

2021

Joana Oliveira Cunha

**A COMUNICAÇÃO DIGITAL
ENQUANTO POTENCIADORA DE
VENDAS NO CONTEXTO DE COVID-
19. EXEMPLO DO LISBON MARRIOTT
HOTEL**

**DOCUMENTO
PROVISÓRIO**

2021

Joana Oliveira Cunha

**A COMUNICAÇÃO DIGITAL
ENQUANTO POTENCIADORA DE
VENDAS NO CONTEXTO DE COVID-
19. EXEMPLO DO LISBON MARRIOTT
HOTEL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Turismo e Hospitalidade da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo e da Hotelaria realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Sofia Borda de Água de Almeida, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

Declaração de Autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade da autora. Mais declaramos que não incluímos neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaramos que lemos o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

23 de julho de 2021

Data

Joana Oliveira Cunha

Assinatura

palavras-chave

Comunicação Digital, Hotelaria, COVID-19

resumo

A comunicação digital está, cada vez mais, presente no mercado como uma estratégia de *marketing* e vendas das empresas, e a pandemia da COVID-19 veio exponenciar a sua importância e relevância. Numa Era cada vez mais tecnológica, a digitalização assume um papel essencial no futuro das empresas, ditando a sua sobrevivência.

A presente investigação pretende aferir se a comunicação digital pode ser impulsionadora de vendas no setor do Turismo e da Hotelaria no período de pandemia. Numa primeira fase é realizado um enquadramento teórico, essencial para a contextualização dos conceitos mais relevantes e para a construção da pergunta de investigação.

Como metodologia utilizou-se o estudo de caso aplicado ao Lisbon Marriott Hotel, uma empresa que devido à COVID-19 alterou por completo a sua estratégia de *marketing* e vendas. Adicionalmente, utilizou como fontes de informação secundárias os relatórios semanais de *social media* do hotel e um *webinar* sobre a evolução e desafios do setor, e como fonte de informação primária uma entrevista semi-estruturada.

O cruzamento de informação obtida na revisão da literatura aliada às diversas fontes de informação permitiu obter resultados, que mostram que a aposta na comunicação digital é um fator determinante na recuperação e retoma do setor do Turismo e da Hotelaria. Através do foco nas redes sociais como principal meio de comunicação, da parceria com *influencers* e da

presença em revistas *online*, o Lisbon Marriott Hotel aumentou em larga escala a visibilidade dos seus pacotes. Além disso, ao partilhar as novas medidas implementadas face à pandemia, criou uma relação de confiança com o seu público-alvo, reconquistando assim a sua confiança. O conjunto de todas as medidas permitiram ao hotel recuperar as suas vendas e ao mesmo tempo assegurar o seu posicionamento entre os seus clientes, defendendo uma política de transparência e honestidade, zelando sempre pelo bem-estar, segurança e satisfação dos clientes.

Keywords

Digital Communication, Hospitality, COVID-19

abstract

Digital communication is increasingly present in the market as a marketing and sales strategy for companies, and the Covid-19 pandemic has highlighted its importance and relevance. In an increasingly technological Era, digitization assumes an essential role in the future of companies, dictating their survival.

The present investigation intends to assess whether digital communication can be sales booster in the Tourism and Hospitality sector during the pandemic period. In a first phase, a theoretical framework is carried out, essential for contextualizing the most relevant concepts and for constructing the research question.

The methodology used was the case study applied to the Lisbon Marriott Hotel, a company that, due to Covid-19, completely changed its marketing and sales strategy. Additionally, it used as secondary information sources the hotel's weekly social media reports and a webinar about the evolution and challenges of the sector, and as a primary source of information a semi- structured interview.

The crossing of information obtained in the literature review combined with the various sources of information allowed us to obtain results, which show that the commitment to digital communication is a determining factor in the recovery of the Tourism and Hospitality sector. Through the focus on social networks as the main mean of communication, partnership with influencers and presence in online magazines, the Lisbon Marriott Hotel has greatly increased the visibility of its packages.

Furthermore, by sharing the new measures implemented in the face of the pandemic, it created a relationship of trust with its target audience, thus regaining their trust. The set of all measures allowed the hotel to recover its sales and at the same time ensure its position among its customers, defending a policy of transparency and honesty, always ensuring the well-being, safety and satisfaction of the customers.

Índice Geral

1. Revisão da Literatura	2
1.1 Comunicação Digital	2
1.2 Comunicação Digital na Hotelaria.....	4
1.3 Impactos da Covid-19 na Hotelaria	6
1.4 Reinvenção das marcas face à pandemia.....	8
2. Metodologia	9
2.1 Problemática e Objetivos	9
2.2. Estudo de Caso.....	10
2.2.1. Lisbon Marriott Hotel – Estudo de Caso.....	11
2.2.1.1. Contextualização da comunicação digital do hotel.....	12
2.3. Relatórios semanais de social media	13
2.4. Webinar.....	14
2.5. Entrevista	15
3. Resultados	17
3.1. Análise dos relatórios de Social Media.....	17
3.2. Análise do webinar	21
3.3. Análise da entrevista.....	23
4. Conclusão.....	25
4.1 Limitações.....	27
4.2 Proposta de valor	27
4.3 Sugestões de Pesquisas Futuras	27
5. Referências	29
6. Anexos.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Desempenho de social media do LMH entre agosto e novembro de 2020 (Fonte: relatórios de social media).....	18
Tabela 2 - Número de reviews partilhadas pelos hóspedes em 2020 (Fonte: relatórios de social media).....	20

Lista de Abreviaturas

CD – <i>Compact Disc</i>
DVD – <i>Digital Video Disc</i>
GSS – <i>Guest Satisfaction Survey</i>
ITR – <i>Intent to Recommend</i>
LMH – <i>Lisbon Marriott Hotel</i>
MICE – <i>Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions</i>
MTD – <i>Month to Date</i>
VHS – <i>Video Home System</i>
YTD – <i>Year to Date</i>

Índice de Anexos

Anexo 1 - Engagement do hotel no Instagram em agosto de 2019 vs agosto de 2020 (Fonte: conta oficial do LMH).....	37
Anexo 2 - Design do menu alusivo ao Pool Brunch	38
Anexo 3 - Artigo publicado em junho de 2020 na revista Evasões a publicitar o Pool Brunch ...	39
Anexo 4 - Design do menu alusivo ao MadHatter Brunch	40
Anexo 5 - Transcrição (adaptada) do webinar.....	41
Anexo 6 - Exemplo ilustrativo de uma das novas medidas implementadas no Lisbon Marriott Hotel – Conversão de quartos em escritórios	45

Anexo 7 - Transcrição da entrevista46

Glossário

Electronic Word of Mouth (eWOM) - Qualquer declaração positiva ou negativa feita por potenciais, atuais ou antigos consumidores sobre um produto ou uma empresa, que é disponibilizado para o público e instituições através da *internet* (Hennig-Thurau et al. 2004).

Giveaways – Algo que é dado ou sorteado gratuitamente a um cliente (Cambridge Dictionary).

Influencer – Baseia-se, em particular, na confiança dos consumidores adquirida pelos formadores de opinião, ou seja, pessoas que partilham as suas experiências, histórias ou interesses na *internet* (Zak. S. & Hasprova, M. 2020).

Ratings – A opinião do consumidor representada numa escala específica (Lackermair, Kailer & Kanmaz, 2013), normalmente de 1 a 5 estrelas, sendo que quanto maior for o número de estrelas melhor será a classificação.

Reviews – Uma avaliação escrita gerada pelo consumidor, que descreve as características, vantagens e desvantagens de um produto (Lackermair, Kailer & Kanmaz, 2013).

Taxa de *Engagement* – Dado que revela quantas pessoas interagiram com uma determinada publicação, por meio de *likes*, comentários e partilhas da mesma. Para calcular a taxa de *engagement*, normalmente, é necessário saber ao certo o número de interações (*likes*, comentários, partilhas) e dividir pelo número de impressões (alcance) (Web Winner Agency).

Web 2.0 – Versão melhorada da *internet* na qual existe um nível mais alto de partilha e conexão de informações entre os diferentes participantes. Esta nova versão permite aos utilizadores participarem ativamente na experiência, deixando de ser apenas espectadores passivos que absorvem informação (Investopédia).

Word Of Mouth (WOM) – Comunicação oral, pessoa-a-pessoa, entre um recetor e um comunicador cujo recetor perceciona como não comercial, relativamente a uma marca, produto ou serviço (Arndt. 1967)

1. Revisão da Literatura

1.1 Comunicação Digital

“A comunicação constitui uma das necessidades mais profundas e constantes da humanidade, sendo essencial para a formação e união de grupos sociais, bem como para a educação e expressão de emoções e necessidades” (Gallager, 2006, p. 199).

Devido à rápida expansão da tecnologia, teme-se que a imersão no mundo digital venha afetar a relação interpessoal no mundo real. A verdade é que os avanços na tecnologia tiveram um grande impacto na forma como as pessoas comunicam (Subramanian, 2018) e apesar do formato da comunicação ter sofrido alterações ao longo das décadas, foi a partir do surgimento da *internet* que ficou marcada uma mudança significativa na forma como as pessoas comunicam.

A Era da comunicação digital teve início na segunda metade do século XX, tendo sido a primeira metade conhecida como a Era da comunicação por rádio e transmissão segura de mensagens, discursos e televisão, principalmente na forma analógica (Viterbi, Andrew, Omura & Jim, 2013).

Entende-se por comunicação a transferência de informações entre diferentes pontos no espaço e no tempo, onde esta assume formatos padrão como voz, áudio, vídeo e base de dados (Madhow, 2008). Santos (1992) afirma tratar-se de uma capacidade ou processo de troca de pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos e imagens, seja de forma direta ou através de meios técnicos. Quanto ao seu processo Castells (2009) define-o pelos diferentes formatos da tecnologia, pelas características dos emissores e recetores da informação, pelos códigos culturais de referência e pelos protocolos de comunicação. Acrescenta ainda que “o seu significado só pode ser compreendido no contexto das relações sociais nas quais se processa a informação e a comunicação” (Castells, 2009, p. 87).

