um restaurante, bar e transfer gratuito até ao aeroporto (Star inn Lisbon, s.d.).
	<u>TRYP by Wyndham</u>	TRYP Porto Expo	A moderna unidade hoteleira de 4 estrelas, situado perto de bons acessos que permitem proximidade ao centro da cidade, conta com 117 quartos e 3 suítes, com todas as amenidades necessárias (TRYP Porto Expo, s.d.).
		TRYP Porto Centro	Localizado no centro da cidade, dispõe de um bar e espaços apropriados para reuniões, eventos ou festas formais (TRYP Porto Centro, s.d.).
		TRYP Leiria	O hotel de 4 estrelas, situado perto de locais de interesse da cidade, oferece 70 quartos,

			Restaurante, Bar e três salas de reunião equipadas (TRYP Leiria, s.d.).
		TRYP Lisboa Caparica Mar	A unidade, localizada à beira-mar, oferece uma atmosfera descontraída. Dispõe de dois restaurantes, três bares, piscina exterior e salas de conferência equipadas com tudo necessário (TRYP Lisboa Caparica Mar, s.d.).
	<u>Marriott Hotels International</u>	Moxy Lisboa Oriente	A moderna e original unidade hoteleira de três estrelas apresenta um “estilo americano, desenhado para os millenials que procuram os hotéis divertidos” (Laranjeira, M., NewMen, s.d.). Para além dos quartos com cores vibrantes, oferece um espaço de lazer e convívio aberto ao público e um espaço dedicado ao exercício físico (Marriott, s.d.).
	Hotel da Música		A unidade apresenta-se como um hotel de design, inspirado no tema da música. Situada no Mercado do Bom Sucesso, os hóspedes têm a oportunidade de estar próximos de ofertas de artesanato e gastronomia (Hotel da Música, s.d.).
	Golden Residence		O hotel de 4 estrelas, com 172 quartos, está localizado na costa sul do Arquipélago da Madeira. Destaca-se não só pelo seu moderno interior – com áreas públicas sofisticadas e atmosfera descontraída -, como pela vista para o mar (Golden Residence, s.d.).

Fonte: Elaboração própria a partir da Hoti Hotéis

Como observado na tabela 6, o portfólio atual do grupo Hoti Hotéis é constituído por seis marcas, sendo que duas destas são marcas independentes. É de notar que a empresa oferece experiências a variados segmentos de cliente:

- Meliá Hotels Internacional – os hotéis de quatro e cinco estrelas oferecem experiências sofisticadas. A marca posiciona-se como *medium-high cost*, proporcionando experiências modernas e com significado – criadas especialmente para o cliente.
- Star Inn – as três unidades hoteleiras apresentam um conceito *low-cost*, com a oferta de uma boa relação preço/qualidade.
- TRYP By Whyndham – os hotéis TRYP são altamente influenciados pela região onde se encontram. As unidades variam desde o segmento *low-cost até medium-cost*, sendo que existe um leque de opções pelo país.
- Marriott Hotels Internacional – a cadeia Marriott apresenta-se como um grupo que detém várias marcas internacionais, sendo uma delas a Moxy Hotels. Segundo a BSUR (s.d.), a empresa chamada para desenvolver a identidade e criar materiais da marca, a marca Moxy apresenta-se como uma marca boutique acessível, feita

para conquistar uma nova geração de viajantes – incluindo a “geração Instagram”. É uma marca *low-cost* que oferece experiências inovadoras e inesquecíveis.

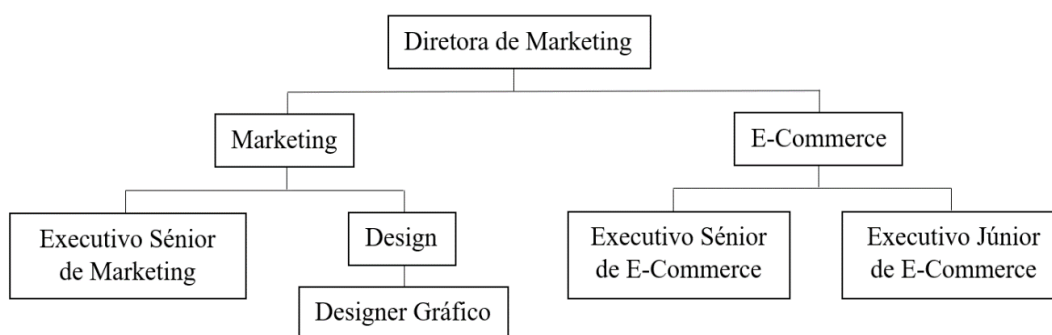
- Hotel da Música – a unidade dedicada à música surgiu como uma oportunidade na requalificação do Mercado do Bom Sucesso. Perto da Casa da Música, seguiu o conceito desta e foi criada uma experiência temática e imersiva numa arquitetura clássica e moderna. Sendo *medium-cost*, a ligação ao tema da Música cria um desenvolvimento institucional entre a unidade e as instituições locais e manifestações culturais associadas à temática (QREN, 2014).

O Grupo Hoteleiro tem a visão clara de crescimento contínuo para o seu futuro. De acordo com o Jornal Económico (2021), a Hoti Hotéis pretende investir mais 140 milhões de euros até 2027 em variadas unidades hoteleiras, sendo que o alargamento ao mercado vizinho – Espanha - está incluído nesta visão futura.

3.3. Caracterização do Departamento de Marketing e E-Commerce

O departamento de Marketing e *E-Commerce* é, originalmente, composto por cinco pessoas, divididas por três áreas.

Figura 8 - Estrutura do departamento de Marketing e E-Commerce



Fonte: Elaboração própria

De acordo com documentos fornecidos pelo Grupo Hoteleiro, o departamento tem tarefas genéricas, como: desenvolver estratégias de planeamento de ações de *E-Commerce* para todos os Websites (das dezoito unidades hoteleiras e do website institucional da Hoti

Hotéis); definição anual de calendário de ações e conteúdos; gestão de conteúdos digitais; SEO; Social Media e E-mail Marketing; gestão de projetos especiais para Marketing Digital; estratégias de aquisição de tráfego e conversão (*link building*); análise de dados e KPIs; gestão de canais *metasearch*; *benchmarking*; avaliação de novas ferramentas e recursos para canais online e promoção; contratação de novas contas B2C posicionadas em mercados/segmentos com potencial de crescimento para os hotéis; formulação de propostas e soluções para a otimização de *revenue*; e apoio às operações no esclarecimento de dúvidas e procedimento.

Relativamente aos websites próprios, destaca-se a criação de conteúdos sobre cada hotel – facilidades, serviços, pontos de interesse a visitar – em cinco idiomas, criação de tarifas e respetiva parametrização (*booking window*, *travel window*, política de cancelamento, entre outras), gestão da página do hotel Moxy Lisboa Oriente no website da Marriott, atualização do Relatório de Produção dos websites próprios (reservas confirmadas ou emitidas), UX e reporte de situações, entre outros.

Foram ainda criadas aplicações móveis para maior parte das unidades hoteleiras, sendo que estas requerem atualizações e verificações constantes, de acordo com as alterações aos serviços dos vários hotéis.

3.4. Descrição das atividades realizadas

A atividade inicial foi a familiarização com as dezoito unidades hoteleiras do portfólio da Hoti Hotéis – categoria do hotel, conceito e redes sociais correspondentes. O estágio passou por duas áreas: Marketing Digital e *E-Commerce*.

As funções desenvolvidas em Marketing Digital incluíram a criação de conteúdo - copywriting, ilustração com o programa Adobe Illustrator, brainstorming de ideias, criação e gestão de campanhas nas redes sociais Facebook, Instagram e LinkedIn e no motor de pesquisa Google (GoogleAds, por exemplo) e criação e gestão de eventos para a promoção das unidades hoteleiras.

Relativamente à área de *E-Commerce*, as funções planeadas abrangeram a gestão e atualização de websites na plataforma Wordpress e a criação e gestão de tarifas e

promoções nas plataformas de reserva online (website próprio, Booking e Expedia, entre outros).

3.5. Análise crítica

O estágio proporcionou muitos conhecimentos e bastante prática nas áreas de Marketing e *E-Commerce*, sendo que o acolhimento, o apoio prestado e os ensinamentos foram excepcionais.

3.7.1. Análise SWOT

De forma a sistematizar a informação e experiência do estágio, será realizada uma análise SWOT. Esta análise também pretende conduzir a sugestões de estratégias que conduzam à maximização das oportunidades e à minimização de ameaças, bem como à redução das consequências dos que foram considerados pontos fracos do Grupo Hoteleiro.

3.7.1.1. Forças

As forças são algo que a empresa faz bem ou uma característica que aumenta a sua competitividade. As forças podem manifestar-se em aspetos como competências, recursos, atributos que dão vantagem e/ou parceiros.

Tabela 7 - Forças

Forças
● Primeira experiência de trabalho na área de Marketing Digital e <i>E-Commerce</i> ● Desenvolvimento de soft skills, tais como gestão de tempo, relações interpessoais e sentido de responsabilidade ● Aquisição de hard skills, como criação de conteúdo, gestão de redes sociais, uso do programa Adobe Illustrator, entre outras ● Leque diversificado de unidades hoteleiras

Fonte: Elaboração própria

Estagiar na área de Marketing Digital era o meu objetivo inicial com este estágio, o que foi plenamente conseguido graças ao Grupo Hoteleiro Hoti Hotéis. Que me proporcionou a experiência de viver o dia-a-dia como uma profissional de Marketing, conhecer como funciona uma equipa de uma unidade hoteleira e aprofundar as minhas competências, sejam em termos de *hard skills* como de *soft skills* num grupo com variadas unidades hoteleiras, com diferentes conceitos e públicos-alvo.

3.7.1.2. Fraquezas

As fraquezas são áreas a melhorar dentro da empresa, que lhe dão uma desvantagem competitiva face às rivais. Podem abranger ativos, deficiências em termos de competências e/ou na linha de produtos/serviços.

Tabela 8 - Fraquezas

Fraquezas
• Equipa de dimensão reduzida • Excesso de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que a empresa Hoti Hotéis dispõe de dezoito unidades hoteleiras, com diferentes conceitos, gerir as redes sociais destas e criar conteúdo novo era bastante difícil, tendo em conta tratar-se de uma pequena equipa. Internamente, o responsável por essas funções era um colaborador de Marketing do departamento, apoiado por uma agência de publicidade exterior que criava e agendava conteúdo genérico referente à cidade onde cada hotel se localizava. É de referir que as redes sociais da unidade hoteleira Melia Madeira Maré eram igualmente geridas por uma colaboradora residente na Madeira.

Com vários hotéis situados por Portugal Continental, Arquipélago da Madeira e em Maputo, criar conteúdo do dia-a-dia para alimentar o fluxo de informação de cada unidade era, no mínimo, muito complicado. A equipa necessita de mais colaboradores de Marketing de forma a garantir que o conteúdo, nomeadamente o destinado às redes sociais, seja mais rico, dinâmico e atrativo para o cliente. Como o comprova, a título de

exemplo, o conteúdo disponibilizado nas redes sociais do hotel Melia Madeira Maré que, por ser da responsabilidade de uma colaboradora da própria Unidade Hoteleira, é muito mais pessoal e enriquecedor, expondo nomeadamente o dia-a-dia do staff, as experiências dos clientes e as animações turísticas existentes. O que não acontece nas redes sociais das demais unidades.

Adicionalmente, também pelo facto de a equipa ser muito reduzida, a maior parte do estágio acabou por ser dedicado à área de Marketing Digital, em detrimento da área de *E-Commerce*.

No desenvolvimento das várias atividades, e tendo em conta o ritmo de trabalho acelerado dos elementos da equipa para dar resposta às várias áreas a que tinham de dar resposta, acabava por existir uma clara dificuldade em completar os projetos no *timeline* definido. Acresce que com múltiplas tarefas em curso, ocorriam por vezes falhas de comunicação entre os membros da equipa.

3.7.1.3. Oportunidades

As oportunidades são situações do ambiente circundante que permitem melhorar a situação competitiva, se forem aproveitadas. De forma a determiná-las, é necessário pensar nas necessidades que se encontram por explorar no mercado e nas tendências atuais e futuras.

Tabela 9 - Oportunidades

Oportunidades
● Grupo Hoteleiro em expansão ● Presença noutras redes sociais ● Reforço do staff de Marketing

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os projetos de crescimento do grupo, que inclusivamente anunciou investimentos para os próximos anos, nomeadamente no reforço da sua internacionalização, assim como os vários conceitos para as várias cadeias hoteleiras, o Grupo Hoti Hotéis tem necessidade de reforçar a sua visibilidade e a sua marca no

mercado. O que passa, nomeadamente, pelo alargamento da sua presença nas várias redes sociais, ajustando a sua comunicação aos seus públicos-alvo distintos, de acordo com a oferta que dispõe em termos de unidades hoteleiras. São metas essenciais, tendo em conta o atual desenvolvimento do mercado, que dificilmente conseguirão ser alcançadas nas condições atuais.

Um dos exemplos foi o do Moxy Lisboa Oriente. Com o objetivo de melhorar a visibilidade desta unidade, propus criar conteúdo específico para a plataforma TikTok ou, em alternativa, contactar um/a influenciador/a para criar conteúdo de vídeo. Tendo em conta que o conteúdo de destinos turísticos e alojamentos turísticos estava cada vez mais viral, considere-se que seria uma grande aposta para o Moxy, de forma a ‘chamar’ um público jovem e atual. No entanto, a proposta foi recusada por motivos de falta de tempo e de staff.

Fica claro que, para conseguir uma estratégia digital mais definida, planeada e sustentada de reforço da comunicação e da marca para cada unidade hoteleira será necessário contratar mais colaboradores para a área de Marketing.

3.7.1.4. Ameaças

As ameaças são situações que podem colocar a empresa numa pior situação competitiva, caso estas não sejam enfrentadas adequadamente.

Tabela 10 - Ameaças

Ameaças
● Estratégia digital de concorrentes ● Surgimento de novos concorrentes com propostas de valor diferenciadas ● Pandemia de COVID-19

Fonte: Elaboração própria

Como em qualquer indústria, as empresas de hotelaria devem manter a monitorização constante dos fatores externos – sendo um dos principais os concorrentes. De acordo com a 15ª edição do Atlas da Hotelaria (2021), elaborado pela Deloitte, a Hoti Hotéis ocupa o 5º lugar no ranking dos Grupos Hoteleiros em Portugal.

Tabela 11 - Ranking dos grupos hoteleiros/Entidades de management em Portugal

Posição		Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ¹		Camas		Presença internacional	
Atual	2019		N.º	% do total	N.º	% do total	N.º	% do total	Sim / Não	
1	1	⇒	Pestana Hotels & Resorts / Pousadas de Portugal ²	73	3,4%	8.337	5,5%	17.289	5,4%	✓
2	2	⇒	Vila Galé Hotéis	25	1,2%	4.586	3,1%	9.392	2,9%	✓
3	3	⇒	Accor Hotels ³	33	1,5%	3.418	2,3%	6.748	2,1%	✓
4	4	⇒	Minor Hotels ³	16	0,8%	2.950	2,0%	6.322	2,0%	✓
5	5	⇒	Hoti Hotéis/ Meliá Hotels & Resorts	19	0,9%	2.767	1,8%	5.501	1,7%	✗
6	6	⇒	Marriott Hotels & Resorts ⁴	11	0,5%	2.492	1,7%	5.690	1,8%	✓
7	7	⇒	SANA Hotels	13	0,6%	2.120	1,4%	4.204	1,3%	✓
8	8	⇒	VIP Hotels	12	0,6%	2.107	1,4%	4.338	1,4%	✓
9	9	⇒	InterContinental Hotels Group - IHG ⁵	10	0,5%	1.724	1,1%	3.425	1,1%	✓
10	10	⇒	DHM - Discovery Hotel Management	16	0,8%	1.581	1,1%	3.708	1,2%	✗
11	17	↑	Turim Hotéis	16	0,8%	1.565	1,0%	3.079	1,0%	✗
12	15	↑	Hotusa Hotels ³	17	0,8%	1.530	1,0%	3.132	1,0%	✓
13	14	↑	Porto Bay Hotels & Resorts ³	12	0,6%	1.458	1,0%	2.918	0,9%	✓
14	11	↓	Dom Pedro Hotels	7	0,3%	1.399	0,9%	2.915	0,9%	✓
15	12	↓	NAU Hotels & Resorts ³	10	0,5%	1.387	0,9%	3.738	1,2%	✗
16	13	↓	HF Hotéis Fénix	9	0,4%	1.363	0,9%	2.728	0,8%	✗
17	16	↓	Hotéis Real	9	0,4%	1.304	0,9%	2.806	0,9%	✗
18	19	↑	Luna Hotels and Resorts ³	13	0,6%	1.222	0,8%	2.531	0,8%	✗
19	18	↓	MGM Muthu Hotels ³	6	0,3%	1.220	0,8%	2.596	0,8%	✓
20	29	↑	Bensaude Turismo ³	9	0,4%	1.203	0,8%	2.359	0,7%	✗
			Sub-total	336	16%	45.733	30%	95.419	30%	
			Outros Grupos	528	25%	49.839	33%	107.316	33%	
			Independentes	1.268	59%	54.666	36%	118.493	37%	
			Total	2.132	100%	150.238	100%	321.228	100%	

Fonte: Deloitte (2021)

Como demonstrado na tabela 11, o líder do ranking dos Grupos Hoteleiros é o Grupo Pestana Hotels & Resorts, seguido pelos Hotéis Vila Galé, Grupo Accor e o Grupo Minor Hotéis – estes são os competidores mais fortes para a Hoti Hotéis.

De forma a melhorar e a crescer como empresa, a Hoti Hotéis planeia apostar na presença internacional, nomeadamente com a entrada da marca Star in em Espanha. Miguel Proença, CEO do Grupo Hoteleiro, declara que “há um conjunto de novas oportunidades que aparecem e que podem significar ter mais localizações com a marca Star inn não só em Portugal, mas também facilita um raciocínio ibérico” (Publituris, 2020).

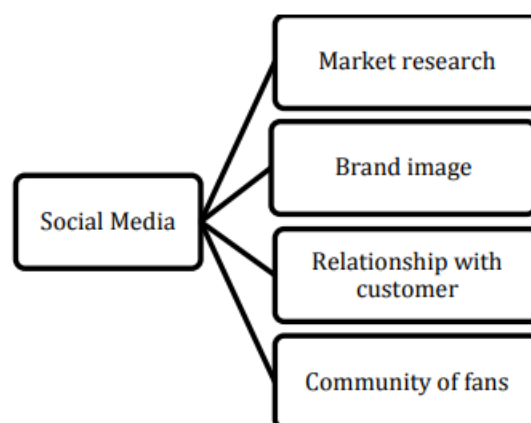
Outro fator que constitui uma ameaça é a pandemia de COVID-19. O setor turístico e hoteleiro que, constitui uma grande parte da economia de Portugal, foi fortemente afetado pela instabilidade que a situação pandémica tem gerado, com encerramentos ou suspensão temporária de várias unidades, despedimentos e redução drástica de receitas. Agora, nesta fase já pós-pandémica e de retoma de atividades, um dos problemas prementes do setor é a falta de mão-de-obra qualificada.