Por outro lado, a comunicação digital passa pela digitalização dos meios de informação através da transferência de informação de um formato analógico para um formato digital, apelidado de sistema binário ou *bits* (Madhow, 2008). Castells (2009) afirma tratar-se de uma nova forma de comunicação interativa caracterizada pela capacidade de transmitir mensagens entre diversos utilizadores, em tempo real ou num momento específico, oferecendo a possibilidade de definir o seu alcance e duração. Ao contrário do processo de comunicação tradicional, que foca a sua

transmissão de mensagem no recetor, a comunicação digital trabalha de forma dialética, permitindo a interação e a troca de papéis entre emissores e recetores (Terra, 2006).

Atualmente, a maioria dos sistemas de comunicação utilizados para transferência de informações já assumem um formato digital, e aqueles que ainda não o são já estão a ser convertidos para tal (Madhow, 2008). Alguns exemplos da conversão de comunicação com impacto direto no consumidor são os telemóveis (de analógico para *smartphone*), o armazenamento de música (de vinil para CD) e o armazenamento de vídeo (de VHS para DVD) (Madhow, 2008).

Antes da Era digital, os profissionais de comunicação recorriam à publicidade impressa e em *outdoors*, à televisão e ao rádio, e embora esses canais ainda sejam importantes, atualmente procuram estar mais presentes nas plataformas *online*, como é o caso das redes sociais, *e-mail*, *blogs*, entre outros (Doyle, 2018).

Sendo a comunicação digital um processo de conexão entre pessoas por meio de plataformas *online*, a maioria das organizações utiliza uma ampla gama de canais para se ligar com atuais e potenciais clientes, funcionários e outras partes interessadas (Northeastern University, 2019). O que lhes permite expandir o seu alcance, bem como criar uma relação de proximidade com o seu mercado, interagindo com o mesmo, não só para entender quais os seus gostos e necessidades, como também para receber *feedback* e sugestões de melhoria. Popescu, Nicolae e Pavel (2015) afirmam que se uma conta nas redes sociais for gerida corretamente, pode gerar um retorno de investimento que excede qualquer outra forma de *marketing*.

Desta forma, é importante considerar o futuro da *social media* no contexto do comportamento do consumidor e do *marketing*, dado que as plataformas *online* tornaram-se um canal de *marketing* e comunicação vital para empresas, organizações e instituições (Appel, Grewal, Hadi & Stephen, 2019). Globalmente, estima-se que 4.54 biliões de pessoas utilizem a *internet*, sendo que cerca de 3.80 biliões utilizam as *social media*, representando este valor 49% da população mundial (Hootsuite & We Are Social, 2020). Assim, devido ao elevado número de público potencial disponível, não é surpreendente que os profissionais tenham adotado a *social media* como um canal e ferramenta de *marketing* (Appel, Grewal, Hadi & Stephen, 2019). Adicionalmente, aliado à aposta nas redes sociais, surge a aposta no *marketing* de influência, sendo este considerado uma das ferramentas de crescimento mais rápido para alcançar novos consumidores (Zak & Hasprova, 2019). O *marketing* de influência baseia-se, na confiança dos consumidores adquirida pelos

formadores de opinião. Estes, também conhecidos como *influencers*, são pessoas que partilham as suas experiências, histórias e interesses com o público mais amplo da *internet* (Zak & Hasprova, 2019). Assim, a parceria entre empresas e *influencers* tem-se tornado uma prática comum, já que cada vez mais a sua opinião influencia o processo de decisão de compra dos consumidores (Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernandéz, 2021). O facto de cada *influencer* ter um conjunto de características e conhecimentos específicos, permite às empresas considerar diferentes tipos de criadores de conteúdos, de acordo com o produto ou serviço que pretendem promover (Ki & Kim, 2019). Contudo, ainda que a maioria do conteúdo gerado pelos *influencers* seja pago, o público confia que a sua opinião é sincera e livre de interesses (Evans et al., 2017). O mesmo não se aplica às grandes celebridades, já que neste caso o público não tende a confiar que a sua opinião seja sincera e imparcial. Isto deve-se ao facto dos *influencers*, criarem uma relação mais próxima com o seu público e demonstrarem a utilização dos produtos, que publicitam, no seu quotidiano (Schouten, Janssen & Verspaget, 2019). Assim, Zak e Hasprova (2019), afirmam que o sucesso de uma campanha de *marketing* digital está assente em dois pilares, na qualidade do produto e na correta escolha do *influencer*.

1.2 Comunicação Digital na Hotelaria

O mercado hoteleiro encontra-se cada vez mais competitivo, dado que todos os dias surgem novos negócios, novas estratégias são delineadas pela concorrência (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008), e sobretudo veem-se alterados os gostos e as necessidades dos consumidores, principalmente desde a pandemia da COVID-19 (Gaboleiro, 2021). Consequentemente, surge a necessidade das organizações capturarem, analisarem, interpretarem e gerirem a sua presença *online* (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008). Desta forma, a aposta na comunicação digital tem sido reconhecida como um dos principais determinantes de mudança na indústria hoteleira. A sua motivação deve-se à predominância de utilizadores autorizados a definir, personalizar e adquirir serviços *online*, além de contribuir para a globalização do setor com as ferramentas certas para desenvolver, gerir e divulgar ofertas em todo o mundo (Granata, 2020).

Assim, é importante a substituição de práticas mais tradicionais por práticas que acompanhem a atualidade. Termos como o *word of mouth* tendem a ser substituídos pelo *electronic word of mouth*

e termos como *ratings* e *reviews* começam a ter um grande peso no processo de tomada de decisão do consumidor, já que este procura informar-se perto das pessoas que já tenham experienciado ou adquirido um produto ou serviço, e não, junto das entidades cujo trabalho é efetivamente promovê-lo (Vermeulen & Seegers, 2009; Xiang & Gretzel, 2010).

Na transformação digital destaca-se como principal vantagem, o facto de ser uma ferramenta de baixo custo e acessível a todos (Subramanian, 2018). Perrigot et al. (2011) afirmam que se trata de uma ferramenta competitiva para organizações do setor dos serviços, uma vez que facilita a identificação das necessidades e nível de satisfação dos clientes, bem como promove a criação de uma comunidade de seguidores. Paton e McLaughlin (2008) enfatizam ainda a importância da utilização destas ferramentas interativas de comunicação para atingir a excelência no setor hoteleiro, já que a digitalização é o futuro.

O crescimento de uma rede hoteleira nem sempre está relacionado ao aumento da satisfação do cliente, dado que muitos diretores de hotel se concentram exclusivamente no serviço que oferecem, esquecendo-se da importância da troca de informações internas e externas, cruciais para conhecer as necessidades dos clientes, bem como receber o seu *feedback* a fim de oferecer um serviço de maior qualidade (Tiedemann et al., 2009). No que diz respeito às plataformas de comunicação, como as redes sociais, Lim (2010), afirma que são muito úteis para interagir com os consumidores antes, durante e depois da sua experiência. Além disso, as redes sociais oferecem aos clientes a oportunidade de estarem constantemente informados promovendo uma maior fidelização à organização. Da mesma forma, graças a esta interação, a reputação, a visibilidade e as vendas do hotel aumentam (Lim, 2010).

Assim, as empresas que não têm presença *online* estão menos atentas à opinião dos seus consumidores, perdendo uma importante fonte de informação, já que mesmo que os hotéis não possuam um *website* ou uma conta nas redes sociais, as pessoas não deixam de expressar as suas opiniões após a estadia. Por este motivo, a comunicação digital e a interação com os clientes devem ser interpretadas como uma parte fulcral da estratégia do hotel, gerando conteúdos com mais qualidade, promoções, concursos e ofertas especiais (Rosario, Rodríguez & Pérez, 2013).

Rosario, Rodríguez e Pérez (2013), constataram que o impacto da crise global (2007-2012) no Turismo, tornou necessária a utilização da comunicação digital em hotéis como um meio de disponibilizar informações e serviços ao público em geral, bem como para aumentar o número de

reservas. Assim, as cadeias de hotéis que exploraram os serviços e tecnologias da *Web 2.0*, desde o seu início ganharam uma clara vantagem competitiva.

O mesmo se aplica ao ano de 2020 face à crise que a pandemia da COVID-19 gerou no mundo. Com a necessidade de se impor o confinamento como medida de segurança, os hotéis viram-se obrigados a encerrar temporariamente o seu negócio em formato físico, tendo de adaptá-lo ao digital. Agora mais do que nunca a presença *online* deixou de ser uma opção e tornou-se numa forma de sobrevivência (Jornal de Negócios, 2020).

Ainda assim, a Hotelaria continua a ser um setor que apresenta alguma resistência à digitalização. Um estudo levado a cabo por Giuseppe Granata em março de 2021, utiliza o exemplo de Itália, sendo este um dos países mais visitados do mundo (Organização Mundial do Turismo, 2019), para demonstrar que ainda existe uma participação insuficiente da indústria no que diz respeito à implementação do *eWOM*, o que se tem refletido numa perda de competitividade no âmbito das atividades relacionadas com a perceção da qualidade dos serviços oferecidos.

1.3 Impactos da Covid-19 na Hotelaria

Desde meados de 2020 que se assiste a um cenário de preocupação devido à pandemia da COVID-19, definido pelo Sistema Nacional de Saúde como “doença (...) que pode causar infeção respiratória grave como a pneumonia”. O estado de Emergência, decretado pelo Governo no dia 19 de março, levou a que muitas empresas fechassem portas por tempo indeterminado, sem saberem as consequências que esse ato teria no futuro. O fecho das fronteiras e dos aeroportos obrigou o setor Hoteleiro a interromper o seu serviço quase na totalidade, dado que este depende muito do Turismo estrangeiro (TravelBI, 2021). Assim, com o objetivo de tentar amenizar os impactos da situação, até ao mês de junho, 40% das empresas a nível nacional recorreu a linhas de financiamento e 90% recorreu ao *lay-off* simplificado (Associação de Hotelaria de Portugal, 2020).

A Hotelaria foi sem dúvida a indústria mais afetada pela COVID-19, prevendo-se que o efeito no setor a nível global fosse de declínio no lucro de 11% a 29% em 2020 (International Labour Organization, 2020). De acordo com os dados recolhidos pela Associação da Hotelaria de Portugal, em junho de 2020, 52% dos hotéis a nível nacional estiveram encerrados, contudo, com a

reabertura do espaço aéreo, o valor diminui para 30% em julho, 28% em agosto e 25% em setembro. Ainda assim, apesar da crescente reabertura dos hotéis, até ao fim de 2020, em média, 25% dos hotéis tiveram os seus serviços reduzidos até 50%, e 15% até 80%. Relativamente às Taxas de Ocupação e Receitas do setor, no primeiro semestre do ano a quebra situou-se entre os 70% e os 89%, prevendo-se que no total do ano estes rácios se situassem entre os 60% e os 69% (Associação de Hotelaria de Portugal, 2020)

Para além do impacto económico, a COVID-19 tem tido um grande impacto ambiental, político e sobretudo sociocultural (Sigala, 2020). Com a interrupção das atividades presenciais, as empresas viram-se obrigadas a adaptar a prestação de serviços ao digital, através da adoção do teletrabalho, de forma a manterem os serviços mínimos em funcionamento. Contudo, a Hotelaria é uma área onde o contacto humano é algo inerente à profissão, originando alguns problemas de adaptação ao trabalho à distância (Karr-Wisniewski & Lu, 2010). Este facto verifica-se, dado que um dos recursos críticos que os profissionais utilizam é a energia relacional, definida como "um nível elevado de desenvoltura psicológica gerada a partir de interações interpessoais que aumentam a capacidade de trabalho" (Owens et al., 2016m p. 37). Desta forma, sem este recurso motivacional para manter o desempenho em situações stressantes e exigentes, os funcionários tendem a desleixar-se no exercício da sua função, não apresentando resultados tão positivos (Karr-Wisniewski & Lu, 2010). Para além disso, o equilíbrio casa/trabalho deixa de existir, dado que a sua casa se torna o seu local de trabalho. Esta situação origina problemas como o incumprimento de horários, incapacidade de distanciar a vida pessoal da vida profissional, e sobretudo verifica-se uma maior distração através dos meios digitais, dado o fácil acesso aos mesmos (Greenbaum et al., 2014; Jaarsveld et al., 2010). Esta distração sucede pela necessidade de se manterem em contacto com o círculo de amigos e colegas, de forma a não enveredarem num ciclo de exclusão social (Greenbaum et al., 2014; Jaarsveld et al., 2010).

Contudo, a crise gerada pela COVID-19 deverá ser interpretada como uma oportunidade de transformação na indústria do Turismo e da Hotelaria (Mair, 2020), permitindo à mesma não só recuperar, mas também reinventar-se e reformar-se (Mckinsey, 2020).

1.4 Reinvenção das marcas face à pandemia

O surgimento da pandemia provocada pela COVID-19 impactou o mundo de uma forma inesperada, alterando o modo de viver, conviver, trabalhar e comunicar (Jornal de Negócios, 2020). Um estudo da *YouGov* desenvolvido em agosto de 2020, refere que 86% dos consumidores a nível global alteraram o seu comportamento devido à pandemia. Consequentemente, as marcas depararam-se com a necessidade de se reinventarem de forma a moldarem-se às novas necessidades e gostos dos seus públicos.

Apesar do mundo já ter experienciado contextos instáveis, incertos, complexos e ambíguos, como por exemplo as Grandes Guerras Mundiais, a pandemia da COVID-19 veio exponenciar cada uma destas características. Numa fase de alterações constantes e com efeitos incertos, as marcas precisam de desenvolver uma enorme capacidade de transformação e adaptação. Esta mudança requer uma revisão das estratégias de curto prazo e, em alguns casos, o próprio modelo de negócio. A nova estratégia terá de ser flexível, adaptada para responder com coerência aos diferentes cenários, já que os consumidores cada vez mais procuram marcas cuja comunicação se revela autêntica e transparente valor (Zak & Hasprova, 2019).

Considerando a impossibilidade do contacto físico e a necessidade de um consumo mais digital, muitas empresas promoveram alternativas para contornar as necessidades dos seus clientes, mostrando que soluções digitais se constroem de pessoas (Hall, Scott & Gossling, 2020). Alguns exemplos de práticas que surgiram no contexto de pandemia são: a oferta de dados móveis ou serviços de entretenimento, como fizeram algumas empresas na área das telecomunicações; a cedência de instalações para isolamento social, como fizeram alguns hotéis e alojamentos locais; a alteração de linhas de produção para produzir bens necessários (ventiladores, desinfetantes e máscaras), como aconteceu em algumas fábricas em todo o mundo, ou até a realização de grandes eventos via *online*, como é o exemplo do *Websummit* (Jornal de Negócios, 2020).

Os consumidores estão a aprender mais depressa, todos os dias, e procuram marcas significativas que sejam úteis, relevantes e que criem valor (Zak & Hasprova, 2019).

Atualmente a liderança assume o papel fundamental de dar o exemplo, de ser a linha da frente no novo posicionamento da marca. Os líderes têm de tomar o pulso da comunicação, de forma a serem os primeiros a dar a conhecer o que está a ser feito pelas suas empresas (Jornal de Negócios, 2020).

Um exemplo apropriado disso mesmo, é a mensagem de Arne Sorenson, CEO, entre 2012 e fevereiro de 2021, da cadeia de hotéis Marriott International. Destaca-se o seguinte excerto da mensagem: “A indústria de viagens está a ser impactada de uma forma sem precedentes pela COVID-19. Como o vírus e os esforços para contê-lo se espalharam pelo mundo, as vendas nos nossos hotéis caíram significativamente. Estamos a trabalhar incansavelmente para cuidar dos nossos associados, hóspedes, proprietários e outras partes interessadas igualmente importantes. A situação está a mudar a cada dia e ainda existe uma enorme incerteza, mas sentimos que é importante compartilhar uma atualização sobre algumas das coisas que vimos até agora e descrever as principais medidas que estamos a implementar para atenuar o impacto da COVID-19. Embora não possamos prever quanto tempo esta crise vai durar, sabemos que vai ficar para trás. E quando diminuir, a procura pelos nossos hotéis vai se recuperar. Estamos confiantes de que a nossa empresa possui a capacidade e os recursos para enfrentar esta crise.”

2. Metodologia

2.1 Problemática e Objetivos

Atualmente a Hotelaria e o Turismo formam um dos principais setores da economia nacional, tratando-se não só do setor que mais população emprega (TravelBi, 2019), como é, segundo o Instituto Nacional de Estatística, responsável por mais de 50% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais, tendo as receitas turísticas em 2019 registado um contributo de 8,7% no PIB português.

“A crise da COVID-19 afetou sociedades e economias em todo o mundo e vai remodelar permanentemente o mundo à medida que ele continua a desenvolver-se. Embora as consequências da crise ampliem os riscos existentes e criem novos riscos, as mudanças nesta escala também criam novas oportunidades para gerir os desafios. Uma dessas oportunidades foi, sem dúvida, a adoção digital” (Vector ITC, 2020).

A comunicação digital apresenta-se como um fator de diferenciação das empresas e surge como a forma mais segura de potenciar a comunicação com o consumidor, recuperando a sua confiança e permitindo manter um serviço personalizado. Apesar de se viver a Era Digital, conhecida também

como a Era da Tecnologia, a verdade é que em Portugal nem todas as empresas têm uma forte presença nas plataformas digitais (Instituto Nacional de Estatística, 2020), o que em parte está a atrasar o seu processo de adaptação ao contexto de pandemia (Ribeiro, 2021).

Através da revisão da literatura e do caso de estudo que construiu a mesma, foi possível verificar que do abalo da pandemia surgiram novos hábitos no consumidor, que nesta fase procura marcas significativas, transparentes, relevantes e que criem valor. Segundo o relatório Tendências do Consumidor 2021, a componente emocional estará, mais do que nunca, na origem das decisões do consumidor. Deste modo, as empresas que se mantiverem fora do digital irão ser esquecidas e substituídas por novos projetos, já que perderão a oportunidade de reconquistar os seus consumidores, que estão bastante receosos e cautelosos nesta fase de retoma à vida normal.

Assim, o presente estudo pretende responder à seguinte questão de investigação (R1): ‘Terá a comunicação digital contribuído para o aumento das vendas do Lisbon Marriott Hotel no contexto da COVID-19?’

De forma a responder a esta questão foram estabelecidos os seguintes objetivos: i) analisar a forma como o LMH utilizou a comunicação digital em contexto pandémico; ii) identificar as medidas tomadas pelo LMH para aumentar as vendas no contexto de COVID-19; iii) aferir se o foco na comunicação digital pode constituir uma importante estratégia de *marketing* na Hotelaria.

Para alcançar estes objetivos, utilizou-se um estudo de caso e as seguintes fontes de informação secundária: i) análise de relatórios semanais de *social media*; ii) análise de conteúdo aplicada a um *webinar*; e como fonte de informação primária (iii) uma entrevista semi-estruturada.

2.2. Estudo de Caso

Quanto à abordagem, o estudo é composto por uma pesquisa qualitativa, na medida em que “implica uma ênfase nos processos e significados” (Garcia & Quek, 1997), não procurando a generalização dos resultados. Trata-se de uma abordagem que permite examinar as experiências das pessoas em detalhe utilizando um conjunto específico de métodos de pesquisa, como entrevistas, *focus groups*, observação, análise de conteúdo, métodos visuais, histórias de vida e biografias. Uma das suas características mais distintas é o facto de permitir identificar questões do

ponto de vista dos participantes do estudo, compreendendo os significados e interpretações que estes dão a comportamentos, eventos ou objetos (Hennink, Hutter & Bailey, 2020).

Relativamente à análise de dados trata-se de uma pesquisa exploratória, já que pretende preencher as lacunas que existem nos estudos da mesma temática, e pretende familiarizar as pessoas com o conceito e a relevância da comunicação digital. Goeman e Solari (2011) enfatizam o facto de se tratar de um tipo de pesquisa de espírito aberto e especulativo.

A técnica do método qualitativo utilizada é o estudo de caso, uma vez que “visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações” (Ventura, 2007, p. 384). Fidel (1984) considera que este método pretende, por um lado, chegar a uma compreensão abrangente do evento em estudo, mas ao mesmo tempo desenvolver afirmações teóricas mais gerais sobre regularidades no problema observado.