3.7.2. Estratégia Digital

As redes sociais, que incluem canais online para a partilha de uma variedade de atividades e a interação com os consumidores/clientes, representam uma forma cada vez mais importante para as marcas comunicarem com segmentos de público atraentes (Ashley & Tuton, 2014).

Segundo Veríssimo e Menezes (2015), as redes sociais servem como ferramenta para aprimorar a experiência do cliente, principalmente por quatro aspetos: auxiliar na pesquisa de mercado; associar a imagem da marca do hotel; relacionamento com o cliente; e para criar uma comunidade de seguidores de hotéis, conforme apresentado na figura 9:

Figura 9 - Aspetos das Redes Sociais



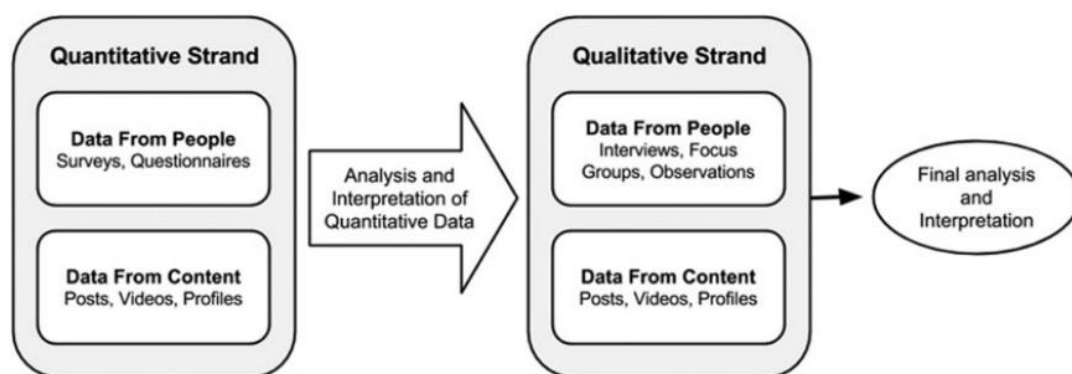
Fonte: Veríssimo e Venezes (2021)

As redes sociais são uma grande ferramenta para pesquisa de mercado, sendo que é possível descobrir mais informações sobre o cliente, nomeadamente dados como a faixa

etária, género, localização e gostos; partilhar uma imagem da marca, que permite que os hotéis mostrem aos clientes a sua identidade e a mensagem que querem passar como empresa, gerando uma ligação com o público, antes, durante e pós estadia; melhorar o relacionamento com o cliente através de uma ferramenta de comunicação que é cada vez mais utilizada; e, finalmente, consolidar uma comunidade de seguidores, permitindo, mais uma vez, a consolidação da relação marca-cliente.

Tendo em conta estes critérios, procede-se a uma análise da estratégia digital da unidade hoteleira onde se realizou o estágio – o Meliá Lisboa Aeroporto. A reflexão crítica e analítica, quanto às práticas, seguirá a metodologia demonstrada na figura 10:

Figura 10 - Diagrama de vertentes sequenciais explicativas em estudos



Fonte: Snelson, (2015, p. 11)

De acordo com Snelson (2015), o diagrama ilustra a estrutura de estudos sequenciais explicativos, de forma a mostrar como a vertente qualitativa se desenvolve a partir da vertente quantitativa. Também destaca que os dados obtidos de pessoas ou conteúdos podem ser gerados em uma ou ambas as vertentes, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Seguindo o método misto, começa-se com o ramo quantitativo – onde serão analisados dados de pessoas e dados de conteúdo. Após a análise crítica destes dados, segue-se o ramo qualitativo, onde se recolhem igualmente dados de pessoas e dados de conteúdo. Concluindo-se com uma análise final e interpretação de ambas as vertentes, quantitativa e qualitativa.

3.7.2.1. Pesquisa quantitativa e quantitativa

A unidade hoteleira Meliá Lisboa Oriente possui dois perfis em duas redes sociais - Facebook e Instagram - e tem um Website Próprio.

Com aproximadamente 1.129 seguidores, o perfil da rede Instagram contém 441 publicações, com conteúdo relacionado principalmente com características do hotel, a Área Metropolitana de Lisboa e eventos especiais.

Já o perfil da rede Facebook da unidade conta com aproximadamente 4.200 gostos e praticamente o mesmo valor de publicações que a rede Instagram, sendo que o conteúdo partilhado é igual em ambas as redes.

Comparando o perfil do Instagram com as presenças das outras unidades hoteleiras da cadeia Meliá Hotels & Resorts, dentro do perfil do grupo hoteleiro Hoti Hotéis, o Meliá Lisboa Aeroporto é o que possui menos seguidores.

Ao ser questionado o motivo desta unidade ter menos seguidores que outras unidades hoteleiras do grupo, algumas das quais situadas no Centro de Portugal, a maior parte das justificações dos colaboradores assentaram no facto do hotel ser considerado ‘apenas’ um “hotel perto do Aeroporto”.

O facto da unidade Meliá Lisboa Aeroporto ter menos seguidores pode ser atribuída a vários fatores. Durante o período de estágio, foram mostrados dados de reservas que demonstravam que a receita do hotel era maior em épocas de procura turística mais alta ou quando ocorriam eventos de negócios na zona de Lisboa ou ainda em casos em que eram cancelados voos, gerando reservas de última hora.

Segundo Shahbaznezhad et al. (2020), o conteúdo de redes sociais que influencia a interação com o utilizador assenta em três categorias principais: racionais (também referidos como informativas, funcionais, educacionais ou atuais), interativas (por exemplo, experiencial, pessoal, funcionários, comunidade de marca, relacionamento com o cliente) e transacionais (também referidas como remunerativas, ressonância da marca e promoção de vendas).

Analisando o conteúdo da presença online da unidade Meliá Lisboa Aeroporto, é notório que maior parte do conteúdo se insere na categoria racional, tendo em conta que, na sua grande maioria, tem o objetivo de promover zonas e infraestruturas do hotel e a Área

Metropolitana de Lisboa. Ocasionalmente, é partilhado conteúdo por parte do cliente na própria página da marca, através da pesquisa do *hashtag* #melialisboaoriental ou da *tag* da localização nas publicações públicas de hóspedes.

3.7.2.4. Análise final e interpretação

Um elemento essencial na melhoria da estratégia digital poderia assentar na focalização no segmento alvo mais adequado à unidade hoteleira, de forma a estabelecer uma comunicação digital eficaz e certa.

Apesar de um dos pontos fortes da unidade hoteleira ser a sua localização, o hotel também possui outras vantagens, como dispõe de variadas salas de reunião, Spa e piscina exterior. De forma a incentivar o público-alvo *Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions* (MICE), o conteúdo partilhado online poderia focar-se na capacidade para estas áreas e nas instalações modernas do Meliá Lisboa Aeroporto. Mais do que ser considerado só um ‘hotel de aeroporto’, poderia beneficiar da vantagem da sua localização para a realização de eventos e iniciativas, eventualmente associado a uma vertente turística, tendo em conta que além da localização ao lado do aeroporto, tem a rede de metro ao lado, permitindo aos clientes deslocar-se facilmente para visitar os locais mais relevantes da capital portuguesa.

A divulgação desta oferta seria facilmente exponenciada pela partilha de feedback por parte dos participantes em eventos já realizados na unidade, assim como pela promoção do atendimento e profissionalismo por parte da equipa de grupos e eventos e promoções ocasionais, de forma a atrair o público. É de valor referir que o conteúdo relativo a promoções também deveria ser partilhado como anúncio nas redes sociais, orientado para o segmento MICE.

Na área de Marketing Digital, fala-se sobre o conceito “persona”, que serve como uma grande ferramenta para a estratégia digital de uma empresa, criando-se o cliente ideal e, a partir daí, definindo-se um público-alvo.

Nestas aplicações, a persona é concebida para criar o que as empresas geralmente esperam que seja uma “visão mais holística e empática dos seus clientes” (Dion & Arnould, 2016, p. 3).

Com o foco no segmento MICE, propõe-se a seguinte persona:

“João, consultor de 32 anos, português, mora na cidade de Braga, no Norte de Portugal. É de classe média alta, formado em Informática de Gestão e trabalha remotamente numa consultora de informática, com dois escritórios presenciais, de média dimensão, situados em Lisboa e Porto. Numa união de facto, gosta de viajar com a sua parceira e de sair com amigos ao fim de semana. É uma pessoa social e é influente no seu meio e dentro da empresa.

Apesar de trabalhar remotamente, existem ocasiões em que o João necessita de se deslocar para reuniões presenciais com clientes, a pedido destes ou quando é necessário. A maior parte das deslocações são realizadas para Lisboa. Adicionalmente, a sua empresa realiza anualmente almoços de Natal, para promover o convívio entre todos os seus colaboradores, dispersos pelo país, reforçando desta forma o espírito de equipa e a cultura de empresa.

O João sente dificuldade em encontrar um local sofisticado, mas descontraído, para realizar as reuniões com clientes e o seu supervisor partilhou com ele que está com problemas em encontrar um lugar disponível e com capacidade para realizar o evento anual de Natal, pois é complicado encontrar locais que consigam acolher um número considerável de colaboradores”.

O Meliá Lisboa Aeroporto tem, nesta situação fictícia, uma nova e grande oportunidade, se desenvolver uma estratégia focada no segmento de negócios, disponibilizando múltiplas ofertas de serviços, assim como promoções, das suas salas de reunião. Ao dinamizar o “passa-a-palavra” das suas infraestruturas, que são adequadas para reuniões de trabalho, eventos de *teambuilding* ou conferências, entre outros, poderia obter aqui uma nova fonte de receitas bastante significativa.

Capítulo IV - Questionário

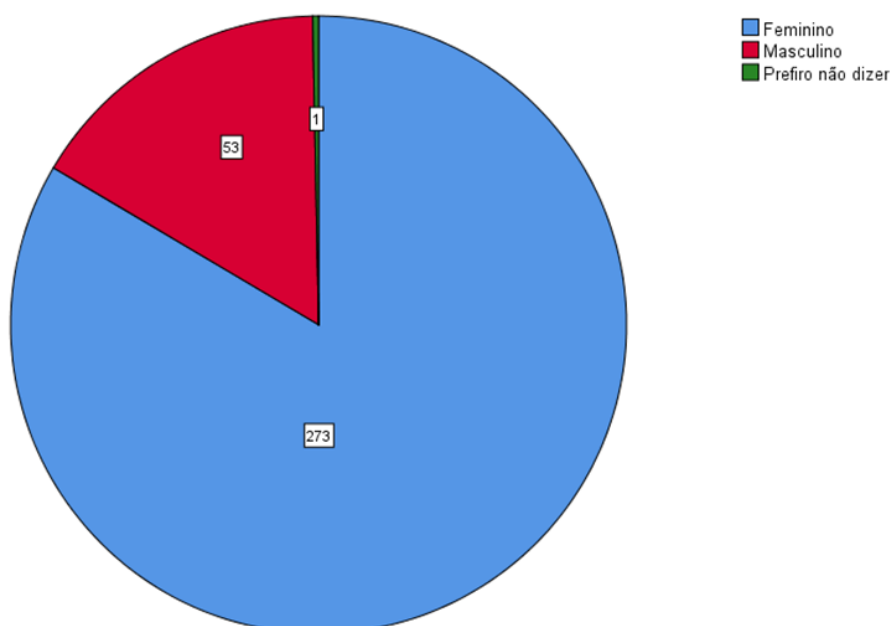
4.1. Análise de resultados

Qual é o comportamento do consumidor 2.0 em contexto pandémico? Para responder a esta questão, foi realizado um questionário online, com o título “Aceleração da digitalização em hotelaria ditada pela pandemia – impacto na jornada do cliente” e com a correspondente sigla “ADP”, que decorreu entre 24 de janeiro e 15 de fevereiro de 2022. Obtiveram-se um total de 327 respostas, que foram colocadas e analisadas na plataforma de software IBM SPSS. A plataforma oferece ferramentas como análise estatística avançada, integração com grandes volumes de dados e uma biblioteca vasta de algoritmos de *machine learning*, que permite ajudar o utilizador a encontrar novas oportunidades, melhorar a eficiência e minimizar riscos (IBM, s.d.).

4.1.1. Componente sociodemográfica

A primeira parte do questionário, composta por cinco perguntas, teve como objetivo analisar as características sociodemográficas e os aspetos psicossociais da amostra de inquiridos, que poderão impactar as principais conclusões que se poderão vir a obter.

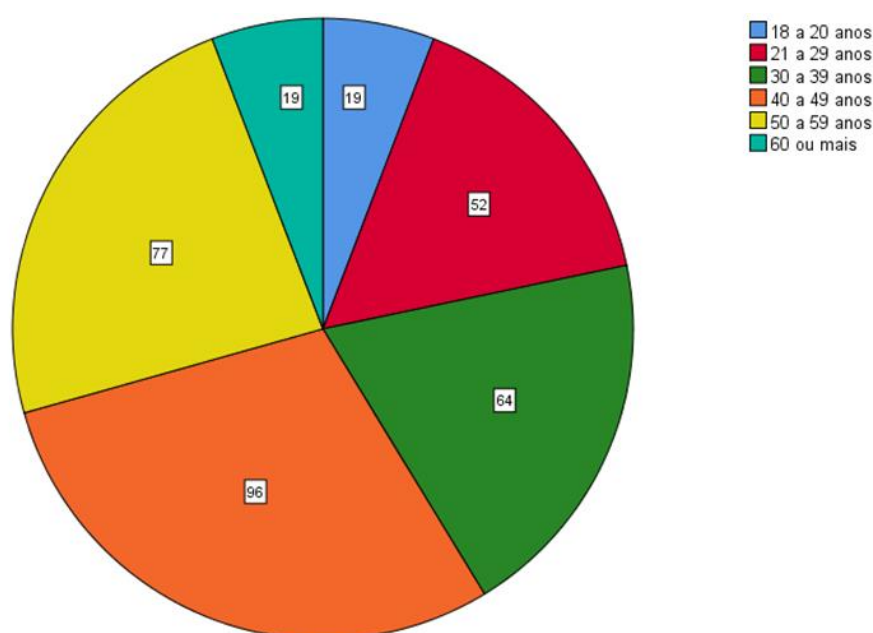
Gráfico 4 - Género



Fonte: ADP, 2022

O questionário registou uma esmagadora maioria de respostas por parte do género feminino, com uma percentagem de 83,5% (273 inquiridas). Do sexo masculino, registaram-se 53 respostas (16,2%). Apenas um inquirido preferiu não dizer o género.

Gráfico 5 - Faixa etária



Fonte: ADP, 2022

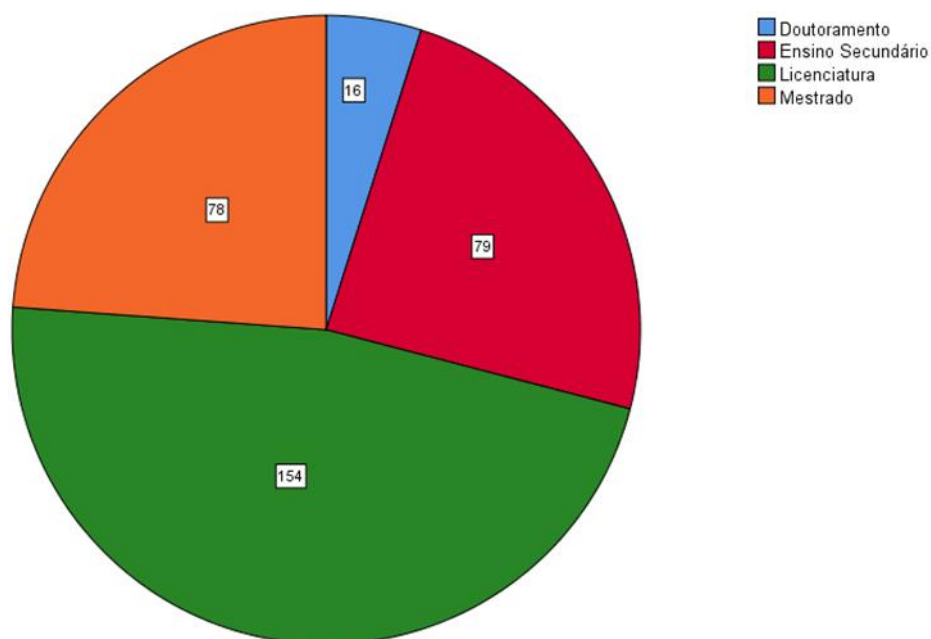
Analisando o gráfico 5, mais de um quarto dos inquiridos (29,4% ou 96 respostas) têm entre 40 e 49 anos, seguidos da faixa etária entre 50 e 59 anos, com 23,5% (77 inquiridos). Já a faixa dos 30 aos 39 anos representou 19,6% da amostra (64 inquiridos), seguida da faixa dos 21 aos 29 anos com 15,9% (52 inquiridos). As faixas etárias de 18 a 20 anos e mais de 60 anos apresentam uma percentagem de 5,8% (19 respostas cada). Existia ainda uma opção correspondente a 17 anos ou menos, que não obteve respostas.

É de destacar neste inquérito que a maior parte dos inquiridos corresponde à faixa etária entre os 40 e os 59 anos, o que é bastante representativo. Esta é a faixa etária onde as pessoas que já beneficiam de uma situação mais estável em termos profissionais, tendo

por isso poder de compra para poder investir e tirar mais partido do setor do Turismo e, dentro dele, da Hotelaria.

De acordo com o Jornal de Negócios (2020), os casais de meia-idade, casais reformados e idosos são os que têm maior poder de compra, ao contrário de jovens adultos e trabalhadores solteiros.