O objeto de estudo será o Lisbon Marriott Hotel, uma empresa hoteleira que reestruturou por completo a sua estratégia de *marketing* em prol do foco na comunicação digital, como forma de se manter próximo dos seus clientes e contornar as vendas num período de pandemia mundial.

2.2.1. Lisbon Marriott Hotel – Estudo de Caso

Atualmente, a marca Marriott International constitui a maior cadeia hoteleira do mundo totalizando 7500 hotéis em mais de 130 países, 30 marcas e mais de 1 milhão de quartos.

O Lisbon Marriott Hotel, que possui o título de maior hotel de Portugal (577 quartos), é um dos 18 hotéis que a marca gere no país, estando estrategicamente localizado entre o aeroporto e o centro da cidade, mais precisamente na Avenida dos Combatentes no número 45. Sendo o seu maior segmento o *corporate*, a sua localização apresenta-se como um ponto forte e atrativo aos olhos do consumidor.

O seu edifício remonta a 1975 onde durante 40 anos foi conhecido como Penta Hotel. Contudo, em 2001 a Marriott International chegou a Portugal, adquiriu o edifício e assinou um contrato de gestão com a empresa Sotéis – Sociedade Internacional de Turismo. Nesse mesmo ano o hotel

sofreu uma grande renovação, abandonando as linhas do Penta Hotel, tipicamente portuguesas, adquirindo assim a imagem *standard* da Marriott, isto é, o estilo clássico e similar aos restantes hotéis da marca. O hotel é classificado com 4 estrelas e até 2020 apresentava uma taxa média de ocupação de 85% ao longo de todo o ano. Nas suas instalações oferece aos hóspedes serviços exclusivos e um atendimento personalizado onde procura antecipar os seus desejos e necessidades.

A visão da marca passa por se tornar “o principal fornecedor e facilitador de experiências de lazer e férias, em todo o mundo”. A sua missão é “melhorar a vida dos seus clientes, criando e possibilitando experiências insuperáveis de lazer e férias”. E por fim os cinco valores que defende são: “Servir comunidades”, através de atividades de responsabilidade social e voluntariado; “Abraçar a mudança”, procurar ser flexível e ter a mente aberta; “Colocar as pessoas em 1º lugar”, procurar a fidelização dos clientes através da satisfação dos funcionários do Hotel; “Perseguir a excelência”, através filosofia de atendimento; e por fim “Agir com integridade”, trabalhar bem e dar o máximo.

2.2.1.1. Contextualização da comunicação digital do hotel

Relativamente à temática em estudo, isto é, a comunicação digital, pode afirmar-se que somente em 2020 é que o hotel começou a utilizar a 100% esta ferramenta como meio de comunicação e fonte de informação. Até então, utilizava as *social media* apenas como complemento ao seu trabalho. Em 2020 a sua taxa de *engagement online* aumentou significativamente e o conteúdo das suas publicações começou a ser mais trabalhado. Comparando uma publicação no *Instagram* de agosto de 2019 e uma publicação de agosto de 2020, é possível verificar um aumento na taxa na interação, por meio de *likes*, comentários e partilhas (Anexo 1).

Tal como em inúmeras empresas, também no Lisbon Marriott Hotel a chegada da pandemia foi a alavanca necessária para que se começasse a olhar para as plataformas digitais com uma perspetiva de negócio.

O foco principal de comunicação do hotel é a rede social *Instagram*, ainda que também esteja presente no *Facebook* e no *Tik Tok*. A verdade é que atualmente o *Instagram* já conta com mais de 1 bilião de utilizadores e tem 58 vezes mais taxa de *engagement* por seguidor que o *Facebook*, pelo que o foco nesta rede social não é de todo despropositado.

2.3. Relatórios semanais de *social media*

A criação das *social media* obrigou a uma redefinição da estratégia, pesquisa e prática de *marketing*, ampliando assim o seu potencial. Estas plataformas produzem uma vasta quantidade de dados, úteis e mensuráveis, para analistas e profissionais de *marketing*, cujo objetivo é monitorizar e analisar a segmentação comportamental, a fidelidade à marca e outros indicadores de desempenho, tornando os dados eficazes (Vlachopoulou & Misirlis, 2018).

No Lisbon Marriott Hotel é enviado semanalmente para os diferentes departamentos do hotel um relatório apelidado de *Social Media & GSS Review*. Constituem os departamentos do hotel, o Gabinete Executivo, que inclui o Diretor Geral, Diretora de Operações e respetivos assistentes, o *Front Office*, que inclui receção, reservas, *concierge* e telefonistas, o *Food & Beverage*, que inclui cozinha, bar, restaurante, banquetes e economato, o *Housekeeping*, o Comercial, que inclui eventos, vendas, marketing e relações públicas, o Financeiro, os Recursos Humanos, a Manutenção e ainda o *Revenue*.

O documento, desenvolvido pela *Social Media Manager & F&B Marketing*, compila, as seguintes informações:

- *Instagram*: número de seguidores perdidos; número de seguidores ganhos; comparação entre a taxa atual de *engagement* do hotel e a taxa média de *engagement* dos hotéis em Lisboa.
- *Influencers*: número de *influencers in-house* na semana; razão e duração da sua visita; publicações partilhadas nas redes sociais durante a sua estadia no hotel.
- *Guestvoice*: número de *reviews* e *ratings* (escala de 1 a 5 estrelas) partilhadas pelos hóspedes nas plataformas digitais *TripAdvisor*, *Expedia*, *Booking.com* e *Google*; referência aos comentários mais positivos.
- *Guest Satisfaction Survey (GSS) Responses*: avaliações publicadas pelos hóspedes na plataforma interna da Marriott; *ratings* (escala de 1 a 5 estrelas) das seguintes métricas: “Recomendaria o hotel”, “Limpeza”, “Serviço prestado pelo staff” e “Alimentos e Bebidas”.

- *Ranker*: Posição do hotel comparado aos hotéis da região de Lisboa. O número de hotéis varia consoante a abertura e encerramento dos mesmos, isto é, o número de hotéis que entra no *ranking* não é constante.

Para este estudo foram objeto de análise os relatórios referentes aos meses de agosto, setembro, outubro e novembro, pelo que totaliza 16 documentos.

O objetivo da elaboração dos relatórios passa por manter todos os associados do hotel informados, não só relativamente ao *feedback* dos hóspedes após o *check-out*, mas também para acompanharem a evolução do *engagement* do hotel nas plataformas digitais.

2.4. Webinar

Recentemente, os *webinars* têm atraído muita atenção já que facilitam a comunicação em tempo real e enriquecem a interatividade num modelo de aprendizagem *online* (Wang & Hsu, 2008). Com o início da pandemia e a necessidade de substituir as atividades presenciais por atividades *online*, os *webinars* surgiram como uma excelente ferramenta para debater diversos temas, permitindo em simultâneo que o público interaja com os oradores, criando uma dinâmica fluída e rica em informação. Moreau (2019) define o conceito como sendo “uma videoconferência que utiliza a *internet* para conectar o indivíduo que hospeda o evento a um público”. Os *hosts* vão interagindo, tendo a possibilidade de alternar as telas dos seus computadores para apresentações de *slides* ou demonstrações e até mesmo convidar pessoas de outros locais a participarem no seu evento.

O *webinar* analisado para o estudo abordou o tema da “Evolução e Desafios num setor em constante mutação”, utilizando como caso prático o Lisbon Marriott Hotel. O evento foi transmitido no dia 10 de novembro de 2020 na rede social *Facebook* do Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo e contou com a presença da *Account Manager* do LMH. A oradora teve a oportunidade de partilhar, com estudantes e professores, a sua experiência enquanto parte integrante da equipa que ao longo dos últimos meses estruturou a nova estratégia de *marketing* e vendas do hotel. No decorrer do *webinar* foram mencionados os seguintes temas:

- O impacto da COVID-19 na estratégia de *marketing* e vendas do hotel;

- O modo como o hotel transformou as fraquezas em oportunidades num momento de pandemia;
- O foco num novo segmento de mercado como forma de contornar as vendas durante a pandemia;
- A forma como o LMH recuperou a confiança do seu público;
- O estado de espírito dos profissionais de Hotelaria num momento de pandemia.

2.5. Entrevista

A técnica de pesquisa eleita para o estudo foi a entrevista, dado tratar-se de “uma atividade de investigação capaz de oferecer e produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenómeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe” (Rosa & Arnoldi, 2006). Segundo Bauer e Gaskell (2000), a entrevista qualitativa oferece uma compreensão mais profunda dos temas em estudo, fornecendo informação contextual valiosa que explica alguns achados específicos. Para Ribeiro (2008, p.141) trata-se da “técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento. O que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados”.

Relativamente à tipologia, optou-se por uma entrevista semi-estruturada, uma vez que é mais flexível e dá bastante liberdade ao entrevistado. Este tipo de entrevistas segue uma lista pré-definida e padronizada de perguntas (Dunn, 2005), mas permite ao entrevistador incluir questões que não estavam previamente documentadas no guião. Alterando as questões e as áreas discutidas durante a entrevista, é possível abordar aspetos que são importantes para os participantes e, ao fazer isso, é possível obter um melhor entendimento da questão da pesquisa (Miles & Gilbert, 2005).

Assim, após uma reflexão optou-se por entrevistar uma associada do Lisbon Marriott Hotel, cujo testemunho acrescentasse valor ao estudo. A entrevistada exerce a função de *Social Media Manager & F&B Marketing*, integrada no Departamento de *Front Office* e é responsável desde

início de 2020 pelas redes sociais do hotel, bem como pelo *marketing* digital e contacto com *influencers*. Por ter estado desde o início da pandemia na linha da frente no hotel, o seu testemunho constitui uma fonte valiosa de recolha de dados e informações. O guião da entrevista é constituído por cinco perguntas, todas de resposta aberta e elaboradas a partir da revisão da literatura, da análise de relatórios e do *webinar*.

- 1ª pergunta: Qual foi o impacto que a comunicação digital teve enquanto potenciadora de vendas num contexto de COVID-19? (Lim, 2010; Rosario, Rodríguez & Pérez, 2013; Appel, Grewal, Hadi & Stephen, 2019)

- 2ª pergunta: Considera que a aposta nas parcerias com os *influencers* atraiu muitos clientes para o hotel? (Zak & Hasprova, 2019; Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernandéz, 2021)

- 3ª pergunta: Afirmas que os *influencers* com um público mais restrito atraem mais vendas que os *influencers* com um grande público? (Evans et al., 2017; Ki & Kim, 2019; Zak & Hasprova, 2019; Schouten, Janssen & Verspaget, 2019)

- 4ª pergunta: É um processo fácil entrar em contacto com os *influencers*? (Zak & Hasprova, 2019; Schouten, Janssen & Verspaget, 2019)

- 5ª pergunta: Em forma de conclusão podemos afirmar que a aposta na comunicação digital e nos *influencers* foi essencial na captação de vendas no período de pandemia? (Rosario, Rodríguez e Pérez, 2013; Zak & Hasprova, 2019; Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernandéz, 2021)

A flexibilidade adjacente à realização de uma entrevista semi-estruturada, permitiu adequar as perguntas ao contexto da conversa à medida que esta se desenrolava, não estando cingido ao guião original.

Realizou-se apenas uma entrevista, uma que vez que se considerou que seria suficiente para confrontar e justificar os dados previamente recolhidos.

3. Resultados

3.1. Análise dos relatórios de *Social Media*

O confinamento, decretado em Portugal no dia 19 de março de 2020, levou o Lisbon Marriott Hotel a fechar portas e, conseqüentemente a ter de reestruturar a sua estratégia de *marketing* e vendas desenvolvida no ano anterior. Incluída na lista de novas medidas implementadas na unidade hoteleira, a aposta na comunicação digital constituiu uma das principais estratégias para contornar as vendas e reconquistar a confiança dos hóspedes. Assim, considerou-se interessante analisar os primeiros meses de reabertura do hotel, de forma a determinar o impacto das novas medidas, bem como os seus resultados. Para o estudo foram analisados dezasseis relatórios de *social media*, desenvolvidos semanalmente pela *Social Media Manager & F&B Marketing*, correspondentes às quatro semanas dos meses de agosto, setembro, outubro e novembro de 2020. Apesar da reabertura do hotel ter-se realizado em julho, o primeiro mês foi meramente de adaptação, pelo que não se considerou conter informação útil para análise. Nos documentos, é fornecida informação relativa ao desempenho do hotel na rede social *Instagram*, e é apresentado um levantamento do número de *influencers* nos eventos de cada semana, para além disso é ainda partilhado o *feedback* dos hóspedes nas plataformas públicas, como o *TripAdvisor*, bem como na plataforma privada da Marriott, o *Marriott Global Source*.

O Lisbon Marriott Hotel está presente em diversas redes sociais, não obstante, o foco principal da sua estratégia é o *Instagram*, sendo elevado o número de utilizadores e interações nesta rede social. Por esta razão, apenas consta nos relatórios informação relativa a esta plataforma, estando excluídas as restantes como o *Facebook* e o *Tik Tok*.

Como é possível observar na Tabela 1, avaliando o número de seguidores na página oficial do LMH, verifica-se um aumento de 243 seguidores entre o mês de agosto e setembro de 2020. Na primeira semana do mês de agosto eram contabilizados 4449 seguidores e na primeira semana de setembro o número aumentou para 4692.

		Seguidores Instagram	Influencers	Engagement Hotel	Intent To Recommend - Property (GSS - Month to date)	Intent To Recommend - Property (GSS - Year to date)
Agosto	1ª Semana	4449	10	9%	59,60%	67,50%
	2ª Semana	4668	4	6,68%		
	3ª Semana	4743	5	7,14%		
	4ª Semana	4723	0	5,66%		
Setembro	1ª Semana	4692	0	5,75%	54,90%	65,50%
	2ª Semana	4656	0	5,08%		
	3ª Semana	4640	1	4,68%		
	4ª Semana	4625	0	4,33%		
Outubro	1ª Semana	4624	0	5,31%	84,80%	66,80%
	2ª Semana	4866	2	3,45%		
	3ª Semana	5236	9	2,92%		
	4ª Semana	5270	0	3,11%		
Novembro	1ª Semana	5317	2	4,10%	93,30%	67,60%
	2ª Semana	5342	0	4,92%		
	3ª Semana	5333	0	5,21%		
	4ª Semana	5327	0	5,52%		

Tabela 1 - Desempenho de social media do LMH entre agosto e novembro de 2020 (Fonte: relatórios de social media)

Esta subida deve-se ao facto de o hotel ter apostado muito em *giveaways*, de forma a aumentar a sua visibilidade e a dos seus pacotes, bem como aumentar a sua posição nas plataformas digitais. Sempre que é criado um *giveaway*, isto é, um sorteio de um produto ou serviço, um dos requisitos de participação passa por seguir a página do hotel e em alguns casos, partilhar a publicação no *Instagram Stories*. Assim, automaticamente o número de seguidores e interações aumenta. Contudo, após o anúncio do vencedor, é difícil reter 100% do público ganho, originando uma descida no número de seguidores e consequentemente, das interações (*engagement*). Tratando-se da época alta de verão, a grande maioria dos *giveaways* incidiu no *Pool Brunch* (Anexo 2), isto é, o *pack* de refeição que dava acesso à piscina, permitindo aos clientes desfrutarem da esplanada do hotel aos fins-de-semana. Além dos sorteios, a parceria com *influencers* e a presença do hotel em revistas digitais como a Nit e a Evasões (Anexo 3) aumentou em larga escala a sua visibilidade, atraindo direta e indiretamente muitos clientes e seguidores digitais para o hotel.

No mês de outubro surge o segundo *boom* de seguidores no *Instagram*. Entre a terceira e a quarta semana o hotel atingiu um novo patamar, aumentando cerca de 800 seguidores face ao mês de agosto. Esta subida deve-se ao lançamento do *MadHatter Brunch* (Anexo 4). O fim da época balnear motivou a reinvenção do *Brunch*, de forma a torná-lo atrativo mesmo não incluindo o acesso à piscina. Neste novo produto o tema era inspirado no filme “Alice no País das Maravilhas”, contando com a presença de um ator mascarado de Chapeleiro e uma decoração alusiva ao filme. Como em todas as inaugurações de novos pacotes, também neste lançamento foram convidados

alguns *influencers* para experimentarem o menu e publicitarem o evento nas suas plataformas digitais. Desta forma, justifica-se o aumento do número de *influencers* face ao mês de setembro. Cada vez mais as pessoas confiam e procuram as recomendações das personalidades da televisão e da *internet*, sendo por isso visível o aumento de interações na página do hotel sempre que algum *influencer* está *in-house*. Assim, apesar de não ser mensurável, uma vez que não é possível decifrar o motivo por detrás das vendas, o hotel acredita que a presença dos *influencers* foi uma mais valia no aumento da visibilidade e consequentemente de vendas do hotel.

No Lisbon Marriott Hotel, a taxa de *engagement* é calculada considerando as últimas vinte publicações, assim, dos quatro meses em estudo, é no mês de agosto que se observa a maior taxa de *engagement* do hotel, mais uma vez devido aos inúmeros *giveaways* e interação de *influencers* na página. No entanto, nos restantes meses este valor apresenta-se bastante mais baixo, dado que para tornar o *feed* da página mais coerente, algumas publicações relativas a *giveaways* foram arquivadas, logo o número de interações das últimas vinte publicações será menor, e consequentemente a taxa de *engagement* diminui.

A Tabela 2 apresenta o número de *reviews* partilhadas por hóspedes nas diferentes plataformas *online*, e é possível observar um decréscimo nos valores apresentados ao longo dos meses, uma vez que entre junho e setembro o segmento de mercado mais frequente no hotel é o de lazer, contrariando o resto do ano em que o principal segmento é o de negócios.

Número de <i>reviews</i> partilhadas pelos hóspedes (2020)				
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
TripAdvisor				
*	0	0	0	0
**	0	0	0	0
***	0	0	2	1
****	0	0	1	0
*****	5	1	2	3
Subtotal	5	1	5	4
Expedia				
*	0	0	0	0
**	0	0	0	0
***	2	0	0	0
****	0	1	0	1
*****	1	1	0	0
Subtotal	3	2	0	1
Booking.com				
*	0	1	0	0
**	0	0	0	0
***	2	0	0	1
****	13	6	5	6
*****	11	11	10	7
Subtotal	26	18	15	14
Google				
*	0	0	0	1
**	0	0	0	0
***	0	0	1	0
****	6	4	3	3
*****	7	16	14	8
Subtotal	13	20	18	12
TOTAL	47	41	38	31

Tabela 2 - Número de reviews partilhadas pelos hóspedes em 2020 (Fonte: relatórios de social media)

No LMH, o segmento de lazer, formado na maioria por famílias, é o que apresenta uma maior taxa de *feedback* nas plataformas digitais após o *check-out*. Este tipo de mercado tende a ser mais cauteloso no processo de escolha dos hotéis, já que o objetivo será desfrutar das instalações no seu período de férias. Assim, se por um lado, procuram alojamentos com boa pontuação e comentários positivos nas plataformas digitais, por outro lado também procuram deixar o seu testemunho após o *check-out*. Desta forma, justifica-se o maior número de *reviews* partilhadas entre agosto e setembro no *TripAdvisor*, na *Expedia*, na *Booking.com* e no *Google* face aos restantes meses. Pelo contrário, no segmento de negócios não é habitual a partilha de comentários nas plataformas digitais, já que o propósito da sua visita é meramente profissional, não sendo por isso tão importante a excelência do hotel. Porém, a Marriott tem um plano de fidelização, apelidado de Marriott Bonvoy, vantajoso para pessoas que viajam bastante e que procuram um hotel da cadeia Marriott sempre que saem da sua residência habitual. Assim, grande parte dos hóspedes que visita o hotel em regime *business*, integra o programa de fidelização. Esta será outra das razões pelas quais se nota uma maior ausência de comentários nas plataformas digitais mencionadas anteriormente, uma vez que quem integra o programa automaticamente interage muito mais a partir da Marriott Bonvoy *app*, dado

apresentar um serviço mais exclusivo, pessoal e personalizado. Ainda assim, se a experiência for bastante negativa, a probabilidade de partilharem a sua opinião nas plataformas digitais públicas é mais elevada. Desta forma, entre outubro e novembro o número de *reviews* diminuiu, uma vez que o segmento de lazer deixa de existir em tanta quantidade e é substituído novamente pelo segmento de negócios. Não obstante, é possível afirmar que em média os hóspedes ficam bastante satisfeitos com a sua estadia no Lisbon Marriott Hotel, já que 93% dos comentários obtidos corresponde a pontuações de 4 e 5 estrelas, numa escala de 0 a 5.