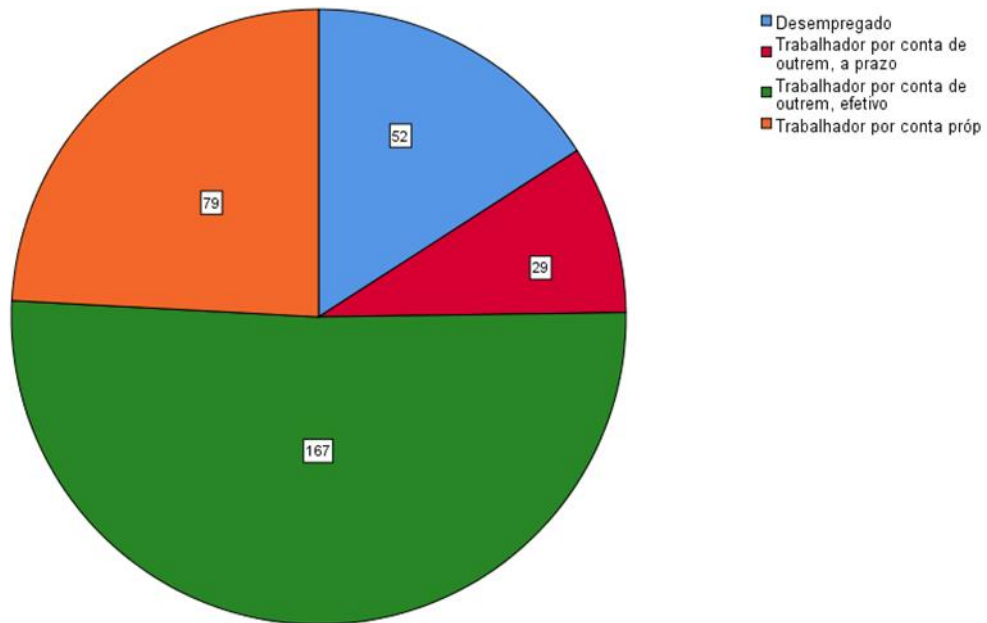
Gráfico 6 - Habilitações académicas



Fonte: ADP, 2022

Relativamente às habilitações académicas, a maior parte dos inquiridos (47,1% ou 154 inquiridos) possuem licenciatura, seguido de 24,2% (79 inquiridos) com secundário, 23,9% (78 inquiridos) com mestrado e, finalmente, 4,9% (16 inquiridos) com doutoramento.

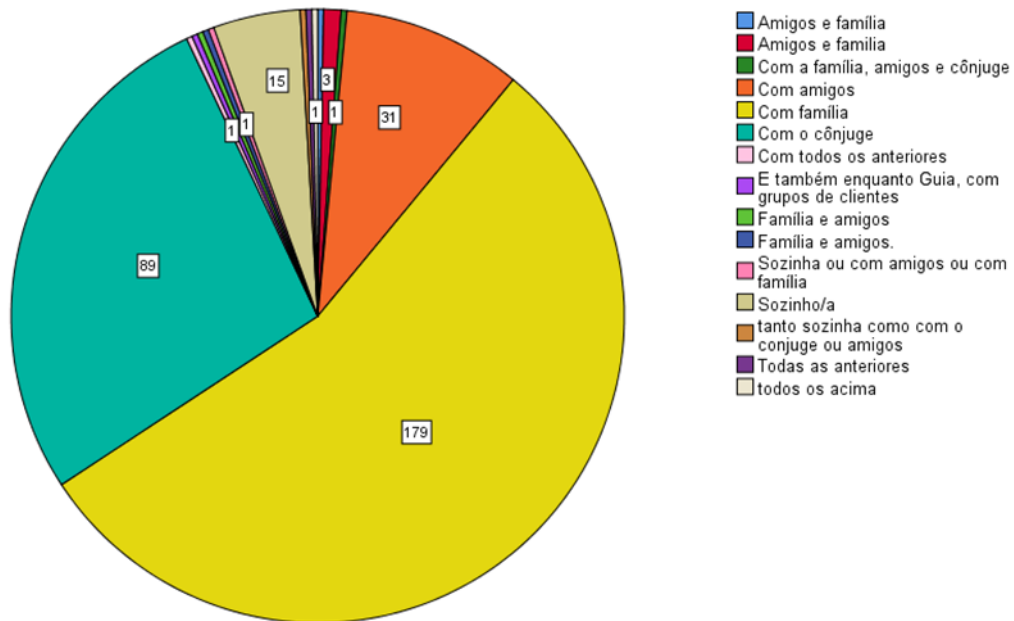
Gráfico 7 - Situação profissional atual



Fonte: ADP, 2022

Analisando o gráfico 7, mais de metade dos inquiridos (51,1% ou 167 inquiridos) respondeu que é trabalhador por conta de outrem (efetivo) e 24,2% (79 inquiridos) que é trabalhador por conta própria. Já 15,9% (52 inquiridos) encontrava-se desempregado e 8,9% (29 inquiridos) é trabalhador por conta de outrem com contrato a prazo.

Gráfico 8 - Grupos de viagens



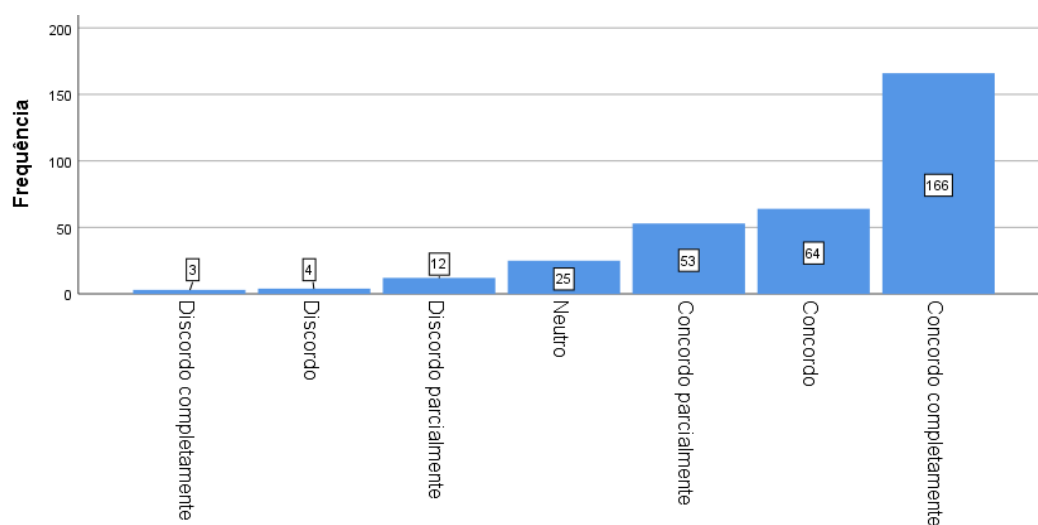
Fonte: ADP, 2022

De forma a estudar os grupos de viagens, esta questão continha opções fixas e a opção de inserir respostas. Mais de metade dos inquiridos (54,7% ou 179) respondeu que costuma viajar com o agregado familiar, seguido de 27,2% (89) que viaja com o cônjuge, 9,5% (31) que viaja com amigos e 5% (16) que costuma viajar com todos os grupos referidos.

4.1.2. Pré-compra

A segunda etapa do questionário, composta por dez perguntas, teve como objetivo estudar os hábitos e costumes do consumidor na fase de consideração da compra.

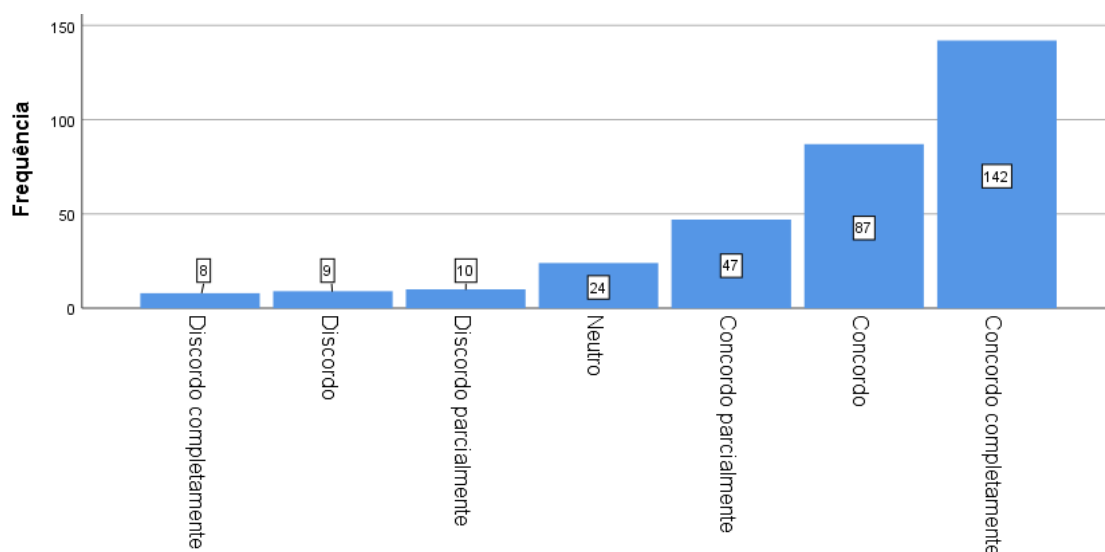
Gráfico 9 - Na atual situação, ver fotos de hotéis ou de destinos turísticos nas redes sociais deixam-me interessado/a em viajar/visitar



Fonte: ADP, 2022

Analisando o gráfico 9, correspondente à primeira pergunta do questionário, aproximadamente metade dos inquiridos (50,8% da amostra ou 166 respostas) concordam completamente que ver fotos de hotéis ou destinos turísticos nas redes sociais leva a um interesse a viajar ou visitar, Só 19,6% (64) concordam, 16,2% (53) concordam parcialmente, 7,6% (25) não concordam nem discordam, 3,7% (12) discordam parcialmente, 1,2% (4) discorda e 0,9% (3) discorda totalmente.

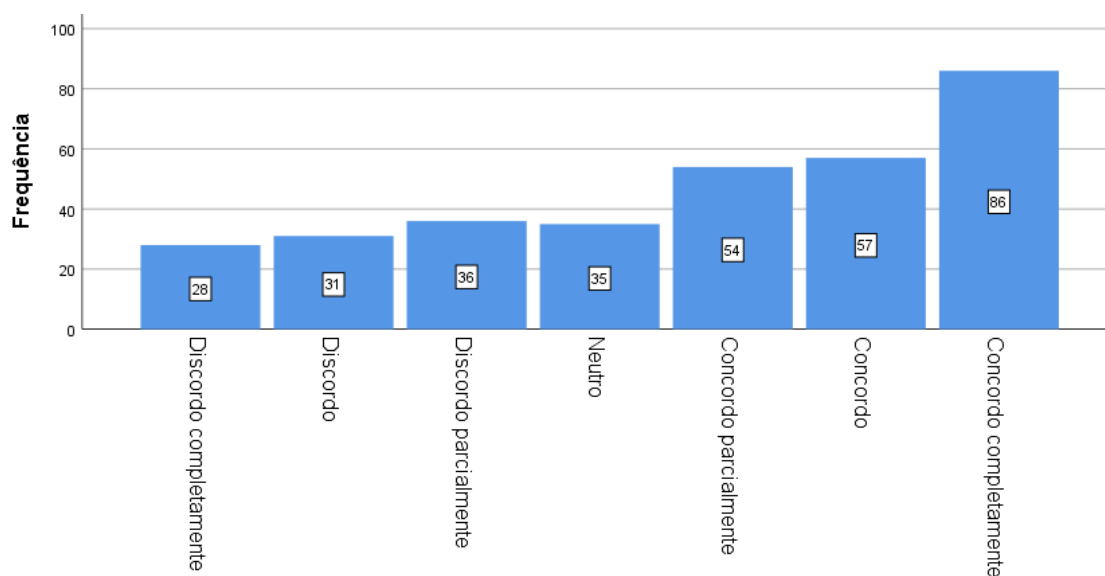
Gráfico 10 - Descubro novos destinos/estabelecimentos hoteleiros através das redes sociais, tanto através de *posts* de outros utilizadores das unidades hoteleiras



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 10 mostra que a maioria dos inquiridos concorda completamente que descobre novos destinos e/ou estabelecimentos hoteleiros através das redes sociais (43,5% da amostra ou 142 respostas), seguido de 26,6% (87) que concordam, 14,4% (47) que concordam parcialmente, 7,3% (24) não concordam nem discordam, 3,1% (10) que discordam parcialmente, 2,8% (9) que discordam e 2,4% (8) que discordam totalmente.

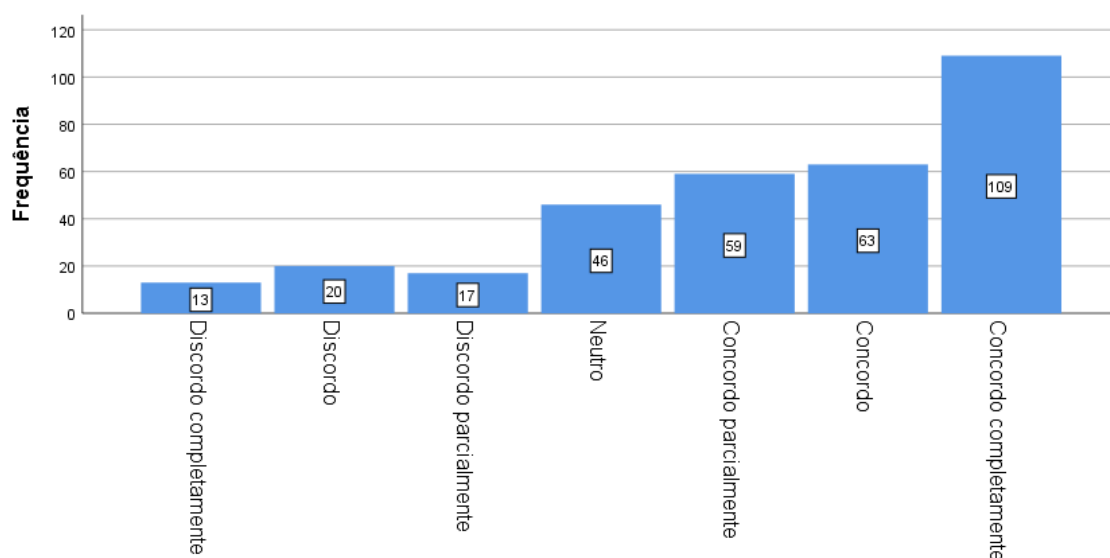
Gráfico 11 - Descubro e acompanho experiências através de grupos de viagens de redes sociais



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 11 revela que as opiniões dividem-se sobre se o cliente descobre e acompanha experiências através de grupos de viagens nas redes sociais. Cerca de 26,3% (86 respostas) concorda completamente que descobre, enquanto 17,4% (57) concorda, 16,5% (54) concorda parcialmente, 11% (36) discorda parcialmente, 10,7% (35) não concorda nem discorda, 9,5% (31) discorda e, finalmente, 8,6% (28) discorda completamente.

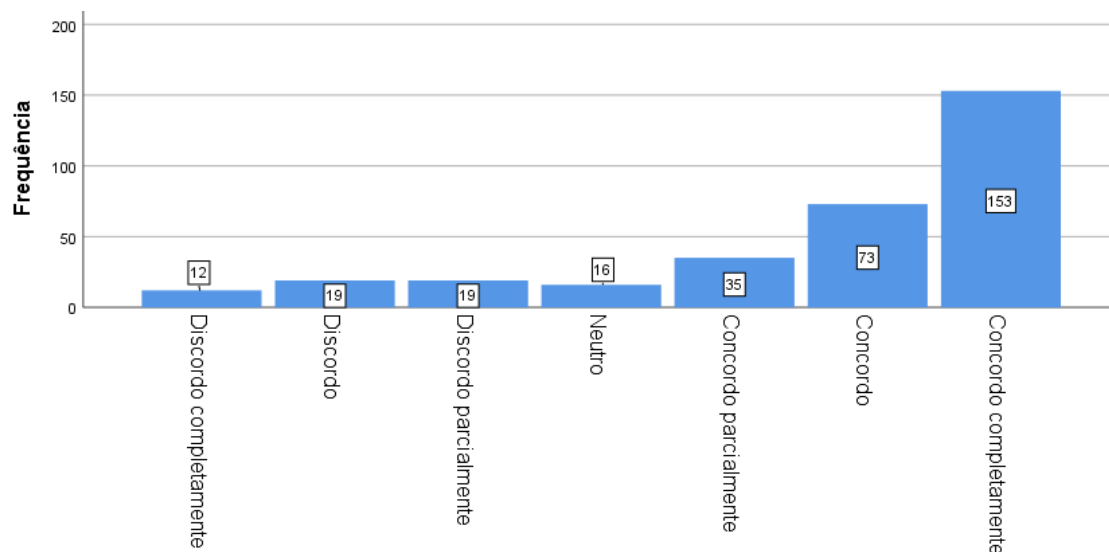
Gráfico 12 - Pesquisa locais visitados e partilhados pelos utilizadores das redes sociais. Por exemplo, vou pesquisar mais sobre um hotel depois de ver uma publicação do Instagram por parte de um utilizador



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 12 indica que um terço dos inquiridos concorda completamente que pesquisa locais visitados e partilhados pelos utilizadores de redes sociais (33,3% ou 109 respostas) e 19,3% (63) concorda e 18% (18%) concorda parcialmente. Já 14,1% (46) não concorda nem discorda, 6,1% (20) discorda, 5,2% discorda parcialmente (5,2%) e 4% (13) discorda completamente.

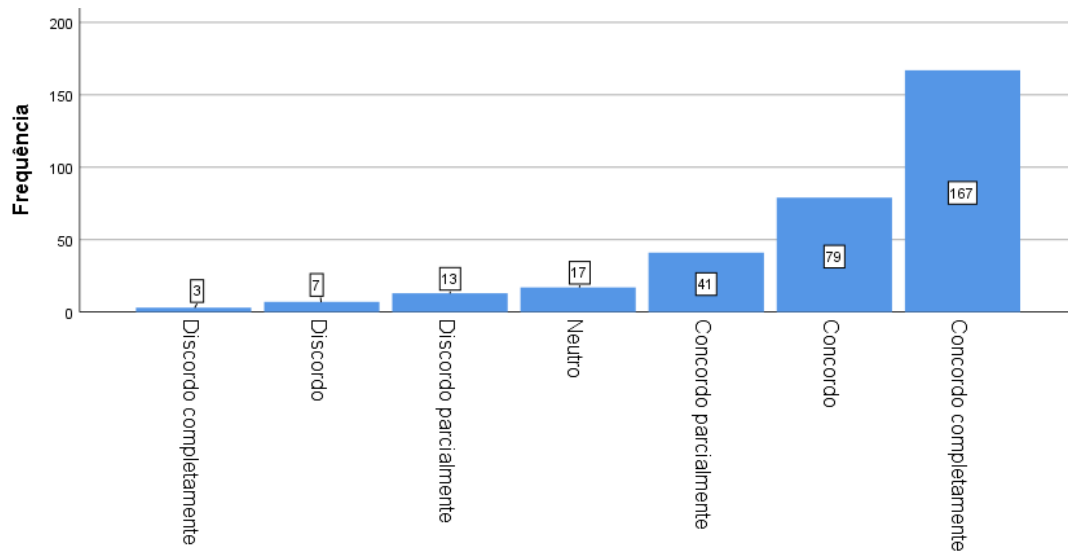
Gráfico 13 - Recorro a Agências de Viagens Online para saber mais informações sobre os estabelecimentos hoteleiros (Booking, Expedia, TravelAdvisor, entre outros)



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 13 revela que quase metade dos inquiridos (46,8% ou 153 respostas) concorda completamente que recorre a agências de viagem online para saber mais informações sobre os estabelecimentos hoteleiros (Booking, Expedia, TravelAdvisor, entre outros), 22,3% (73) concorda e 10,7% (16) concorda parcialmente. Já a mesma percentagem discorda ou discorda parcialmente (5,8% ou 19 respostas cada), 4,9% (16) não concorda nem discorda e 3,7% (12) discorda completamente.