Após o *check-out*, todos os membros Marriott Bonvoy são convidados a responder a um questionário de satisfação intitulado de GSS. Entende-se por GSS, o *Guest Satisfaction Survey* e trata-se de um questionário interno ao qual apenas os funcionários da Marriott têm acesso. Entre as diferentes métricas que constituem o mesmo, destaca-se entre as mais importantes o ITR, isto é o *Intent to Recommend*. Esta métrica explana, numa escala de 0 a 10, a possibilidade de o hóspede recomendar o hotel após a estadia. Tendo em conta os *standards* da Marriott, são consideradas positivas apenas as pontuações 9 e 10, pelo que todos os resultados inferiores são negativos. O ITR pode ser calculado de duas formas. Por um lado, pode ser medido *Month to Date* (MTD), onde são considerados para o cálculo apenas os comentários relativos ao mês em questão. Para isso, são contabilizadas todas as respostas dos hóspedes ao longo do mês e depois analisa-se quantas é que foram iguais ou superiores a 9. Contudo, esta métrica é irregular, dado que o número de respostas não é constante e por isso o ITR apresenta valores muito dispersos todos os meses. Assim, o MTD é geralmente substituído pelo *Year to Date* (YTD), uma métrica que para além de considerar os resultados do presente mês, faz uma média tendo em conta todos os meses anteriores desde o início do ano, permitindo obter rácios mais confiáveis, coerentes e regulares. Esta informação é facilmente validada através da análise dos dados disponíveis na Tabela 1, já que em agosto o *Intent to Recommend* - MTD foi 59,6% e em novembro foi 93,3%, enquanto que o *Intent to Recommend* - YTD em agosto foi 67,5% e em novembro 67,6%. É possível concluir que em média 70% dos hóspedes recomendam o hotel, valor este que historicamente sempre foi constante no Lisbon Marriott Hotel.

3.2. Análise do *webinar*

O *webinar* analisado explorou o tema da evolução e desafios do setor do Turismo, já que se trata de uma área em constante mutação e abordou o caso prático do Lisbon Marriott Hotel (Anexo 5). O evento foi transmitido no dia 10 de novembro de 2020 na página do *Facebook* do Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo e contou com a presença da *Account Manager* do Lisbon Marriott Hotel. O público do evento foi constituído por professores e alunos do Instituto e permitiu aos mesmos participarem ativamente no debate

através da colocação de questões à convidada. Considerou-se pertinente a análise deste evento, uma vez que a temática vai de encontro ao tema central do estudo, isto é, a importância da comunicação digital como estratégia para contornar as vendas num período de pandemia.

Ao longo do *webinar* foram debatidos diversos temas em torno da evolução e desafios do setor do Turismo e da Hotelaria na atualidade. Os principais tópicos abordados foram: i) a necessidade de se proceder a uma reestruturação da estratégia de *marketing* e vendas devido à pandemia; ii) as novas medidas implementadas para aumentar as vendas; iii) o foco num novo segmento de mercado e a reconquista da confiança dos clientes.

Durante a sessão a *Account Manager* destacou o facto de o “Turismo não ser um setor estático, pelo que a estratégia de *marketing* e vendas deve ser constantemente alterada e adaptada face aos diferentes desafios que vão surgindo ao longo do tempo”. A pandemia da COVID-19 veio determinar o começo de uma nova Era no setor, pelo que toda a estratégia teve de ser repensada em prol das necessidades e perfis do novo consumidor. Assim, uma estratégia que geralmente seria construída com base na análise da ocupação, na segmentação, nos mercados e nas ações e investimentos do hotel, teve de sofrer uma alteração de raiz. A *Account Manager* justifica esta afirmação dizendo que “todos estes componentes de análise deixaram de ser viáveis para o reajuste da estratégia, já que é impossível prever o que será do mundo daqui para a frente”.

Num momento em que surgiram inúmeras fraquezas e obstáculos no negócio, nomeadamente o confinamento, o fecho dos aeroportos e das fronteiras, o LMH procurou investir na criatividade, gerando novas ideias de forma a adaptar-se ao mercado atual. Assim, após determinadas as novas necessidades do mercado, foi possível detetar certas oportunidades para o hotel se reinventar. Desta forma, surgiram as seguintes ações: i) a oferta de quartos e refeições para os profissionais de saúde do Hospital de Santa Maria; ii) a doação de bens alimentares à comunidade; iii) o foco no mercado nacional e nos serviços de restauração; iv) a conversão de quartos em escritórios, para utilização diária e maior rentabilidade do negócio (Anexo 6). O foco no mercado nacional obrigou à procura de serviços que não incluíssem a pernoita e ao mesmo tempo influenciou a tabela de preços praticados, uma vez que “dificilmente o mercado nacional traria o mesmo *revenue* que o mercado estrangeiro”. Neste sentido, serviços como o *Pool Brunch*, obtiveram um enorme sucesso no hotel, já que proporcionavam aos clientes uma tarde de piscina acompanhada de um menu pensado ao detalhe, sem que fosse necessário ficarem alojados no hotel.

Estas foram algumas das medidas implementadas e mencionadas ao longo do *webinar*, que “visaram a captação de vendas centrada nos serviços de curta duração em contraste aos serviços de alojamento mais característicos de uma unidade hoteleira”.

Foi nesta fase que a comunicação digital teve um papel importante, já que a estratégia adotada pelo hotel foi de um *marketing* solidário. O Lisbon Marriott Hotel tem bastante presente nos seus valores o seu cariz de responsabilidade social, integrando desde 2017 o *Marriott Business Council*, um programa corporativo da Marriott que visa iniciativas e parcerias nas vertente social. Através deste programa são tomadas ações junto de parceiros de negócios, governo local, instituições de caridade e organizações ambientais, fornecedores, clientes, funcionários, entre outras.

Assim, através das novas medidas o hotel ajudou a comunidade e ao mesmo tempo divulgou esse gesto nos canais de imprensa e comunicação, com o objetivo de ganhar visibilidade, atrair clientes e em simultâneo reconquistar a sua confiança. A *Account Manager* reforça ainda que “foi através das redes sociais que o hotel chegou à maioria dos clientes, tendo sido este o principal canal de comunicação das novas mudanças que ocorreram no mesmo”. Entre estas destacou-se a substituição do *buffet* no *Pool Brunch* por um serviço à carta, a redução do número máximo de pessoas na sala, o incentivo do consumo ao ar livre em prol da segurança dos clientes e a colocação de círculos no jardim a delimitar as distâncias de segurança de forma a ser possível a realização de eventos. O Lisbon Marriott Hotel procurou ser sempre bastante transparente e claro na comunicação, pretendendo estar próximo dos seus clientes com o objetivo de criar uma relação de confiança e segurança com os mesmos. A *Account Manager* terminou o evento afirmando que “ainda não é possível prever o momento em que o hotel vai retomar o seu funcionamento a 100%, mas ainda assim a atitude mantém-se positiva”. Para além disso, prevê-se que algumas das medidas e estratégias implementadas no hotel se irão manter após o fim da pandemia, pelo que todo o esforço atual irá continuar a dar frutos no futuro.

3.3. Análise da entrevista

A entrevista realizada à *Social Media Manager & F&B Marketing* do Lisbon Marriott Hotel teve lugar nas instalações do hotel no dia 7 de dezembro de 2020 (Anexo 7). O guião da entrevista é constituído por cinco perguntas, todas de resposta aberta e elaboradas a partir da revisão da literatura, da análise de relatórios e do *webinar*. Ainda que a entrevista tenha sido breve, permitiu reunir dados bastante interessantes e que irão ajudar a responder à pergunta de investigação. Os principais tópicos abordados foram: i) o impacto da comunicação digital nas vendas do Lisbon Marriott Hotel; ii) a captação de vendas através da parceria com *influencers*.

A entrevistada inicia o seu discurso, afirmando que “não é possível quantificar o impacto específico da comunicação digital no aumento do número de vendas do hotel, dado não ser possível identificar a origem das mesmas”. Isto é, não é possível determinar se os clientes tiveram conhecimento das ofertas do hotel

através das redes sociais do mesmo, das partilhas em revistas digitais, das publicações de *influencers*, da publicidade de balcão no hotel ou até do “passa a palavra” de familiares e amigos. Ainda assim, a entrevistada ressalta que “é notório o impacto da comunicação digital no geral”, isto é, todo o conjunto de medidas e a forte aposta em conteúdo digital aumentou em larga escala a visibilidade do hotel, o que se repercutiu em vendas. O exemplo que melhor explana este impacto foi o *Pool Brunch*, que apesar de ser um evento que já se realizou em anos anteriores, “no ano de 2020 os resultados foram três vezes melhores que em 2019” afirma a *Social Media Manager & F&B Marketing*. Este acontecimento deve-se ao facto de o hotel ter lançado inúmeros *giveaways* na sua página oficial, como também convidou diversos *influencers* a experimentarem os serviços em troca de publicidade nas suas redes sociais. Na entrevista é salientado o facto de que “hoje em dia, já não é através dos meios de comunicação tradicionais, como jornais e televisão, que se obtém resultados, mas sim através da partilha de conteúdo nas plataformas digitais”. É neste momento que surgem as parcerias com os *influencers*, criadores de conteúdo que cada vez mais influenciam o dia-a-dia dos seus seguidores, que “creem na sua opinião como se a de um amigo se tratasse”. Na entrevista é mencionado o facto, de que muitas vezes os pequenos *influencers*, convertem mais os seus seguidores do que os grandes *influencers*, ou por outras palavras, as celebridades. Isto porque, o *influencer* que tem uma rede de seguidores mais reduzida, é visto como uma pessoa famosa, mas mais acessível e que se preocupa em criar uma ligação mais próxima com o seu público. Sirva de comparação o *Pool Brunch* em que o hotel recebeu *influencers* com cerca de 30.000 seguidores, e o *MadHatter Brunch* onde os *influencers* tinham cerca de 150.000 seguidores. A entrevistada afirma que “no primeiro caso, isto é, quando o hotel recebeu pequenos *influencers*, a sua presença converteu-se mais em vendas do que no segundo caso”.