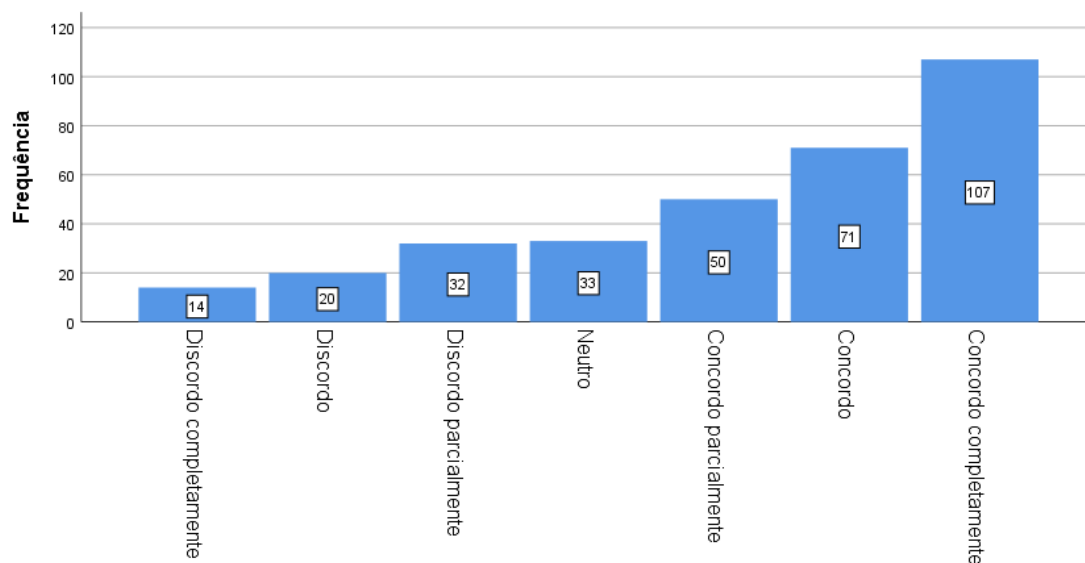
Gráfico 14 - Consulta do Website do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais informações



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 14 mostra que mais de metade dos inquiridos (51,1% ou 167 respostas) concorda completamente que consulta o Website do estabelecimento hoteleiro para saber mais informações, 24,2% (79) concorda e 12,5% (41) concorda parcialmente. Apenas 5,2% (17) não concorda nem discorda, 4% (13) discorda parcialmente, 2,1% (7) discorda e 3,7% (12) discorda completamente.

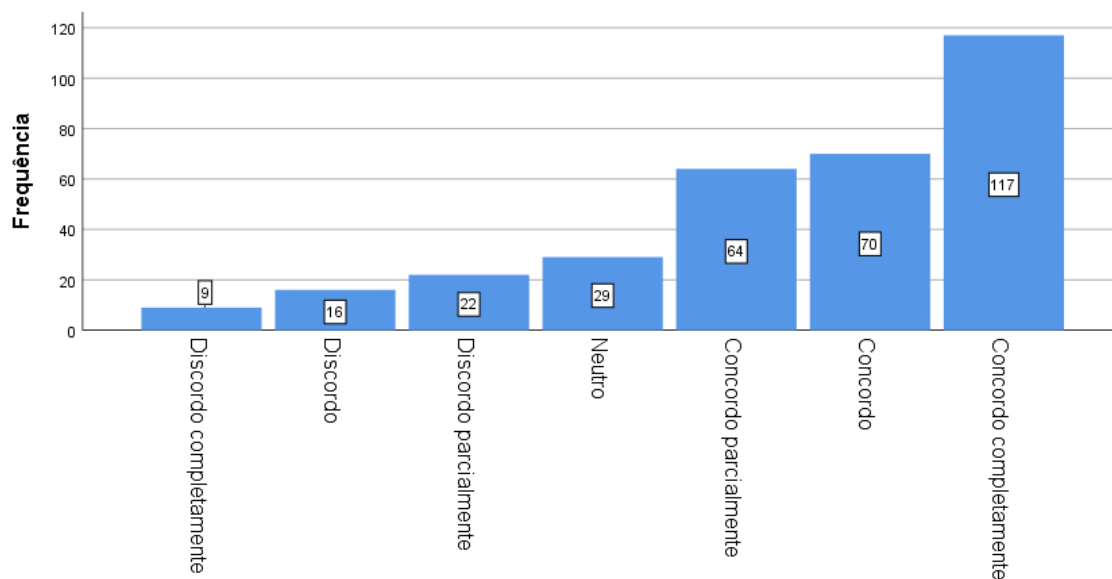
Gráfico 15 - Consulta das redes sociais do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais



Fonte: ADP, 2022

No gráfico 15, quase um terço dos entrevistados (32,7% ou 107 respostas) concorda completamente que consulta as redes sociais do estabelecimento hoteleiro para saberem mais informações, 21,7% (71) concorda e 15,3% (50) concorda parcialmente. 10,1% (33) não concorda nem discorda, 9,8% (32) discorda parcialmente, 6,1% (20) discorda e 4,3% (14) discorda completamente.

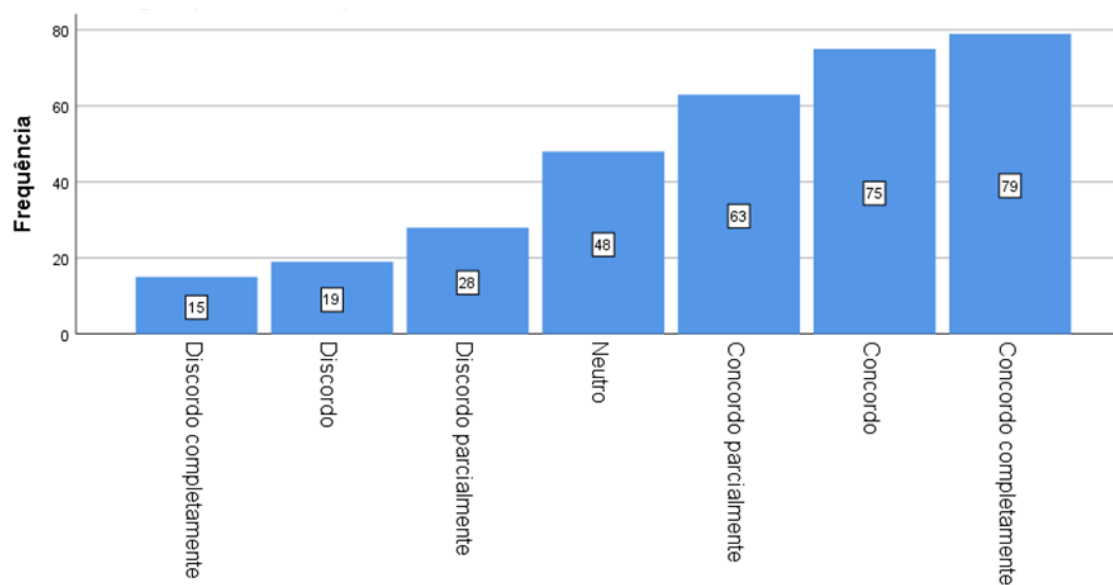
Gráfico 16 - Procuo informação adicional fornecida por mais utilizadores nas plataformas digitais



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 16 indica que mais de um terço (35,8% ou 117 respostas) dos inquiridos concorda completamente que consulta as redes sociais do estabelecimento hoteleiro para saber mais informações, 21,4% (70) concorda e 19,6% (64) concorda parcialmente. Já 8,9% (29) não concorda nem discorda, 6,7% (22) discorda parcialmente, 4,9% (16) discorda e 2,8% (9) discorda completamente.

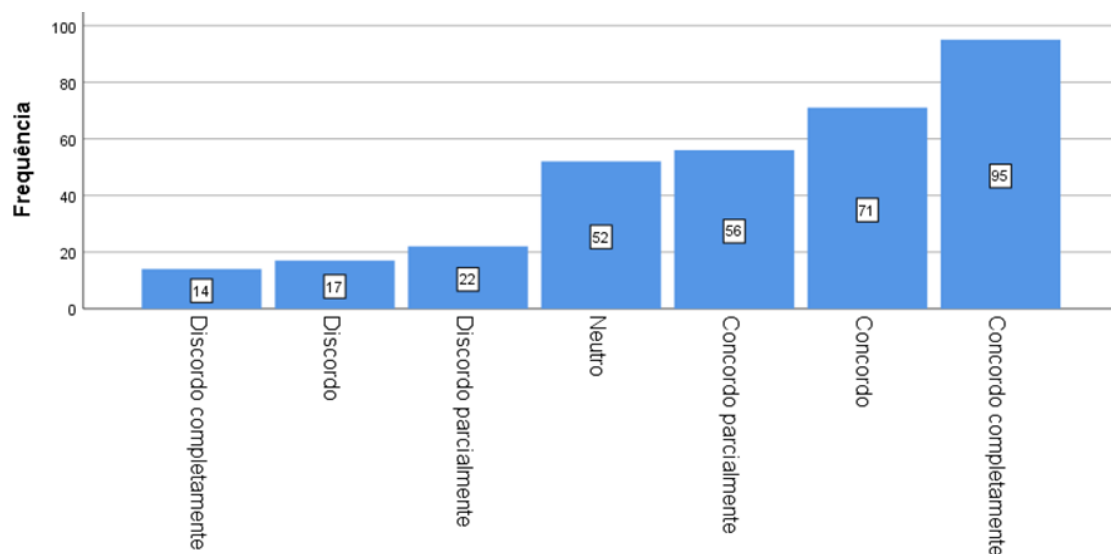
Gráfico 17 - Partilha de experiências do cliente nas redes sociais do estabelecimento hoteleiro



Fonte: ADP, 2022

Pelo gráfico 17, um quarto dos entrevistados (24,2% ou 79 respostas) concorda completamente que privilegia a partilha das experiências do cliente nas redes sociais do estabelecimento hoteleiro, 22,9% (75) concorda e 19,3% (63) concorda parcialmente. 14,7% (48) não concorda nem discorda, 8,6% (28) discorda parcialmente, 5,8% (19) discorda e 4,6% (15) discorda completamente.

Gráfico 18 - Sinto-me mais seguro/a a ver a partilha a de conteúdos nas redes sociais que confirmam o cumprimento das regras e medidas de segurança



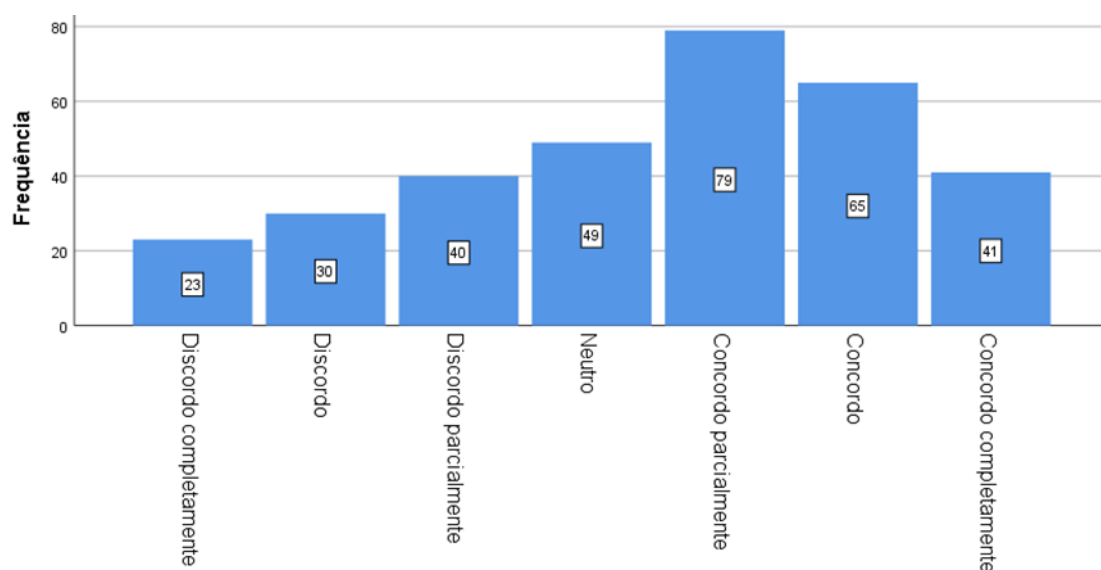
Fonte: ADP, 2022

Analisando o gráfico 18, um total de 29,1% (95 respostas) dos inquiridos concorda completamente que se sente mais seguro ao ver a partilha de conteúdos nas redes sociais que confirmam o cumprimento das regras e medidas de segurança, 21,7% (71) concorda, 17,1% (56) concorda parcialmente, 15,9% (52) não concorda nem discorda, 6,7% (22) discorda parcialmente, 5,2% (17) discorda e 4,3% (14) discorda completamente.

4.1.3. Decisão de compra

A terceira fase do questionário, composta por três perguntas, pretende descobrir qual são os canais mais utilizados no momento de compra.

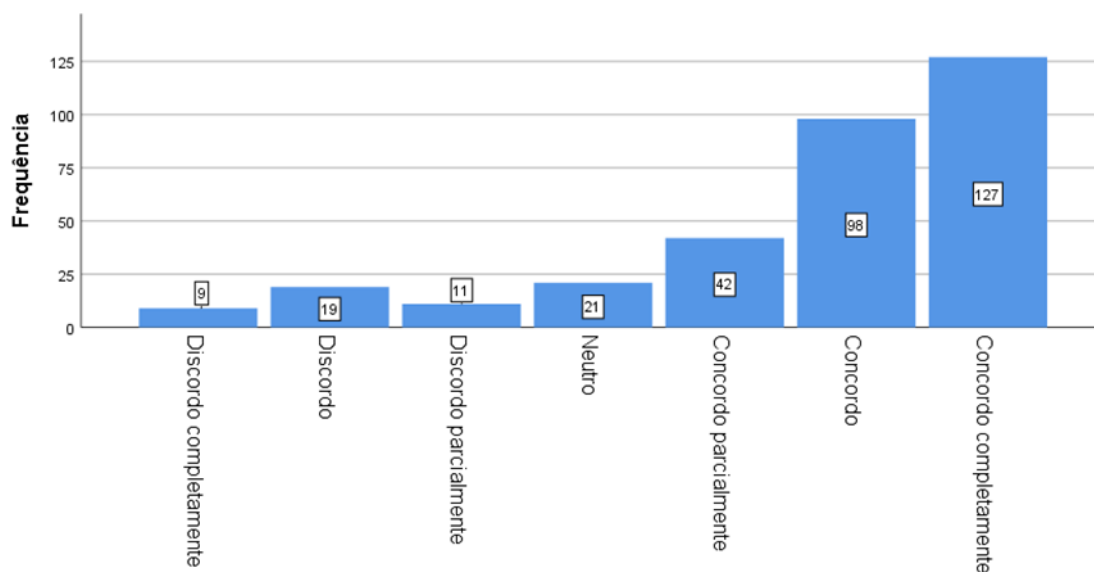
Gráfico 19 - Faço a reserva da minha estadia através do Website do Estabelecimento Hoteleiro



Fonte: ADP, 2022

De acordo com o gráfico 19, um quarto dos inquiridos (24,2% ou 79 respostas) concorda parcialmente que faz a reserva da estadia através do Website do Estabelecimento Hoteleiro, seguido de 19,9% (65) que concorda, 15% (49) não concorda nem discordam, 12,5% (41) que concorda completamente, 12,2% (40) que discorda parcialmente, 9,2% (23) que discorda e, finalmente, 7% (30) que discorda completamente.

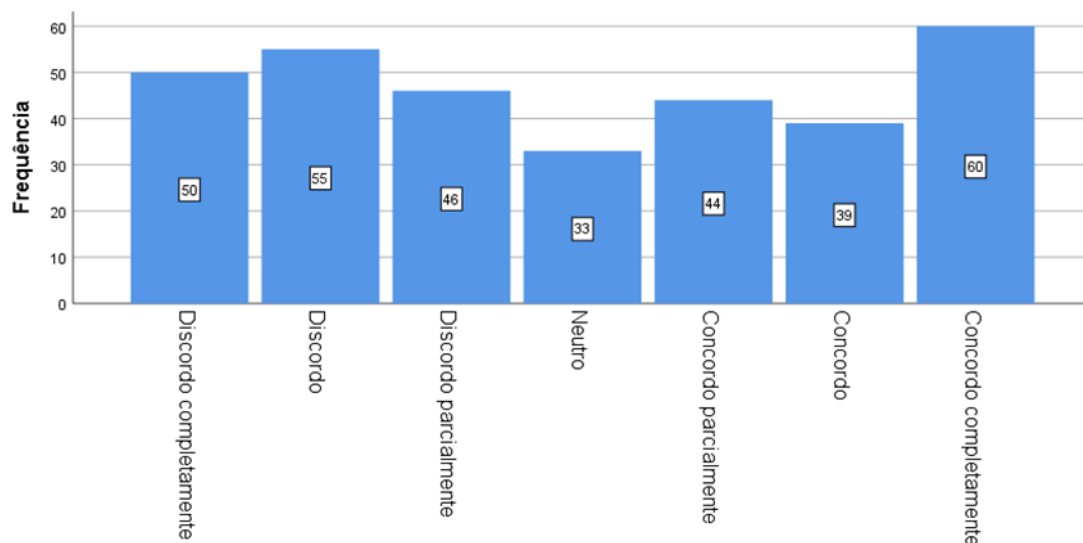
Gráfico 20 - Faço a reserva da minha estadia através de Agências de Viagem Online, como a Booking ou a Expedia



Fonte: ADP, 2022

Segundo o gráfico 20, quase 40% dos inquiridos (38,8% ou 127 respostas), concorda completamente que fazem reserva da estadia através de agências de viagens online - como a booking ou a Expedia, seguido de 30% (98) que concorda, 12,8% (42) que concorda parcialmente, 6,4% (21) não concorda nem discorda, 5,8% (19) que discorda e, 3,4% (11) que discorda parcialmente e, finalmente, 2,8% (9) que discorda completamente.

Gráfico 21 - Faço a reserva da minha estadia através de chamada telefónica ou pelo contacto de e-mail do Estabelecimento Hoteleiro



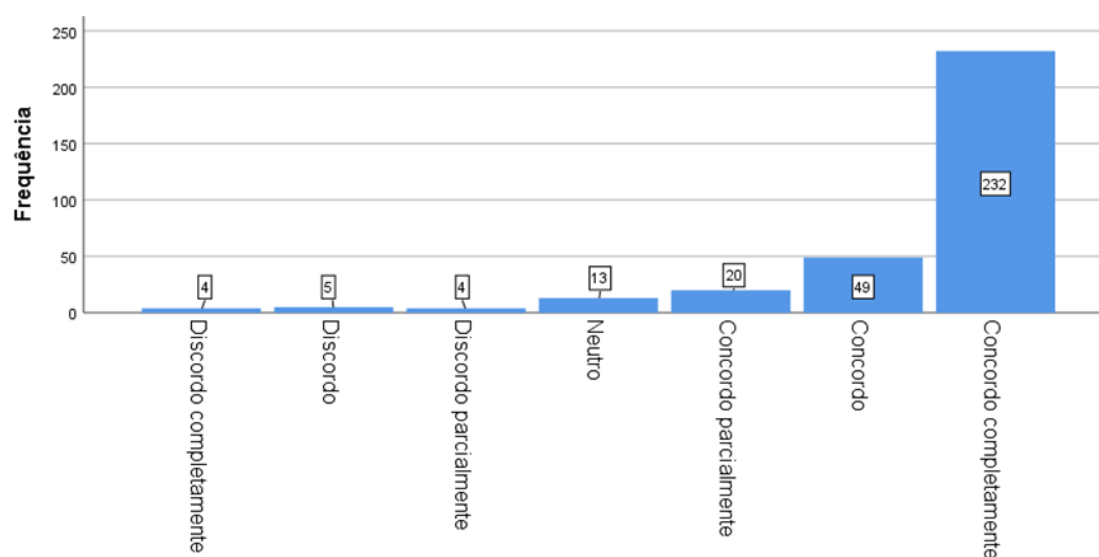
Fonte: ADP, 2022

Analisando o gráfico 21, 18,3% (60 inquiridos) concorda completamente que faz a reserva através de chamada telefónica ou pelo contacto de e-mail do estabelecimento hoteleiro, enquanto 16,8% (55) discorda, 15,3% (50) discorda completamente e 14,1% (46) discorda parcialmente. Já 13,5% (44) concorda parcialmente, 11,9% (39) concorda e 10,1% (33) não concorda nem discorda.

4.1.4. Pós-Compra

A quarta etapa do questionário, composta por três perguntas, visa estudar os hábitos, opiniões e considerações dos utilizadores de redes sociais após a sua estadia numa unidade hoteleira.

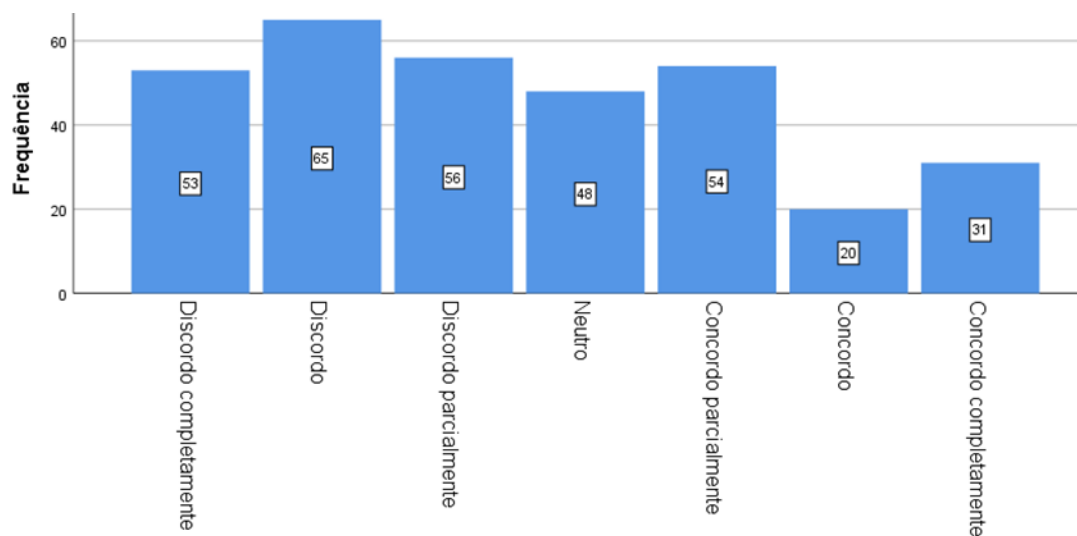
Gráfico 22 - Todos os Estabelecimentos Hoteleiros devem ter uma presença online, seja através de um website seja nas redes sociais (como Facebook e Instagram)



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 22 mostra que mais de dois terços dos inquiridos (70,9% ou 232 respostas) concorda completamente que todos os estabelecimentos hoteleiros devem ter uma presença online, seja através de um site seja nas redes sociais. Já 15% (49) concordam, 6,1% (20) que concorda parcialmente, 4% (13) que não concorda nem discorda, 1,5% (5) discorda e apenas 1,2% (4) que discorda parcialmente ou discorda completamente.

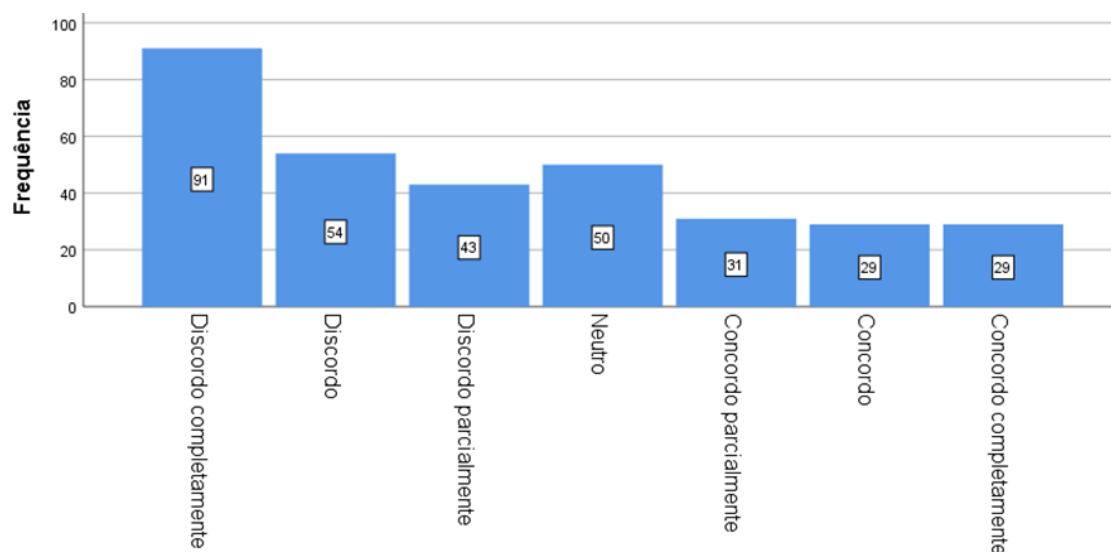
Gráfico 23 - Partilho sempre a experiência da minha estadia nas redes sociais



Fonte: ADP, 2022

Analisando o gráfico 23, um quinto dos entrevistados (19,9% ou 65) discorda que partilha sempre a experiência da estadia nas redes sociais, enquanto 17,1% (56) discorda parcialmente. Já 16,5% (54) concorda parcialmente, 16,2% (53) discorda completamente, 14,7% (48) não concorda nem discorda, 9,5% (31) concorda completamente e apenas 6,1% (20) concorda.

Gráfico 24 - A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa



Fonte: ADP, 2022

Segundo o gráfico 24, mais de um quarto dos inquiridos (27,8% ou 91) discorda completamente que a partilha de conteúdos da sua estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permite ter uma experiência mais significativa, enquanto 16,5% (54) discorda, 15,3% (50) não concorda nem discorda e 13,1% (43) discorda parcialmente. Apenas 9,5% (31) concorda parcialmente e 8,9% (29) concorda ou concorda completamente.

Na questão "A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência mais significativa", a maior parte dos inquiridos responderam que discordam totalmente.

De forma a analisar melhor os resultados, foi feita uma correlação no Programa de Estatística SPSS (anexo 1). A análise mostra que 36,8% dos inquiridos na faixa etária de 60 ou mais anos e 33,8% dos inquiridos na faixa etária dos 50 aos 59 anos fazem parte dos que responderam que discordam completamente, sendo que foram obtidas respostas positivas por uma faixa etária mais jovem. É importante destacar que não foram obtidas respostas pelo segmento de 65 ou mais anos.

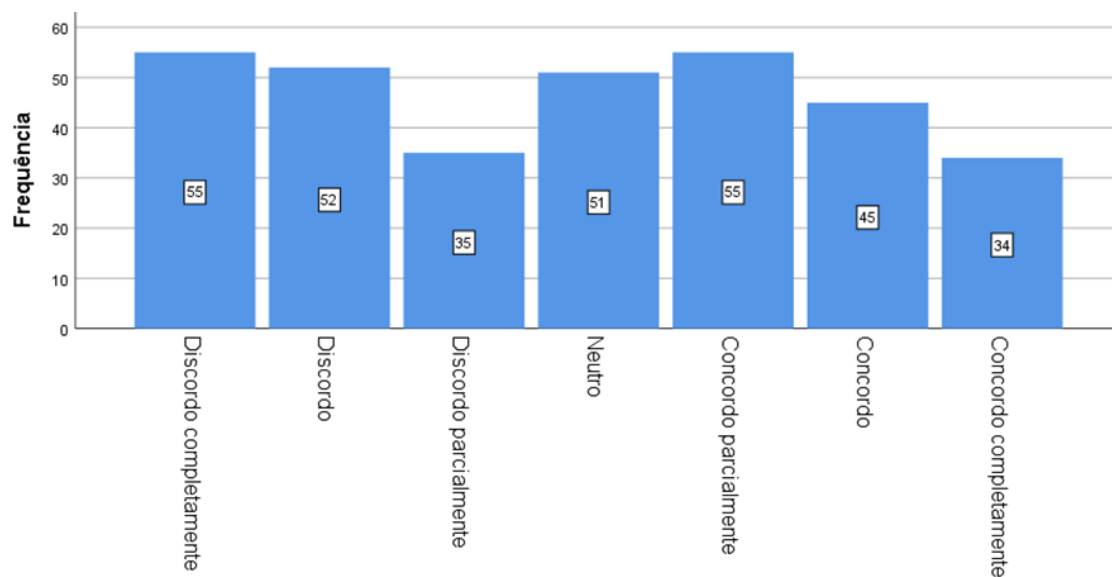
Esta correlação poderá justificar a resposta negativa por parte destas faixas etárias. Segundo Pinto, R. (2019) a maioria dos jovens portugueses são utilizadores de redes sociais, pertencendo entre os países da União Europeia com os valores mais altos.

Enquanto apenas 18% dos indivíduos entre os 65 e os 74 anos não participam em redes sociais (Dinheiro Vivo, 2019).

4.1.5. Experiência e perfil de viagem

A última secção do questionário, composta por oito perguntas, pretende estudar os hábitos e preferências dos inquiridos em contexto pandémico.

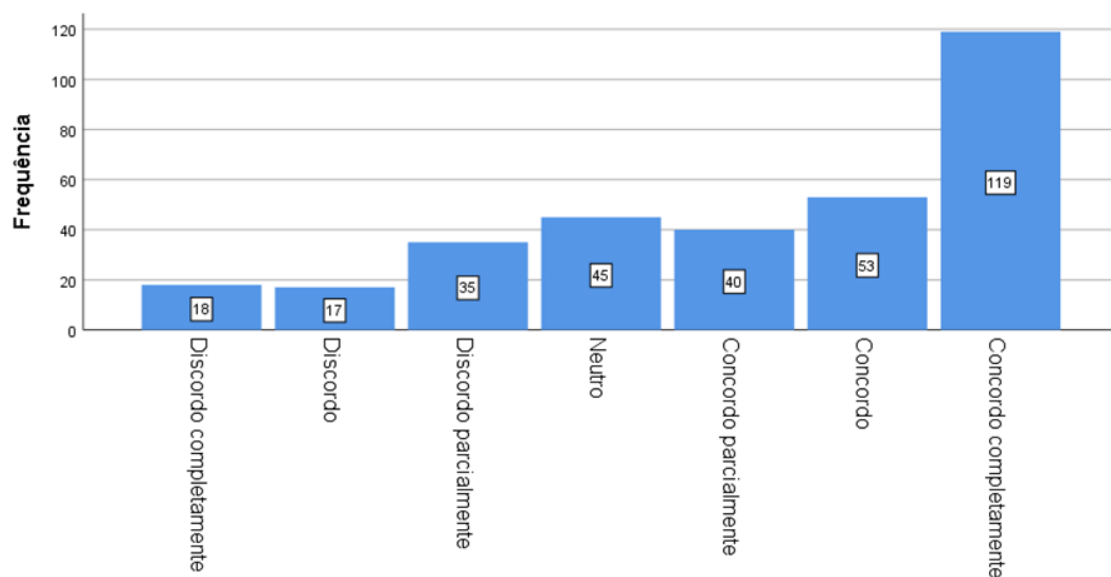
Gráfico 25 - Tenho mais aversão a viajar, devido ao risco de infeção



Fonte: ADP, 2022

Segundo o gráfico 25, as opiniões dividem-se sobre a aversão a viajar em contexto pandémico. Verificou-se um valor igual (16,8% ou 55 inquiridos) nas opções de "discordo completamente" e "concordo parcialmente", seguido de 15,9% (52) que discorda, 10,7% (51) que não concorda nem discorda, 13,8% (45) que concorda, 10,7% (35) que discorda parcialmente e, por fim, 10,4% (34) que concorda completamente.

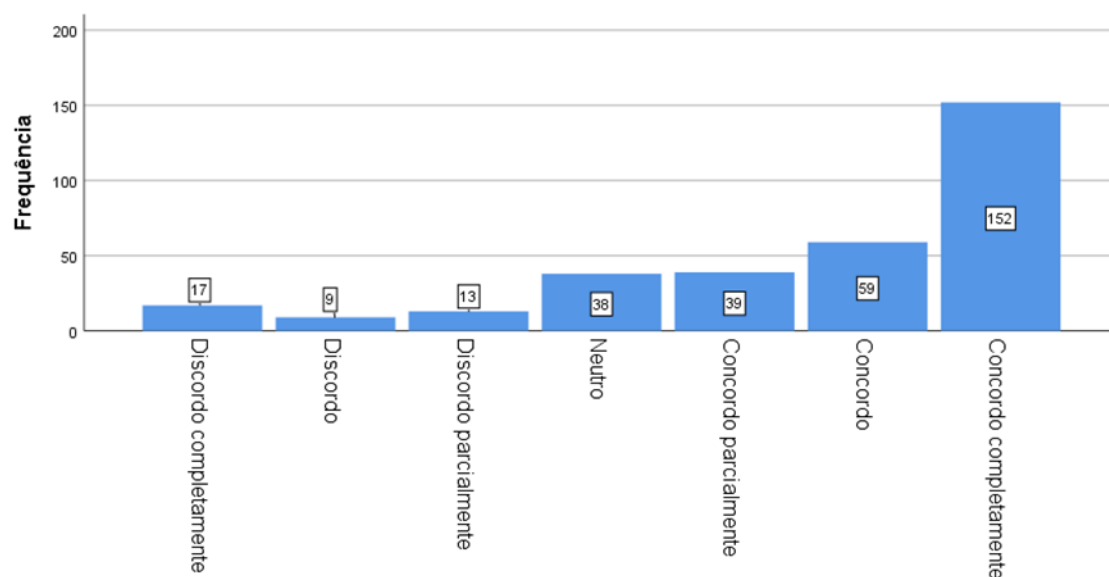
Gráfico 26 - Com a pandemia, evitei ou reduzi significativamente o número de viagens



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 26 revela que mais de um terço dos inquiridos (36,4%, 119 respostas) concorda completamente que, com a pandemia, evitou ou reduziu significativamente o número de viagens, enquanto 16,2% (53) concorda, 13,8% (45) não concorda nem discorda, 12,2% (40) concorda parcialmente, 5,5% (18) discorda completamente e 5,2% (17) discorda.

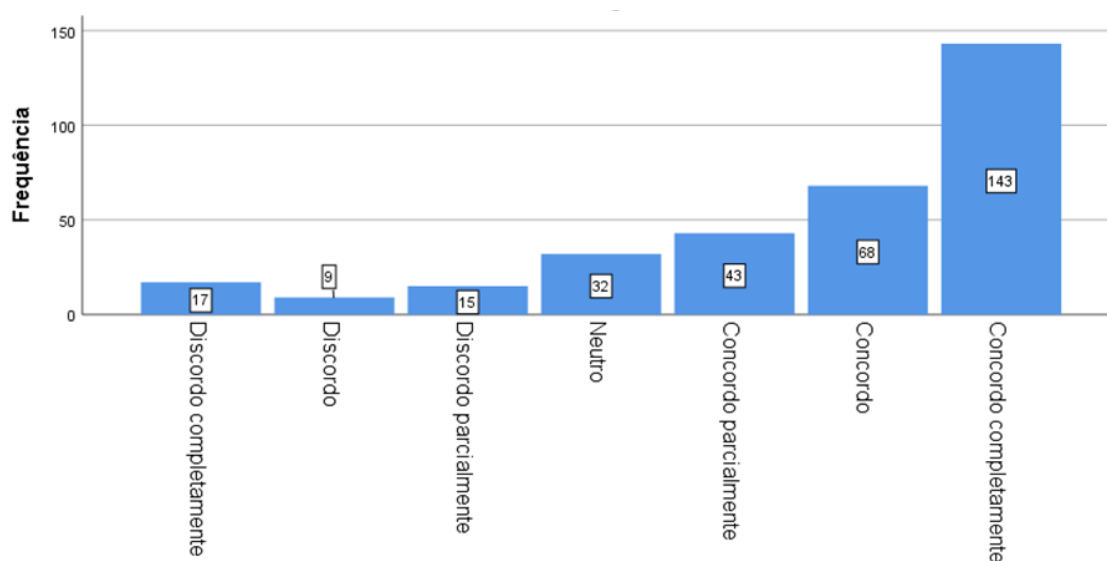
Gráfico 27 - No atual contexto de pandemia, tenho optado por ficar alojado/a em unidades hoteleiras no território nacional



Fonte: ADP, 2022

Segundo o gráfico 27, quase metade dos entrevistados (46,5% ou 152 respostas) concorda completamente que, no atual contexto de pandemia, tem optado por ficar alojado em unidades hoteleiras no território nacional. 18% (59) concorda e 11,9% (39) concorda parcialmente. 11,6% (38) não concorda nem discorda 5,2% (17) discorda completamente e 2,8% (9) que discorda.