Contudo, o hotel acredita que o motivo pelo qual houve um aumento de vendas tão positivo não esteve somente relacionado com os *influencers* que visitaram o hotel, mas sim com a época do ano e o produto em si. O principal evento de 2020 foi o *Pool Brunch*, e citando a entrevistada “surgiu numa altura em que as pessoas se encontravam saturadas de estar em casa devido ao confinamento e queriam fazer planos em Lisboa”. Assim, a aposta nos *influencers* não teve o propósito de divulgar um produto que não era atrativo, mas sim ajudar a promover um produto bastante atrativo, mas que estava com dificuldade a ganhar visibilidade.

4. Conclusão

É notório o impacto que o mundo digital tem no ambiente de trabalho e de negócios, principalmente desde que a pandemia da COVID-19 se instalou no mundo. O Instituto Nacional de Estatística revelou que em 2020 o número de utilizadores do digital, teve um aumento superior aos últimos dezoito anos e afirma ainda que a pandemia “fez acelerar a utilização mais intensiva da *internet*”.

Esta investigação iniciou-se com a premissa de que a aposta na comunicação digital poderá contribuir positivamente para a retoma do Turismo e da Hotelaria num período de pandemia da COVID-19 e teve como objetivos: compreender de que forma o LMH utilizou a comunicação digital em contexto pandémico; identificar as medidas tomadas pelo LMH para aumentar as vendas; e aferir se o foco na comunicação digital constitui uma das principais estratégias de *marketing* na Hotelaria. Para alcançar estes objetivos utilizou-se um estudo de caso e as seguintes fontes de informação secundária: i) análise de relatórios semanais de *social media*; ii) análise de conteúdo aplicada a um *webinar*; e como fonte de informação primária (iii) uma entrevista semi-estruturada.

Num momento de fraqueza e no qual o contacto humano foi reduzido substancialmente, a *internet* surge como uma ferramenta de informação capaz de aproximar empresas e consumidores, bem como capaz de salvar negócios do encerramento definitivo. Contudo, o grande desafio para as empresas passa por conseguir manter a sua posição no mercado, já que a pandemia obrigou a uma reestruturação total da estratégia de *marketing* e vendas planeada para 2020 e uma adaptação repentina ao digital. O futuro deixou de poder ser calculado através da análise da ocupação de anos anteriores, da segmentação, dos mercados e de ações e investimentos, já que o mundo está a passar por uma situação nunca antes vivida e cujas consequências são desconhecidas. Ainda assim, no caso concreto do hotel em estudo, pode concluir-se que o seu posicionamento no mercado se manteve regular já que 70% dos hóspedes recomendam a unidade hoteleira, valor este que já se verificava antes da pandemia.

Face à situação vivida, o Lisbon Marriott Hotel optou por ser criativo e transformou as suas fraquezas em oportunidades e o retorno foi bastante positivo. Destacou-se como principal estratégia a aposta na comunicação digital como forma de alcançar o seu público, publicitar as novas ofertas e demonstrar as medidas de segurança implementadas. Como principais ações destacou-se o foco no mercado nacional através da criação de serviços de restauração dinâmicos e atrativos, como é o exemplo do *Brunch* com acesso à piscina, e a conversão de quartos em escritórios para os profissionais em regime de teletrabalho.

Um hotel cujo *target* era maioritariamente público estrangeiro teve de se reinventar e promover serviços de curta duração adaptados ao mercado disponível, neste caso, o nacional.

Apesar dos resultados mostrarem que não é possível quantificar o impacto específico da comunicação digital no aumento do número de vendas do LMH, não negam que o conjunto de novas medidas e a forte aposta no conteúdo digital aumentou em larga escala a visibilidade do hotel, o que acabou por se repercutir em vendas. Assim, a aposta na forte presença e posicionamento digital, a adoção de um *marketing* solidário, bem como o foco no mercado nacional e nos serviços de curta duração constituiu uma combinação de sucesso para a recuperação do hotel. Através dos *giveaways* no *Instagram*, dos artigos em revistas digitais e das parcerias com *influencers*, a visibilidade do Lisbon Marriott Hotel foi aumentando, o que aos poucos foi originando uma crescente confiança e reconhecimento dos clientes em relação ao hotel. Este facto comprova a afirmação de Rosario, Rodríguez e Pérez (2013) que salienta que a comunicação digital e a interação com os clientes devem ser incluídas como parte integrante da estratégia dos hotéis, gerando conteúdos com mais qualidade, promoções, concursos e ofertas especiais.

O foco na rede social *Instagram* não foi despropositado já que se estima que o alcance de um anúncio nesta plataforma seja de 928.5 milhões de pessoas, sendo que 15% desta população são pessoas maiores de 13 anos e suscetíveis a serem alcançadas pelos *marketeers* através dos anúncios partilhados (Hootsuite & We Are Social, 2020).

Adicionalmente, o hotel ressalta que a aposta em *influencers* não teve o propósito de divulgar um produto que não era atrativo, mas sim ajudar a promover um produto bastante atrativo, mas que estava com dificuldade a ganhar visibilidade. Ainda assim, à semelhança da abordagem de Evans et al. (2017) e de Schouten, Janssen e Verspaget (2019), os resultados corroboram a premissa de que os pequenos *influencers* transmitem mais confiança ao público em oposição aos grandes *influencers*. Num evento no qual estiveram presentes personalidades com uma média de 30.000 seguidores, a conversão em vendas foi mais positiva do que no evento onde os *influencers* tinham uma média de 150.000 seguidores.

O hotel, que desde abril de 2020 viu as suas vendas diminuírem drasticamente, começou a ter de criar novas datas e a prolongar pacotes para conseguir dar vazão ao número de pessoas interessadas em adquiri-los. Esta é a dimensão que um negócio pode tomar se apostar na comunicação digital como estratégia de *marketing* e vendas.

A análise dos relatórios de *social media*, juntamente com a análise do *webinar* e da entrevista, permitem-me concluir o estudo afirmando, que a comunicação digital pode sim fazer a diferença no Turismo e na Hotelaria, surgindo como um elemento fulcral na estratégia de *marketing* e vendas do setor.

4.1 Limitações

A presente investigação contém algumas limitações. Embora se pretenda generalizar o facto de a comunicação digital ser uma mais valia para a Hotelaria e por isso constituir um elemento fulcral na estratégia de *marketing* e vendas dos hotéis, apenas foi estudado o caso concreto do Lisbon Marriott Hotel. Desta forma, não tendo método de comparação com outras unidades hoteleiras, as conclusões acabam por ser tendenciosas, dado que o que funciona para uma empresa pode não funcionar para outra.

Por outro lado, o facto da COVID-19 e dos seus impactos ser um tema tão abordado no momento, leva a que todos os dias surjam novos dados e novos estudos, pelo que se torna difícil acompanhar toda a informação e compilar toda a atualidade nesta investigação.

4.2 Proposta de valor

Este projeto ambiciona despoletar um pensamento crítico e incentivar a consciencialização do conceito de comunicação digital como uma ferramenta de informação essencial no Turismo e na Hotelaria.

Considera-se que a investigação contribui para a Gestão na medida em que apresenta um caso concreto de uma unidade hoteleira que beneficiou em larga escala da implementação da comunicação digital como principal estratégia de *marketing* e vendas. Serve assim de ponto de partida para as restantes empresas, dando a oportunidade às mesmas de avaliar as medidas implementadas, bem como os seus resultados e determinar o que poderá ser uma mais valia quando adaptado ao seu negócio.

Por outro lado, a investigação é uma mais valia para a Academia na medida em que aborda um tema bastante atual e que serve de base para inúmeros estudos futuros. O cruzamento de informação em torno da comunicação digital, da Hotelaria e da pandemia da COVID-19 permitiu obter um ponto de vista bastante interessante no fim do projeto e que pode ser abordado de forma mais profunda futuramente.

4.3 Sugestões de Pesquisas Futuras

Este projeto permitiu desmistificar algumas inseguranças da sociedade, abrindo horizontes para o mundo digital. No entanto, a importância da comunicação digital no Turismo e na Hotelaria continua a ser um tema com múltiplas opções para estudos futuros. Primeiramente, será interessante entender o porquê de a Hotelaria continuar a ser uma área que pouco investe na comunicação digital. Em plena Era da tecnologia,

é difícil compreender como é que foi necessária a chegada de uma pandemia como a da COVID-19 para gerar uma mudança de mentalidade no setor.

Em seguida, será curioso aferir as novas medidas implementadas face à pandemia da COVID-19 nos restantes hotéis de Lisboa, dentro da categoria do Lisbon Marriott Hotel e concorrentes ao mesmo. Utilizar como método de comparação o caso do LMH e compreender se a concorrência apostou na mesma estratégia e quais foram os seus resultados.

Por fim, seria pertinente alargar o escopo de investigação, comparando a performance do hotel em diferentes períodos de tempo. O objetivo seria verificar qual a posição atual do hotel nas plataformas digitais, quais as medidas implementadas após novembro de 2020 e se a comunicação digital continua a ser uma mais valia enquanto estratégia de *marketing*, já que Appel, Grewal, Hadi e Stephen (2019) defendem que as plataformas *online* tornaram-se um canal de *marketing* e comunicação vital e indispensável para empresas.

5. Referências

Andrew J. Viterbi & Jim K. Omura. 2009. Principles of Digital Communication and Coding. *Dover Publications, Inc.*

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. & Stephen, A.T. 2019. The future of Social Media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* (2020). 48:79–95

Arndt, J. 1967. Word of mouth advertising: A review of the literature. New York, NY: *Advertising Research Foundation.*

Associação de Hotelaria de Portugal. 2020. 3ª fase do inquérito “O impacto da Covid-19 na Hotelaria”. 4 de junho de 2020.