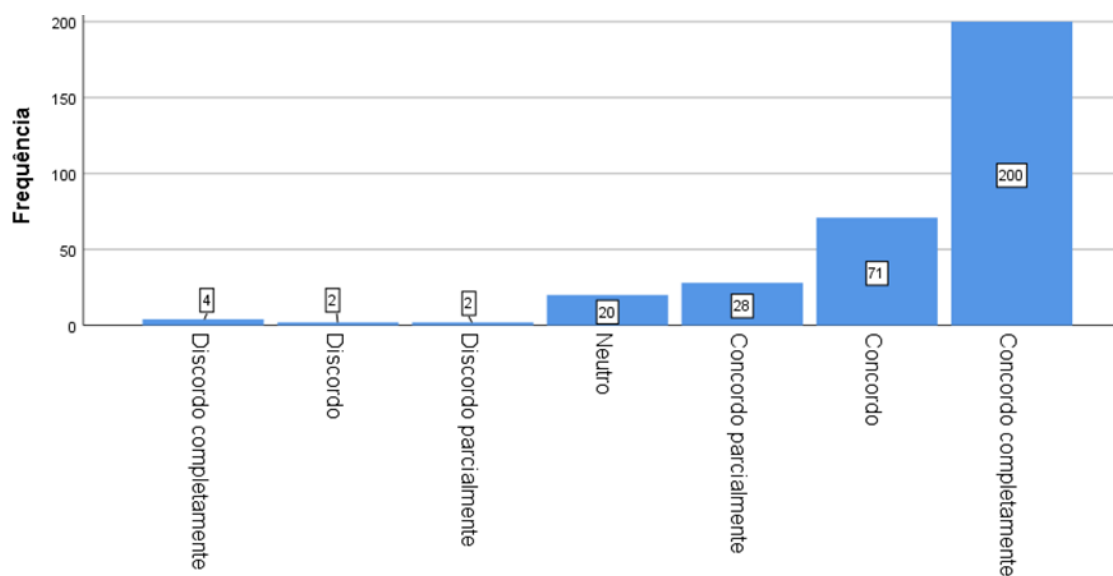
Gráfico 28 - Certifico-me sempre que o estabelecimento hoteleiro toma as medidas de higienização e saúde pública necessárias e obrigatórias



Fonte: ADP, 2022

Analisando o gráfico 28, quase metade dos inquiridos (43,7%, 143 respostas) concorda completamente que se certifica sempre que o estabelecimento hoteleiro toma as medidas de higienização e saúde pública necessárias e obrigatórias, seguidos de 20,8% (68) que concorda, 13,1% (43) que concorda parcialmente, 9,8% (32) que não concorda nem discorda, 5,2% (17) que discorda completamente, 4,6% (15) que discorda parcialmente e 2,8% (9) que discorda.

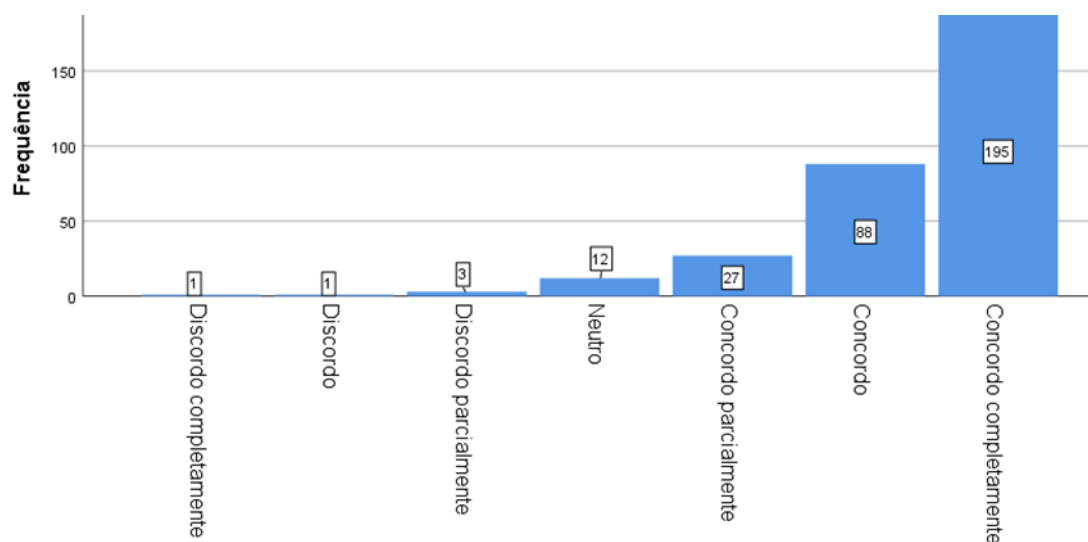
Gráfico 29 - O Estabelecimento Hoteleiro tinha sinalizações com normas de segurança e higiene contra o COVID-19



Fonte: ADP, 2022

No gráfico 29, a grande maioria dos inquiridos (61,2% ou 200 respostas) concorda completamente que o estabelecimento hoteleiro visitado tinha sinalizações com normas de segurança e higiene contra o COVID-19, seguido de 21,7% (71) que concorda e 8,6% (28) que concorda parcialmente. Só 6,1% (20) que não concorda nem discorda, 1,2% (4) discorda completamente e 0,6% (2) para ambas as opções de "discordo" e "discordo parcialmente".

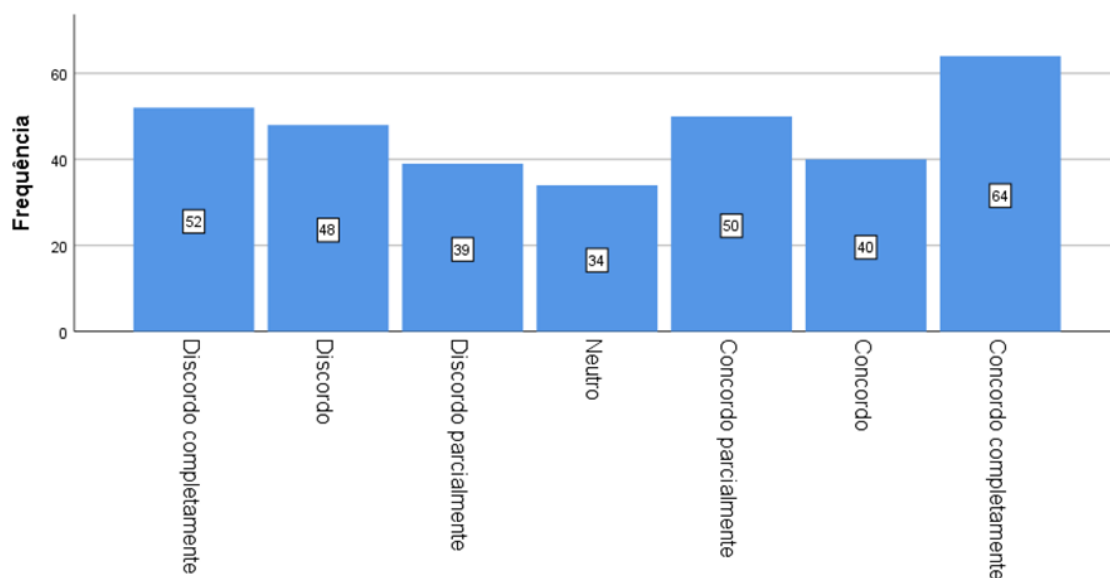
Gráfico 30 - Senti-me seguro/a durante a minha estadia



Fonte: ADP, 2022

Segundo o gráfico 30, a maioria dos inquiridos (59,6%, 195 respostas) concorda completamente que se sentiu seguro durante a estadia, seguido de 26,9% (88) que concorda e 8,3% (27) que concorda parcialmente. Apenas 3,7% (12) não concorda nem discorda, 0,9% (3) que discorda parcialmente e, finalmente, ambas as opções de "discordo" e "discordo completamente" têm o valor residual de 0,3% (1).

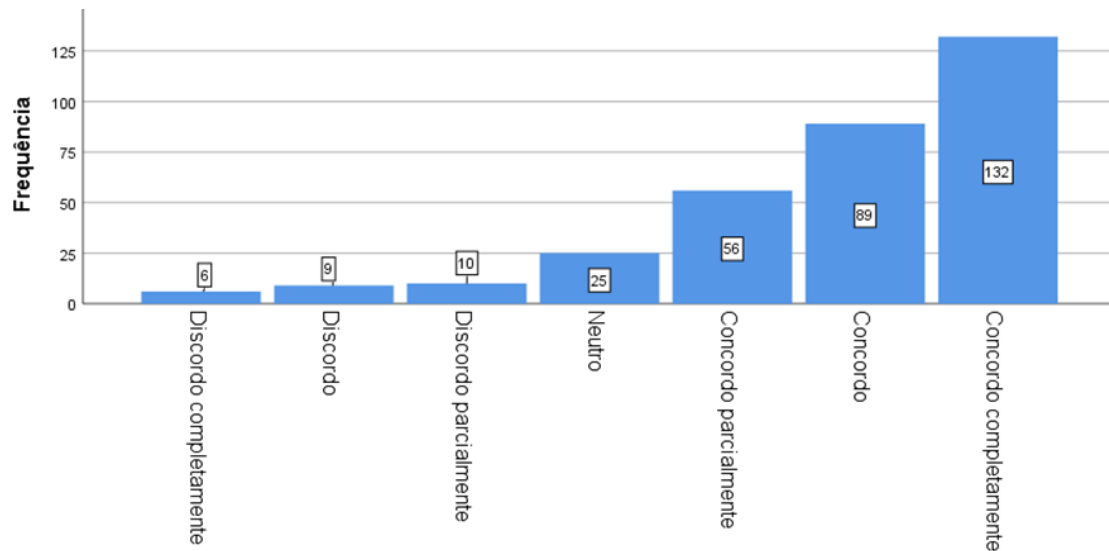
Gráfico 31 - Partilho a opinião da minha experiência em meios como o Booking, TripAdvisor, entre outros



Fonte: ADP, 2022

De acordo com o gráfico 31, um quinto dos respondentes (19,6% ou 64) concorda completamente que partilha a opinião da sua experiência em meios como o Booking, Tripadvisor, entre outros. Já 15,9% (52) discorda completamente, enquanto 15,3% (50) concorda parcialmente, 14,7% (48) discorda, 11,9% (39) discorda parcialmente e 10,4% (34) não concorda nem discorda.

Gráfico 32 - Sinto que a presença digital de um Estabelecimento Hoteleiro dá uma sensação de proximidade e comunicação com os hóspedes



Fonte: ADP, 2022

O gráfico 32 mostra que um total de 40,2% (132) dos inquiridos concorda completamente que sente que a presença digital de um estabelecimento hoteleiro dá uma sensação de proximidade e de comunicação com os hóspedes, seguido de 27,2% (89) que concorda parcialmente e 17,1% (56) que concorda. Apenas 7,6% (25) não concorda e nem discorda, 3,1% (10) discorda parcialmente, 2,8% (9) discorda e, finalmente, 1,8% (6) que discorda completamente.

4.2. Validação das hipóteses de investigação

As respostas às hipóteses de investigação serão facultadas de acordo com os resultados obtidos a partir do questionário, confirmando ou negando as conjecturas.

Relativamente à Hipótese I – “A visualização de conteúdo, nas redes sociais, tem uma influência significativa no processo de decisão de compra”, é confirmada com as respostas da primeira questão do questionário, na qual mais de metade dos inquiridos (50,8% ou 166 pessoas) respondeu que concorda totalmente que, na atual situação, ver fotos de hotéis ou destinos turísticos nas redes sociais os deixa interessados em viajar. Acresce que a segunda maior percentagem, de 19,6% (64), também concorda. Assim, poderemos concluir que o conteúdo nas redes sociais é um fator de forte motivação do utilizador das redes sociais para querer visitar um alojamento ou destino.

A hipótese também pode ser suportada pela segunda questão, onde quase metade dos inquiridos (43,4% ou 142) concorda totalmente e 26,6% (87) concordam que descobrem novos destinos e/ou estabelecimentos hoteleiros através das redes sociais. Ou ainda na terceira questão, onde 26,3% (86) dos inquiridos responde que concorda totalmente que descobre ou acompanha experiências através de grupos de viagens das redes sociais, seguido de 17,4% (57) que concorda. O mesmo na quarta questão, uma vez que 33,3% (109) dos inquiridos diz concordar totalmente que pesquisa locais visitados e partilhados pelos utilizadores das redes sociais, o que demonstra que a visualização de conteúdo gera suficiente interesse para o cliente saber mais sobre o alojamento ou destino turístico.

A Hipótese II – “Os potenciais clientes preferem reservar a sua estadia por um canal online” - é suportada pela segunda secção do questionário, correspondente à decisão de compra. Assim, a primeira questão da secção indica que 24,2% (79) dos inquiridos concorda parcialmente que faz a reserva através do *Website* do estabelecimento hoteleiro. Já na segunda questão, 38,8% (127) dos inquiridos concorda totalmente que faz a sua reserva através de agências de viagens online, como o *Booking* ou a *Expedia*. Finalmente, a terceira questão da secção demonstra resultados mistos, sendo que 18,3% (60) dos inquiridos concorda totalmente que faz a reserva através de chamada telefónica ou pelo contacto de e-mail do hotel, enquanto 16,8% (55) discorda e 15,3% (50) discorda totalmente que reserva através de chamada ou e-mail. Estes valores demonstram uma tendência negativa para o contacto direto com o hotel, sendo que os inquiridos preferem reservar por um canal online.

No que concerne à Hipótese III – “Os possíveis hóspedes preferem alojamento em território nacional, devido ao contexto pandémico”, é apoiada pela terceira questão da secção da experiência e perfil da viagem, onde quase metade dos inquiridos (46,5% ou 152) responde que concorda totalmente que, no atual contexto de pandemia, tem optado por ficar alojado em unidades hoteleiras no território nacional, seguido de 18% (59) que concorda.

A hipótese IV – “O risco percebido por parte da Covid-19 tem uma relação significativa com a decisão de compra”, apresenta resultados mistos. A primeira questão da secção da experiência e perfil de viagem – “tenho mais aversão a viajar, devido ao risco de infeção” - apresenta iguais percentagens, de 16,8% (55) nas respostas “discordo totalmente” e “concordo parcialmente”, seguido de 15,9% (52) que discorda e 15,6% (51) que não concorda nem discorda. No entanto, na segunda questão, 36,4% (119) dos inquiridos concorda totalmente que, com a pandemia, evitou ou reduziu significativamente o número de viagens. Ou seja, a maior parte dos inquiridos discorda totalmente que tem aversão a viajar, devido ao risco de infeção, mas concorda totalmente que, com a pandemia, reduziu significativamente o número de viagens. Estes valores podem ser justificados com outros fatores além do risco de infeção, porém, é importante destacar.

Relativamente à hipótese V – “Os clientes garantem que existem as medidas de segurança e higiene necessárias no alojamento reservado”, pode ser verificada pela quarta questão da secção da experiência e perfil de viagem, na qual a maioria dos inquiridos (43,7%, 143) respondeu que concorda totalmente que se certifica sempre que o estabelecimento hoteleiro toma as medidas de higienização e saúde pública necessárias e obrigatórias.

Relativamente à hipótese VI – “O cliente partilha a sua experiência pós-estadia”, esta tem duas variantes: partilha nas redes sociais e partilha da experiência em OTAs. No que concerne às redes sociais, é possível comprovar pela segunda questão da secção da pós-compra que a maior percentagem corresponde à opção “discordo”, com 19,9% (65), seguido da opção “concordo parcialmente”, com 16,5% (54). Quanto à partilha nas OTAS, a maior parte dos inquiridos responde que concorda totalmente (19,6%), seguido da opção “discordo totalmente” com 15,9% (9%). Podemos concluir que o cliente não privilegia e nem sempre partilha a sua experiência nas redes sociais ou em plataformas online de reservas.

Finalmente, a hipótese VII – “As marcas beneficiam de vantagem competitiva com a presença digital” pode ser comprovada pela última questão da secção da experiência e perfil da viagem. A maior parte dos inquiridos (40,4%, 132) concorda totalmente que a presença digital de um estabelecimento hoteleiro dá uma sensação de proximidade e de comunicação com os hóspedes. Com clientes a desejarem cada vez mais uma experiência personalizada e inovadora, o fator de proximidade através do online com o hóspede pode assumir-se como uma mais-valia para as empresas.

Capítulo V – Considerações finais

5.1. Conclusão geral

A tecnologia e o digital têm um impacto cada vez maior no nosso dia a dia e a pandemia de COVID-19 veio acelerar essa realidade, obrigando pessoas e empresas a adotar massivamente as ferramentas digitais. Fica claro que estamos a viver uma nova realidade, a que muitos chamam o ‘novo normal’, onde tudo e todos se tornaram muito mais digitais.

O setor turístico e hoteleiro, por ser um setor de pessoas para pessoas, foi dos que mais sofreu o embate da crise pandémica. Depois da redução drástica das viagens e do encerramento da generalidade das unidades hoteleiras, esta é uma área que está agora a retomar atividades, mas que tem, inevitavelmente, que se adaptar a uma nova realidade, perante um novo perfil de consumidor, mais digital, mais informado, atento e exigente, e face à preponderância do digital em todas as áreas de atividade.

O estágio realizado no grupo hoteleiro Hoti Hotéis permitiu um contacto direto com a realidade de um dos principais grupos nacionais do setor e uma reflexão muito mais informada sobre esta nova dinâmica na indústria hoteleira. Ao experienciar o dia-a-dia de um profissional de Marketing Digital e *E-Commerce*, ficou clara a emergência de definir uma estratégia digital que permita a aproximação e a captação do público-alvo para cada unidade hoteleira, através dos múltiplos canais online que hoje existem, assim como a necessidade de criar uma equipa que tenha capacidade de resposta a um novo contexto de mercado. Esta experiência de três meses incentivou-me a investigar mais sobre a jornada do cliente e a forma como a importância da digitalização aumentou em contexto pandémico.

Respondendo à questão de partida – “Com a aceleração da digitalização no setor hoteleiro, ditada pela pandemia, que estratégias e/ou medidas adicionais foram tomadas em relação à área de Marketing Digital e *E-Commerce* e que impacto tiveram na jornada do cliente?”, pode-se concluir que assentaram fundamentalmente no crescimento da importância da área de Marketing de Conteúdo.

Deste aumento de relevância surgiram medidas como: estratégias de atração de clientes com conteúdo relevante para atrair o público-alvo; a manutenção das políticas de cancelamento flexíveis; a criação de apoios digitais, como aplicações móveis ou *chatbots*;

incentivar os hóspedes a partilharem a sua experiência nas redes sociais, e uma análise de dados mais refinada, de forma a melhor conhecer o perfil de clientes interessados no serviço/produto.

O caso de estudo realizado, com o objetivo de analisar a jornada do cliente dentro do setor de hotelaria, permitiu a caracterização de um perfil geral do consumidor. As conclusões mostram que o *online* e as redes sociais assumem um papel de grande relevância na tomada de decisão, influenciando de forma determinante o consumidor/turista. A maior parte dos inquiridos visualiza e acompanha experiências nas redes sociais, existe uma grande aderência a recorrer a OTAs para saber mais sobre o estabelecimento hoteleiro, a maior parte das reservas são feitas por canais online, nesta fase continua a registar-se uma maior preferência pelo território nacional e o cliente sente-se seguro durante a estadia.

À medida que as restrições às viagens foram sendo levantadas, o Turismo começou a retomar a sua atividade. Dados do INE confirmam que o setor teve em abril de 2022 mais turistas que o nível recorde obtido em 2019: entraram no país 2,4 milhões de hóspedes e registaram-se seis milhões de dormidas, com aumentos de, respetivamente, mais 1,6% e 1,1% face a igual mês de 2019. Com o rendimento por quarto a subir 13,3% (Nunes, D., 2022).

São dados que confirmam a recuperação, que não pode ignorar uma clara realidade, como destaca Sílvia Dias, Diretora de Marketing da Savoy Signature: “esta retoma veio acompanhada de um novo modelo de relacionamento do turista com todos os intervenientes do setor. Assentaria este modelo em três pilares que são fundamentais para criar as oportunidades face aos desafios do ‘novo viajante’: acesso à informação, autenticidade das experiências e consciência no consumo” (Publituris, 2022).

Para gerir o processo de recuperação, a *European Travel Comission* realizou um estudo de mercado (2022) onde explora as atitudes e expetativas do turista. Conclui-se que os turistas ficam geralmente satisfeitos com as experiências de viagem e consideram que as medidas sanitárias são facilmente aplicadas, sendo que gostariam que as políticas de cancelamento flexíveis e medidas de higiene se mantivessem. E se a pandemia de COVID-19 afetou consideravelmente o comportamento do consumidor, que é agora mais cauteloso, a probabilidade de reservar férias para um destino europeu é muito alta.

Todas as principais empresas de consultoria reconhecem que o surto de COVID-19 está a acelerar a transformação digital nas organizações em muitos setores (António & Paulo,

2021). Com a nova noção do consumidor, a adaptação digital é necessária para todas as empresas – incluindo no setor hoteleiro.

Assim, entre as tendências para o futuro, há que destacar: a construção de uma estadia cada vez mais tecnológica, nomeadamente com pagamento *contactless*; check-in e check-out automático; uma experiência cada vez mais personalizada, tendo em conta que as empresas têm acesso aos dados do público-alvo, através das várias soluções e ferramentas tecnológicas; a sustentabilidade será uma grande aliada na indústria hoteleira, devido ao novo perfil de consumidor cada vez mais consciente em termos de sustentabilidade e proteção do ambiente; a utilização de IA permitirá a personalização de serviços, o contacto direto com o cliente e a prestação de assistência, processamento de opiniões e dados dos clientes e acesso a serviços ativados por voz; e a aposta na realidade aumentada possibilitará o destaque do espaço físico que os hotéis estão a vender, através de *tours* online.

5.2. Limitações no estudo

Um dos objetivos deste estudo foi conhecer mais sobre o hóspede português e as grandes tendências no processo de decisão de compra e pós-compra, concluindo-se que o digital e as redes sociais têm influência significativa no processo de compra. Uma dificuldade foi a inexistência de dados demográficos relativos à utilização de redes sociais no contexto português relativamente ao setor – só foram encontrados dados estrangeiros.

Este estudo também tinha como objetivo estudar as tendências, no processo de compra, de variadas faixas etárias. Desta forma, outra dificuldade foi a inexistência de respostas por parte da faixa etária de 65 anos ou mais.

5.3. Recomendações e sugestões para trabalhos futuros

Como propostas para trabalhos futuros, seria pertinente aprofundar o estudo da jornada digital do cliente português do setor hoteleiro no pós-pandemia. Este estudo poderia fornecer um maior conhecimento sobre o perfil do turista português, tendo em conta que já existem estudos a esta temática noutros países.

É destacar que seria igualmente interessante analisar a temática das dificuldades de recrutamento na indústria hoteleira portuguesa, com questionários a alunos dentro da área, jovens recém-licenciados à procura de emprego, antigos profissionais que decidiram sair da área da hotelaria e equipas de recursos humanos.

Outra via interessante seria apostar num estudo feito a séniores – 65 anos ou mais. Um exemplo a seguir seria a Dissertação de Mestrado “The search for information by different groups of Dutch elderly tourists and tourism providers”, realizada por Griendt (2014), que procurou investigar como os turistas idosos procuram informações, mas, por outro lado, também como a indústria do turismo holandesa fornece informações a este grupo-alvo. Um estudo realizado na nova realidade vivida seria de alta importância, sendo que, para além da pandemia, o segmento de turismo sénior (com mais de 50 anos) tem um enorme impacto na indústria de viagens. Em 1999, mais de 593 milhões de viajantes internacionais tinham 60 anos ou mais, o que representava cerca de 1/3 dos gastos de férias (Steeves, 2021). Segundo Steeves, (2021), este número deve chegar a 2 bilhões de viagens por ano até 2050 – segundo números da Organização Mundial de Turismo.

Porém, um desafio para a faixa etária sénior é a tecnologia usada para fins de viagens. O desenvolvimento tecnológico nas últimas duas décadas reformulou tremendamente a indústria do turismo. Empresas e partes interessadas do setor de viagens projetaram e implementaram inúmeras soluções tecnológicas, recorrendo às ofertas mais avançadas, para melhorar a experiência de viagem, numa tendência que deverá acelerar ainda mais no futuro. Para os viajantes seniores, ou pelo menos para parte deles, adaptarem-se às tecnologias usadas para fins de viagem poderá ser um problema (Wang, 2019). Aqui, e para continuar a dinamizar este relevante segmento de mercado, terá de se apostar mais na componente humana, para além da tecnologia.

Acrescem temas, como mostram vários estudos, como os receios em torno das tecnologias, as preocupações com a privacidade e a proteção dos dados, o eventual temor em torno de problemas de saúde e a falta de suporte. O que faz com que este público-alvo duvide da sua capacidade de aprender e de se adaptar à tecnologia, gerando desmotivação (Perdana & Mokhtar, 2022, p. 3).

Por isso, seria de todo o interesse aprofundar a investigação sobre a relação entre a utilização da tecnologia e o contacto humano e em como encontrar um ponto de equilíbrio entre estas duas componentes essenciais. Ponderando-se a questão de saber se a

tecnologia superará o contacto humano no setor hoteleiro ou se, pelo contrário, ambas se complementam, assumindo-se as soluções tecnológicas como uma ferramenta essencial para melhorar processos, nomeadamente através da análise de dados, assim como de potenciar mais ideias inovadoras que permitam ao setor hoteleiro continuar a crescer sustentadamente.

Referências Bibliográficas

Agência Lusa (2022). *Politécnico da Guarda com nova licenciatura em Turismo para responder a desafios da digitalização*. Observador. Disponível em: <https://observador.pt/2022/05/24/politecnico-da-guarda-com-nova-licenciatura-em-turismo-para-responder-a-desafios-da-digitalizacao/> [obtido a 29/05/2022]

Alotaibi, E., & Khan, A. (2022). Impact of Covid-19 on the Hospitality Industry and Responding to Future Pandemic through Technological Innovation. *Procedia Computer Science*, p. 844–853.

Alt, R. (2021). Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. *Journal of Smart Tourism*, p. 69–74.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, p. 602–611

Anguera-Torrell, O., Aznar-Alarcón, J. & Vives-Perez, J. (2021). COVID-19: hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures, *Tourism Recreation Research*, p. 148-157. DOI: 10.1080/02508281.2020.1826225.

António, N., & Rita, P. (2021). COVID 19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry? COVID 19: O catalisador para a transformação digital no sector hoteleiro? *Tourism & Management Studies*, p. 41–46.

Antunes, C. (2022) *Vida dura no turismo: "Cada empregado carrega cerca de 2000 pratos por dia e até os estagiários dizem que é pior do que estar nas obras"*. Jornal Expresso. Disponível em: https://expresso.pt/sociedade/2022-06-02-Vida-dura-no-turismo-Cada-empregado-carrega-cerca-de-2000-pratos-por-dia-e-ate-os-estagiarios-dizem-que-e-pior-do-que-estar-nas-obras-f8ecbcfc?utm_content=De%20Sines%20aos%20transportes%20e%20ao%20turismo:%20os%20temas%20que%20v%C3%83%C2%A3o%20marcar%20o%20dia&utm_medium=newsletter&utm_campaign=ed0016f97a&utm_source=expresso-expresso-economia [obtido a 29/05/2022]

Be As You Are (s.d.). *Moxy Hotels – Introdução da Marca*. Disponível em: <https://bsur.com/br/estudo-de-caso/moxy-hotels/> [obtido a 04/03/2022]

Blog Altice Empresas (s.d.). *A transformação digital e o futuro do setor do turismo*. Disponível em: <https://blog.altice-empresas.pt/a-transformacao-digital-e-o-futuro-do-208985> [obtido a 05/08/2022]

Boto-García, D., Zapico, E., Escalonilla, M., & Baños Pino, J. F. (2021). Tourists' preferences for hotel booking. *International Journal of Hospitality Management*.

Bulajic, A. (2012). The importance of defining the hypothesis in scientific research. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, p. 170–176.

Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*.

Cao, A., Shi, F., & Bai, B. (2022). A comparative review of hospitality and tourism innovation research in academic and trade journals. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Cenni, I., & Goethals, P. (2017). Negative hotel reviews on TripAdvisor: A cross-linguistic analysis. p. 22–30.

Chua, B. L., Al-Ansi, A., Lee, M. J., & Han, H. (2021). Impact of health risk perception on avoidance of international travel in the wake of a pandemic. *Current Issues in Tourism*, p. 985–1002.

CiHMS (2022). “*Social networks trends impact the hospitality industry*”. Disponível em: <https://www.cihms.com/en/social-networks-trends-impact-the-hospitality-industry/> [obtido a 26/10/2022]

COMPETE (2015). *Hotel da Música: um Hotel Boutique único e inovador*. Disponível em: <http://www.pofc.qren.pt/media/noticias/entity/hotel-da-musica-um-hotel-boutique-unico-e-inovador> [obtido a 04/03/2022]

Confederação do Turismo de Portugal (2022). *Tendência: carência de mão de obra no setor do Turismo em 2022*. Disponível em: <https://ctp.org.pt/noticias/tendencia-carencia-de-mao-de-obra-no-sector-do-turismo-em-2022> [obtido a 29/05/2022]

Cotton, B. (2020). “*Digital Transformation will Enable Growth Opportunities in the Hospitality Industry*”. Frost & Sullivan. Disponível em: <https://www.frost.com/frost-perspectives/digital-transformation-will-enable-growth-opportunities-in-the-hospitality-industry/> [26/10/2022]

Cunha, M., Correia, R., & Costa, A. (2021), “Digital Marketing in Hospitality – Case Study of Social Networks as a Communication Toll in Oporto Hotels”, *Journal of Internet Social Networking & Virtual Communities*. DOI: 10.5171/2021.871699

Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março (2020). *Diário da República Eletrónico*. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-presidente-republica/14-a-2020-130399862> [obtido a 05/08/2022]

Desai, V. (2019) “Digital Marketing: A Review”, *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, p. 196-200.

Dias, S. (2022). *Perfil do turista: a confirmação das tendências*. Publituris. Disponível em: <https://www.publituris.pt/opiniao/perfil-do-turista-a-confirmacao-das-tendencias>. [obtido a 16/06/2022]

Dion, D., & Arnould, E. (2016). Persona-fied brands: managing branded persons through persona. *Journal of Marketing Management*, p. 121–148.

- Dryhurst, S., Schneider, C. R., Kerr, J., Freeman, A. L. J., Recchia, G., Van der Bles, A. M., Spiegelhalter, D., & Van der Linden, S. (2020). Risk perceptions of COVID-19 around the world. *Journal of Risk Research*, p. 994–1006.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, p. 215–246.
- Ebersberger, B., Herstad, S. J., & Nordli, A. (2021). Hospitality innovation strategies: Robustness analysis of paths to firm performance. *Tourism Management*.
- Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática* (1ª ed.). Lisboa: Marcador.
- Filimonau, V., & Naumova, E. (2020). The blockchain technology and the scope of its application in hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*.
- Garant, A. (2017). Social media competitive analysis and text mining: A case study in Digital Marketing in the hospitality industry. *Aalto University - School of Business*.
- Ghare, S. (2022) How digital transformation can reshape guest experience in the new pandemic era. *Forbes*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/02/15/how-digital-transformation-can-reshape-guest-experience-in-the-new-pandemic-era/> [obtido a 12/08/2022]
- Golden Residence (s.d.). Disponível em: <https://www.goldenresidencehotel.com.pt/> [obtido a 04/03/2022]
- Gretzel, U. (2021). Conceptualizing the Smart Tourism Mindset: Fostering Utopian Thinking in Smart Tourism Development. *Journal of Smart Tourism*, p. 3-8.
- Griendt, J. M. C. Van De. (2014). The search for online information by elderly tourists and Dutch tourism providers.
- Guilherme, A. (2021). *A Digitalização da Hotelaria e Reservas Diretas*. ABC Hospitality. Available at: <https://abchospitality.pt/digitalizacao-na-hotelaria/> [obtido a 08/11/2021]
- Hadi, D. M., Naeem, M. A., & Karim, S. (2022). Impact of COVID-19 on the connectedness across global hospitality stocks. *International Journal of Hospitality Management*.
- Harris, A., & Prideaux, B. (2017). The potential for eWOM to affect consumer behaviour in tourism. *The Routledge Handbook of Consumer Behaviour in Hospitality and Tourism*, p. 366–376.
- Hotel da Música (s.d.). Disponível em: <https://www.hoteldamusica.com/pt> [obtido a 04/03/2022]
- IBM (s.d.). *SPSS Statistics Software*. Disponível em: <https://www.ibm.com/analytics/spss-statistics-software> [obtido a 04/05/2022]
- IBM (s.d.). *What is blockchain technology?* Disponível em: <https://www.ibm.com/topics/what-is-blockchain> [obtido a 28/10/2022]
- INE (2021). *Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas*. Disponível em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557706&DESTAQUESmodo=2 [obtido a 05/08/2022]

INE (2022), “*Viagens turísticas de residentes em território nacional e ao estrangeiro registaram o valor mais elevado desde o início da pandemia*”. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473133598&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [obtido a 29/05/2022]

ITChannel (2021). *O impacto da pandemia na transformação digital da Imprensa e Digitalização*. Disponível em: <https://www.itchannel.pt/news/opiniao/o-impacto-da-pandemia-na-transformacao-digital-da-imprensa-e-digitalizacao> [obtido a 04/08/2022]

Ivankova, N., & Wingo, N. (2018). Applying Mixed Methods in Action Research: Methodological Potentials and Advantages. *American Behavioral Scientist*, p. 978–997.

Jenny, J., & Han, H. (2020). Saving the hotel industry: Strategic response to the COVID-19 pandemic, hotel selection analysis, and customer retention, p. 1-11

Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel Marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, p. 2563–2573.

Jorge, V. (2022). *O setor do turismo em Portugal está muito aberto a novas tendências e está a adotá-las rapidamente*. Publituris. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2022/02/23/o-setor-do-turismo-em-portugal-esta-muito-aberto-a-novas-tendencias-e-esta-a-adota-las-rapidamente> [obtido a 12/08/2022]

Jornal de Negócios (2020). *Em Portugal, os mais velhos e os casados têm mais poder de compra do que os jovens e os solteiros*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/em-portugal-os-mais-velhos-e-os-casados-tem-mais-poder-de-compra-do-que-os-jovens-e-os-solteiros> [obtido a 08/05/2022]

Jornal Económico (2021). *Hoti Hotéis investe 140 milhões de euros até 2017 e acrescenta mais de 800 quartos*. Disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/hoti-Hotéis-investe-140-milhoes-de-euros-ate-2027-e-acrescenta-mais-de-800-quartos-820188> [obtido a 04/03/2022]

KOÇ, E., & VİLLİ, B. (2021). Transformation of tourism and hospitality customers' perception of risk and customers' needs for control. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, p. 117–125.

Koscierszynski, M. (2020). The Modern Consumer Decision Making Journey. *Deloitte*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/CMO/us-modern-consumer-decision-making-journey.pdf> [obtido a 08/11/2021]

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic Word-Of-Mouth in Hospitality and Tourism Management. *Tourism Management*, p. 458–468.

Liu, H., Jayawardhena, C., Osburg, V. S., Yoganathan, V., & Cartwright, S. (2021). Social sharing of consumption emotion in electronic word of mouth (eWOM): A cross-media perspective. *Journal of Business Research*, p. 208–220.

Lusa (2021). “*Há uma tempestade perfeita*” para escassez de trabalhadores nos hotéis. Sapo. Disponível em: <https://rr.sapo.pt/noticia/politica/2022/04/01/secretaria-de-estado-do-turismo-defende-melhores-salarios-so-assim-se-atrai-valor/278584/> [obtido a 29/05/2022]

Lusa (2022). *Ministro da Economia teme que aumento de contágios possa afetar recuperação do Turismo*. Público. Disponível em: <https://www.publico.pt/2022/05/18/economia/noticia/-ministro-economia-teme-aumento-contagios-possa-afetar-recuperacao-turismo-2006720> [obtido a 16/06/2022]

Lusa (2022). *Região Centro de Portugal bateu recorde de visitantes*. Público. Disponível em: <https://www-publico-pt.cdn.ampproject.org/c/s/www.publico.pt/2022/05/31/local/noticia/regiao-centro-portugal-bateu-recorde-visitantes-2008363/amp> [obtido a 29/05/2022]

Marriott Hotels & Resorts (s.d.). *Moxy Lisboa Oriente*. Disponível em: <https://www.marriott.com.br/hotels/travel/lisox-moxy-lisboa-oriente/> [obtido a 04/03/2022]

Mattsson, Jan, Orfila-Sintes & Francina (2014). Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Tourism Research*, p. 388–398.

Mauguin, M. (2022). “COVID-19: The great hospitality reset“. *EHL Insights*. Disponível em: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/great-hospitality-reset> [obtido a 26/10/2022]

McLeod, S. (2008). Likert scale definitions, examples and analysis. *Simply Psychology*. Disponível em: <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html> [obtido a 19/06/2022]

Meliá (s.d.). *Quartos no Meliá Lisboa Aeroporto*. Disponível em: <https://www.melia.com/pt/Hotéis/portugal/lisboa/melia-lisboa-aeroporto/quartos.html> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Braga (s.d.). Disponível em: <https://www.meliabraga.com/> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Castelo Branco (s.d.). Disponível em: <https://www.meliacastelobranco.com/> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Lisboa Aeroporto (s.d.). Disponível em: <https://www.melialisboaaeroporto.com/> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Lisboa Oriente (s.d.). Disponível em: <https://www.melialisboaorient.com/> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Madeira (s.d.). Disponível em: <https://www.meliamaadeira.com/> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Maputo Sky (s.d.). Disponível em: <https://www.meliaputo.com/> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Ria (s.d.). Disponível em: <https://www.meliaria.com/> [obtido a 04/03/2022]

Meliá Setúbal (s.d.). Disponível em: <https://www.meliasetubal.com/> [obtido a 04/03/2022]

- Monteiro, R. (2022). “*O Turismo não é um dado adquirido, continuamos a precisar de recursos*”, alerta Luís Araújo. TNews. Disponível em: <https://tnews.pt/o-turismo-nao-e-um-dado-adquirido-nao-recupera-sempre-continuamos-a-precisar-de-recursos-alerta-luis-araujo/> [obtido a 29/05/2022]
- Moro, S., & Rita, P. (2018). Brand strategies in social media in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, p. 343–364
- Mukhopadhyay, S., Pandey, R., & Rishi, B. (2022). Electronic word of mouth (eWOM) research – a comparative bibliometric analysis and future research insight. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Nações Unidas (2020). *Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia*. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881> [obtido a 05/08/2022]
- Neto, R. (2021) *Hotéis perderam 327 milhões em receitas com a pandemia*. Sapo. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2021/03/03/Hotéis-perderam-327-mil-milhoes-em-receitas-com-a-pandemia/> [obtido a 29/05/2022]
- Neto, R. (2021). *Hotelaria pede linha específica de apoio a fundo perdido para sobreviver*. Sapo. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2021/02/10/hotelaria-pede-linha-especifica-de-apoio-a-fundo-perdido-para-sobreviver/> [obtido a 29/05/2022]
- Neto, R. (2022). *Com 24 milhões de hóspedes, turismo supera níveis pré-pandemia em abril*. Sapo. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/05/31/com-24-milhoes-de-hospedes-turismo-supera-niveis-pre-pandemia-em-abril/>
- New Men (2022). *Moxy: um novo conceito de hotelaria que prioriza os espaços comuns*. Disponível em: <https://newmen.pt/moxy-um-novo-conceito-de-hotelaria-que-prioriza-os-espacos-comuns/> [obtido a 04/03/2022]
- Nunes, C. (2022). *Como atrair e reter talento em restauração e hotelaria? Os estudantes do setor explicam*. Publituris. Disponível em: <https://www.publiturishotelaria.pt/2022/04/21/atrain-reter-talento-restauracao-hotelaria-os-estudantes-do-setor-explicam/> [obtido a 29/05/2022]
- Nunes, D. (2022). *Confirmado: Portugal teve mais turistas nesta Páscoa que em 2019*. Publituris. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/06/15/confirmado-portugal-teve-mais-turistas-nesta-pascoa-que-em-2019/>. [obtido a 16/06/2022]
- Parvez, M. O. (2020). Use of machine learning technology for tourist and organizational services: high-tech innovation in the hospitality industry. *Journal of Tourism Futures*, p. 240–244.
- Perdana, A., & Azura, I. (2022). Seniors’ adoption of digital devices and virtual event platforms in Singapore during Covid-19. *Technology in Society*, p. 1-12
- Peres, R., & Silva, M. (2021). The Role of Micro-Influencers in the Consumer Decision-Making Process in the Hospitality Field. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, p. 102–112.

Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>

Pinto, P. (2019). *Apenas 5% dos jovens portugueses não usam redes sociais*. Dinheiro Vivo. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/geral/apenas-5-dos-jovens-portugueses-nao-usam-redes-sociais-12807614.html> [obtido a 08/05/2022]

Portugal Digital (s.d.). Disponível em: <https://portugaldigital.gov.pt/> [obtido a 03/09/2022]

Pourfakhimi, S., Duncan, T., & Coetzee, W. J. L. (2020). Electronic word of mouth in tourism and hospitality consumer behaviour: state of the art. *Tourism Review*, p. 637–661.

Publituris (2022). *Viagens com destino ao estrangeiro aumentaram 48,8% em 2021*. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2022/04/27/viagens-com-destino-ao-estrangeiro-aumentaram-488-em-2021> [obtido a 29/05/2022]

Publituris. (2021). *Digitalização é fundamental no futuro do turismo sem esquecer as pessoas*. Available at: <https://www.publituris.pt/2021/10/20/digitalizacao-e-fundamental-no-futuro-do-turismo-sem-esquecer-as-pessoas> [Accessed 8 Nov. 2021]

R, S. (2021). Digital Marketing in hospitality and tourism. *Hospitality & Tourism information technology*, p. 1–26.

Relvas, R (2022). *Turismo ultrapassa níveis de Pré Pandemia pela primeira vez em dois anos*. Público. Disponível em: <https://www.publico.pt/2022/05/31/economia/noticia/turismo-ultrapassa-niveis-prepandemia-primeira-dois-anos-2008336> [obtido a 29/05/2022]

República Portuguesa (2022). *Intervenção inicial do Secretário de Estado da Digitalização e da Modernização Administrativa na audição parlamentar sobre o Orçamento do Estado para 2022*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/intervencao?i=intervencao-inicial-do-secretario-de-estado-da-digitalizacao-e-da-modernizacao-administrativa-na-audicao-parlamentar-sobre-o-orcamento-do-estado-para-2022> [obtido a 03/09/2022]

Rogers, R. (1975) A Protection Motivation Theory of Fear Appeals and Attitude Change. *The Journal of Psychology*, p. 93-114. DOI: 10.1080/00223980.1975.9915803.

Sann, R., Lai, P. C., & Chen, C. T. (2021). Review papers on eWOM: prospects for hospitality industry. *Anatolia*, p. 177–206.

Shamim, S., Yang, Y., Zia, N. U., & Shah, M. H. (2021). Big data management capabilities in the hospitality sector: Service innovation and customer generated online quality ratings. *Computers in Human Behavior*.

Shillair, R. (2020). Protection Motivation Theory. *The International Encyclopedia of Media Psychology*, p. 1–3.

Simão, R. (2020). *Hoti Hotéis quer entrar em Espanha com a marca Star inn*. Publituris Disponível em: <https://www.publiturishotelaria.pt/2020/12/14/hoti-Hotéis-quer-entrar-espanha-marca-star-inn/> [obtido a 04/03/2022]

Sobre Portugal (s.d.). Visit Portugal. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/biportugal> [obtido a 03/09/2022]

Star inn Lisboa (s.d.). Disponível em: <https://www.hotelstarinn.com/lisboa/hotel-lisboa/> [obtido a 04/03/2022]

Star inn Peniche (s.d.). Disponível em: <https://www.hotelstarinn.com/peniche/> [obtido a 04/03/2022]

Star inn Porto (s.d.). Disponível em: <https://www.hotelstarinn.com/porto/> [obtido a 04/03/2022]

Stars Online (2014). *Inauguração Oficial do TRYP Lisboa Aeroporto*. Disponível em: <https://starsonline.pt/inauguracao-oficial-do-hotel-tryp-lisboa-aeroporto-26939/> [obtido a 04/03/2022]

Steeves, K. (2021). *Why You Should Target the Senior Tourism Market*. Check Front. Disponível em: <https://www.checkfront.com/blog/senior-tourism-trends/> [obtido a 19/06/2022]

Terho, H., Mero, J., Siutla, L., & Jaakkola, E. (2022). Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey. *Industrial Marketing Management*, p. 294–310.

Tham, A., Croy, G. & Mair, J. (2013). Social Media in Destination Choice: Distinctive Electronic Word-of-Mouth Dimensions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, p. 144-155. DOI: 10.1080/10548408.2013.751272.

TNews (2022). “A digitalização no setor das viagens é uma realidade, mas o digital não pode substituir o lado humano”. Disponível em: <https://tnews.pt/a-digitalizacao-no-setor-das-viagens-e-uma-realidade-mas-o-digital-nao-pode-substituir-o-lado-humano/> [obtido a 05/06/2022]

Torres, E. N., Adler, H., Behnke, C., Miao, L., & Lehto, X. (2015). The Use of Consumer-Generated Feedback in the Hotel Industry: Current Practices and Their Effects on Quality. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, p. 224–250

Transição digital (s.d.). *Recuperar Portugal*. Disponível em: <https://recuperarportugal.gov.pt/transicao-digital/> [obtido a 03/09/2022]

TRYP Leiria (s.d.). Disponível em: <https://www.trypleiria.com/> [obtido a 04/03/2022]

TRYP Lisboa Caparica (s.d.). Disponível em: <https://www.tryplisboacaparica.com/> [obtido a 04/03/2022]

TRYP Porto Centro (s.d.). Disponível em: <https://www.trypportocentro.com/> [obtido a 04/03/2022]

TRYP Porto Expo (s.d.). Disponível em: <https://www.trypportoexpo.com/> [obtido a 04/03/2022]

TuriJobs (2021). *Motivos que explicam a dificuldade do setor turístico em recrutar*. Disponível em: <https://www.turijobs.com/blog/pt-pt/motivos-que-explicam-a-dificuldade-do-setor-turistico-em-recrutar/>. [obtido a 29/05/2022]

UNWTO (2021). *Hospitality 2.0 or the role of innovation in the post Covid Hospitality industry*. Disponível em: <https://www.unwto-tourismacademy.ie.edu/2021/11/hospitality-2-0-or-the-role-of-innovation-in-the-post-covid-hospitality-industry> [obtido a 29/05/2022]

Urban, B., & Matela, L. (2022). The nexus between innovativeness and knowledge management: A focus on firm performance in the hospitality sector. *International Journal of Innovation Studies*, p. 26–34.

van Riel, A. C. R., Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., Zhang, L., Mithas, S., & Heinonen, K. (2021). A customer-centric five actor model for sustainability and service innovation. *Journal of Business Research*, p. 389–401.

Visit Portugal (s.d.). *Discovering Lisbon*. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/en/content/discovering-lisbon> [obtido a 12/03/2022]

Visit Portugal (s.d.). *Gastronomia de Lisboa*. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/node/196876> [obtido a 12/03/2022]

Visit Portugal (s.d.). *Lisboa Region*. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/en/destinos/lisboa-regiao> [Obtido a 12/03/2022].

VisitPortugal (s.d.). *Cultura Top 10*. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/cultura-top-10> [obtido a 05/08/2022]

Wang, Weixuan, (2019) "Technology Use of Seniors on Their Travel Experience and Quality of Life". *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*.

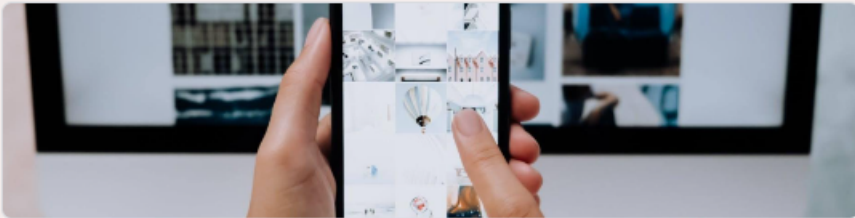
World Travel Awards (s.d.). *Turismo de Lisboa*. Disponível em: <https://www.worldtravelawards.com/profile-8079-turismo-de-lisboa> [obtido a 12/03/2022]

Xiang, Z. (2018). From digitization to the age of acceleration: On information technology and tourism. *Tourism Management Perspectives*, p. 147–150.

Anexos

Anexo 1

Questionário



Aceleração da digitalização em hotelaria ditada pela pandemia – Impacto na jornada do Cliente

Este questionário tem como objetivo conhecer o impacto do digital na jornada do cliente do setor de Hotelaria (abrangendo todas as formas de alojamento), em contexto de pandemia. Insere-se no âmbito da realização do Relatório de Estágio e Dissertação Final do Mestrado em Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESTHE). Trata-se de um inquérito anónimo, cujo preenchimento não requer mais de 4 ou 5 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração na resposta, que dará um contributo fundamental para a realização do meu Relatório de Estágio e Dissertação Final do Mestrado.

Estou ao seu dispor para quaisquer dúvidas ou questões através do e-mail 12271@eshte.pt. Obrigada!

Pré-Compra

A primeira secção tem o objetivo de estudar a fase inicial da jornada do cliente - o despertar da atenção e interesse.

Na atual situação, ver fotos de hotéis ou de destinos turísticos nas redes sociais * deixam-me interessado/a em viajar/visitar.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo completamente

Descubro novos destinos/estabelecimentos hoteleiros através das redes sociais, tanto através de posts de outros utilizadores como das unidades hoteleiras. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito frequentemente

Descubro e acompanho experiências através de grupos de viagens nas redes sociais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequentemente

Pesquiso locais visitados e partilhados pelos utilizadores das redes sociais. Por exemplo, vou pesquisar mais sobre um hotel depois de ver uma publicação do Instagram por parte de um utilizador. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo completamente

Recorro a Agências de Viagem Online para saber mais informações sobre os estabelecimentos hoteleiros (Booking, Expedia, TravelAdvisor, entre outros). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Frequente

Consulto o Website do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais informações. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequentemente

Consulto as Redes Sociais do Estabelecimento Hoteleiro para saber mais informações. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequente

Procuo informação adicional fornecida por mais Utilizadores nas plataformas digitais.

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequentemente

Sinto-me mais seguro/a ao ver a partilha de conteúdos nas redes sociais que confirmam o cumprimento das regras e medidas de segurança.



Decisão de Compra

A segunda secção tem o objetivo de estudar a segunda fase da jornada do cliente - procura da solução e meio de compra.

Faço a reserva da minha estadia através do Website do Estabelecimento Hoteleiro. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequentemente

Faço a reserva da minha estadia através de Agências de Viagem Online, como a Booking ou a Expedia. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequentemente

Faço a reserva da minha estadia através de chamada telefónica ou pelo contacto de E-mail do Estabelecimento Hoteleiro. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito frequentemente

Pós-Compra

A terceira secção tem o objetivo de estudar a terceira fase da jornada do cliente - experiência e partilha desta.

Todos os Estabelecimentos Hoteleiros devem ter uma presença online, seja através de um site seja nas redes sociais (como Facebook e Instagram). *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo completamente

Partilho sempre a experiência da minha estadia nas redes sociais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Frequente

A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo totalmente

Experiência e perfil de viagem

A quarta secção tem o objetivo de estudar as características do cliente.

Tenho mais aversão a viajar, devido ao risco de infeção. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo completamente

Com a pandemia, evitei ou reduzi significativamente o número de viagens. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo completamente

No atual contexto de pandemia, tenho optado por ficar alojado/a em unidades hoteleiras no território nacional. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo completamente

Certifico-me sempre que o Estabelecimento Hoteleiro toma as medidas de higienização e saúde pública necessárias e obrigatórias. *

1 2 3 4 5 6 7

Nunca

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Muito frequentemente

O estabelecimento hoteleiro tinha sinalizações com normas de segurança e higiene contra o COVID-19. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo completamente

Senti-me seguro/a durante a minha estadia. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo completamente

Partilho a opinião da minha experiência em meios como o Booking, TripAdvisor, * entre outros.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo completamente

Sinto que a presença digital de um Estabelecimento Hoteleiro dá uma sensação * de proximidade e de comunicação com os hóspedes.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concordo completamente

Sóciodemográfico

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

Faixa etária *

- ☐ 17 anos ou menos
- ☐ 18 a 20 anos
- ☐ 21 a 29 anos
- ☐ 30 a 39 anos
- ☐ 40 a 49 anos
- ☐ 50 a 59 anos
- ☐ 60 ou mais

Habilitações literárias *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Situação profissional atual *

- ☐ Trabalhador por conta de outrem, efetivo
- ☐ Trabalhador por conta de outrem, a prazo
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Desempregado

Rendimento anual *

- ☐ Até 10 000€
- ☐ 10 000 a 20 000€
- ☐ 20 000€ a 35 000€
- ☐ 35 000€ a 50 000€
- ☐ Mais de 50 000€

Costuma viajar: *

☐ Sozinho/a

☐ Com família

☐ Com o cônjuge

☐ Com amigos

☐ Outra: _____

Apêndices

Apêndice 1

Correlação entre a questão “A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa” e as faixas etárias.

			Faixa Etária						Total
			18-20	21-29	30-39	40-49	50-59	60>	
A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.	Discordo completamente	Contagem	5	12	17	24	26	7	91
		Contagem Esperada	5,3	14,5	17,8	26,7	21,4	5,3	91,0
		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.	5,5%	13,2%	18,7%	26,4%	28,6%	7,7%	100,0%
		% em Faixa Etária	26,3%	23,1%	26,6%	25,0%	33,8%	36,8%	27,8%
		Resíduos ajustados	-0,2	-0,8	-0,3	-0,7	1,3	0,9	
	Discordo	Contagem	0	8	15	13	16	2	54
		Contagem Esperada	3,1	8,6	10,6	15,9	12,7	3,1	54,0
		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.	0,0%	14,8%	27,8%	24,1%	29,6%	3,7%	100,0%

		% em Faixa Etária	0,0%	15,4%	23,4%	13,5%	20,8%	10,5%	16,5%
		Resíduos ajustados	-2,0	-0,2	1,7	-0,9	1,2	-0,7	
	Discordo parcialmente	Contagem	3	5	12	14	6	3	43
		Contagem Esperada	2,5	6,8	8,4	12,6	10,1	2,5	43,0
		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.	7,0%	11,6%	27,9%	32,6%	14,0%	7,0%	100,0%
		% em Faixa Etária	15,8%	9,6%	18,8%	14,6%	7,8%	15,8%	13,1%
		Resíduos ajustados	0,4	-0,8	1,5	0,5	-1,6	0,4	
	Neutro	Contagem	3	10	9	17	7	4	50
		Contagem Esperada	2,9	8,0	9,8	14,7	11,8	2,9	50,0
		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.	6,0%	20,0%	18,0%	34,0%	14,0%	8,0%	100,0%
		% em Faixa Etária	15,8%	19,2%	14,1%	17,7%	9,1%	21,1%	15,3%
		Resíduos ajustados	0,1	0,9	-0,3	0,8	-1,7	0,7	
		Contagem	4	6	1	10	8	2	31

	Concordo parcialmente	Contagem Esperada	1,8	4,9	6,1	9,1	7,3	1,8	31,0
		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.	12,9%	19,4%	3,2%	32,3%	25,8%	6,5%	100,0%
		% em Faixa Etária	21,1%	11,5%	1,6%	10,4%	10,4%	10,5%	9,5%
		Resíduos ajustados	1,8	0,6	-2,4	0,4	0,3	0,2	
	Concordo	Contagem	1	4	7	9	8	0	29
		Contagem Esperada	1,7	4,6	5,7	8,5	6,8	1,7	29,0
		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem-me ter uma experiência ainda mais significativa.	3,4%	13,8%	24,1%	31,0%	27,6%	0,0%	100,0%
		% em Faixa Etária	5,3%	7,7%	10,9%	9,4%	10,4%	0,0%	8,9%
		Resíduos ajustados	-0,6	-0,3	0,6	0,2	0,5	-1,4	
	Concordo completamente	Contagem	3	7	3	9	6	1	29
		Contagem Esperada	1,7	4,6	5,7	8,5	6,8	1,7	29,0

		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem- me ter uma experiênci a ainda mais significant e.	10,3%	24,1%	10,3%	31,0%	20,7%	3,4%	100,0%
		% em Faixa Etária	15,8%	13,5%	4,7%	9,4%	7,8%	5,3%	8,9%
		Resíduos ajustados	1,1	1,3	-1,3	0,2	-0,4	-0,6	
Total		Contagem	19	52	64	96	77	19	327
		Contagem Esperada	19,0	52,0	64,0	96,0	77,0	19,0	327,0
		% em A partilha de conteúdos da minha estadia, quer sejam fotos ou vídeos, permitem- me ter uma experiênci a ainda mais significant e.	5,8%	15,9%	19,6%	29,4%	23,5%	5,8%	100,0%
		% em Faixa Etária	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%