Bauer, M.W. & Gaskell, G. (2000). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis. *Editora Vozes.* p 448.

Cambridge Dictionary. Giveaway. Consultado em 7 de julho de 2021. <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/giveaway>

Castells, M. 2009. Comunicación y poder. Madrid: *Alianza Editorial.* p. 87-88.

Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T. & French, S. (2016) Key Methods in Geography. *Sage Publications.* 143-155.

Doyle L. (2019). What is Digital Communication & Why Are Skilled Professionals in Such High Demand? Northeastern University. Consultado em: 6 de fevereiro de 2021. <https://www.northeastern.edu/bachelors-completion/news/what-is-digital-communication/>

Dr. K.R. Subramanian. 2018. Technology and Transformation in Communication. *Journal os Advance Research in Electrical & Electronics Engineering.*

Dunn, K. 2005. 'Interviewing', in I. Hay (ed.) *Qualitative Research Methods in Human Geography*. Melbourne: Oxford University Press, pp. 79–105.

Eco. (2020). Pandemia acelera compras online. Têm maior aumento em 18 anos. Consultado em 7 de junho de 2021. <https://eco.sapo.pt/2020/11/20/pandemia-acelera-compras-online-tem-maior-aumento-em-18-anos/>

Edward A. L. & David G. M. 1990. *Digital Communication*. Kluwer Academic Publishers.

eMarketer (2018). *Social Network Users and Penetration in Worldwide*.

Evans, N.J., J. Phua, J. Lim & H. Jun. 2017. Disclosing instagram influencer advertising: the effects of disclosure language on advertising recognition, attitudes, and behavioral intent. *Journal of Interactive Advertising* 17, no. 2: 138–49.

Fidel, R. 1984. *The Case Study Method: A Case Study*. University of Washington. 273-288.

Gaspar, M. 2020. Reinvenção das marcas na era Covid. *Jornal de Notícias*. Consultado em: 3 de novembro de 2020. <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/reinvencao-das-marcas-na-era-covid>

Gaboleiro, A. 2021. Quem é o consumidor pós-pandemia? Imagens de Marca. Consultado em 10 de abril de 2021. <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/quem-e-o-consumidor-pos-pandemia/>

Gallager, R. 2006. 6.450 Principles of Digital Communication I. Massachusetts: MIT OpenCourseware.

Garcia, L. & Quek F. 1997. *Qualitative Research in Information Systems: Time to be Subjective?* Springer.

Goeman, J.J., Solari, A. 2011. Multiple Testing for Exploratory Research. *Institute of Mathematical Statistics*.

Granata, G. 2020. Digital Communication Tools: E-Wom in the Tourism & Hospitality Industry. *International Journal of Advances in Management and Economics*.

Greenbaum, R.L., Quade, M.J., Mawritz, M.B., Kim, J. & Crosby, D., 2014. When the customer is unethical: the explanatory role of employee emotional exhaustion onto work-family conflict, relationship conflict with coworkers, and job neglect. *J. Appl. Psychol.* 99 (6), 1188–1203.

Hall, C.M., Scott D. & Gosling S. 2020. Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish. *Tourism Geographies.* 1470-1340.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. 2004. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1): 38–52.

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. 2020. *Qualitative Research Methods.* SAGE Publications Ltd.

Hospitality Net. 2020. A video: A message to Marriott International associates from President and CEO Arne Sorrenson. Consultado em 1 de abril de 2021. <https://www.hospitalitynet.org/news/4097646.html>

International Labour Organisation, 2020. ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work, 5th edition (June). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_749399.pdf.

Investopédia. Web 2.0. Consultado em 5 de julho de 2021. <https://www.investopedia.com/terms/w/web-20.asp>

Jaarsveld, D.D.V., Walker, D.D. & Skarlicki, D.P. 2010. The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. *J. Manage.* 36 (6), 1486–1504.

Jiménez-Castillo, D. & Sánchez-Fernández, R. 2021. How social media influencers affect behavioural intentions towards recommended brands: the role of emotional attachment and information value, *Journal of Marketing Management*, DOI: 10.1080/0267257X.2020.1866648

Júnior, A.F.B. & Júnior N.F. 2011. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência, Araxá*, v. 7, n. 7, p. 237-250

Karr-Wisniewski, P. & Lu, Y., 2010. When more is too much: operationalizing technology

overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Comput. Human Behav.* 26 (5), 1061–1072.

Ki, W. & Kim, Y.K. 2019. The mechanism by which social media influencers persuade consumers: The role of consumers' desire to mimic. *Psychology & Marketing* 36, 905- 922

Lackermair, G., Kailer, D. & Kanmaz, K. 2013. Importance of Online Product Reviews from a Consumer's Perspective. *Advances in Economics and Business*, 1, 1-5.

Lim, W. 2010. The Effects of social media networks in the hospitality industry. UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones, paper 693. <http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/693>

[LLYC. 2021. Tendências do Consumidor para 2021. Consultado em 10 de abril de 2021. https://ideaspt.llorenteycuenca.com/2021/02/04/tendencias-consumidor-2021/](https://ideaspt.llorenteycuenca.com/2021/02/04/tendencias-consumidor-2021/)

Madhow, U. 2008. *Fundamentals of Digital Communication. Cambridge.*

Mair, S. 2020. What will the world be like after coronavirus? Four possible futures. *The Conversation.* https://theconversation.com/what-will-the-world-be-like-afterc...d=IwAR2wr9pzssSdBSxjaHaWba9-iHSE3fYgZ9BV11jAx_Y4YIXVAImcJcNdjM

Marriott. Our History. Consultado em: 4 de fevereiro de 2021. <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi>

Maryville University. Digital Communication Essentials for Boosting Organizational and Personal Brands. Consultado em: 6 de fevereiro de 2021. <https://online.maryville.edu/blog/digital-communication/>

McKinsey & Company. 2020. Beyond coronavirus: The path to the next normal. [https://www.mckinsey.com/\\$/media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/Beyond%20coronavirus%20The%20path%20to%20the%20nex%20normal/Beyond-coronavirus-The-path-to-the-next-normal.ashx](https://www.mckinsey.com/$/media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/Beyond%20coronavirus%20The%20path%20to%20the%20nex%20normal/Beyond-coronavirus-The-path-to-the-next-normal.ashx)

Miles, J., Gilbert, P. 2005. A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology. *Oxford University Press*.

Misirlis, N. & Vlachopoulou, M. 2018. Social media metrics and analytics in marketing – S3M: A mapping literature review. *International Journal of Information Management*. 270-276.

Moreau, E. 2019. Here's How Webinars Are Changing the Way we Connect and Learn. Consultado em 1 de maio de 2021. <https://www.lifewire.com/what-is-a-webinar-3486257>

Owens, B.P., Baker, W.E., Sumpter, M.D. & Cameron, K.S., 2016. Relational energy at work: implications for job engagement and job performance. *J. Appl. Psychol.* 101 (1), 35–49.

Paton, R. & McLaughlin, S. 2008. Services innovation: Knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, 26(2), 77-83.

Perrigot, R. Basset, G. & Cliquet, G. 2011. Multi-channel communication: The case of subway attracting new franchisees in France. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(6), 434-455.

Popescu, M-A., Nicolae, F-V. & Pavel, M-I. 2015. Tourism and Hospitality Industry in the Digital Era: General Overview. *9th International Management Conference*.

Ribeiro, E.A. 2008. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, Araxá/MG, n. 04, p.129-148.

Ribeiro, T. 2021. A presença digital das empresas portuguesas. Consultado em: 10 de julho de 2021. <https://www.dns.pt/pt/blog/presenca-digital-empresas-portuguesas/>

Rosa, P.C. & Arnoldi, M. 2006. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: *Autêntica Editora*. p. 112.

Rosario, A. H., Rodríguez & G.M., Pérez, C.M. 2013. Development of social media and web 2.0 in the top hotel chains. *Tourism & Management Studies*

Santos, R. 1992. O que é comunicação. Lisboa: Difusão Cultural

Schouten, A.P., Janssen, L. & Verspaget, M. 2019. Celebrity vs. Influencer endorsements in advertising: the role of identification, credibility, and Product-Endorser fit. *International Journal of Advertising*, 39:2, 258-281, DOI: 10.1080/02650487.2019.1634898

Sigala, M. 2020. Tourism and Covid-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 312-321.

Soares, D.B. & Sousa, B.B. 2020. O papel da comunicação digital na mudança de comportamentos dos cidadãos em benefício da comunidade local. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. P. 91–105.

Start&Go. 2020. O novo consumidor pós-Covid-19: conseguirão as marcas fidelizar o cliente? Consultado em: 10 de maio de 2021. <https://www.startandgo.pt/m/pt/article?id=1765&name=O-NOVO-CONSUMIDOR-POS-COVID-19-CONSEGUIRAO-AS-MARCAS-FIDELIZAR-O-CLIENTE>

Terra, C.F. 2006. Comunicação Corporativa Digital: o futuro das Relações Públicas na rede São Paulo – SP. Universidade de São Paulo.

Tiedemann, N. & Semeijn, J. 2009. Increasing hotel responsiveness to customers through information sharing. *Tourism Review of Aiest - International Association of Scientific Experts in Tourism*, 64(4), 12-26.

TravelBI by Turismo de Portugal. 2021. Hóspedes em Portugal. Consultado em 10 de julho de 2021. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/hospedes.aspx>

Vector ITC. 2020. Tecnologia, o verdadeiro vencedor da era pós-Covid. Consultado em: 10 de maio de 2021. <https://www.vectoritcgroup.com/pt-pt/tech-magazine-pt/digital-transformation-pt-pt/tecnologia-o-verdadeiro-vencedor-da-era-pos-covid/>

Ventura, M.M. 2007. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *SOCERJ*. 20(5):383-386

Vermeulen, I. E., & Seegers, D. 2009. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30, 123-27.

Wang, S. & Hsu, H. 2008. Use of the Webinar Tool (Elluminate) to Support Training: The Effects of Webinar-Learning Implementation from Student-Trainers' Perspective. New York Institute of Technology, New York. *Journal of Interactive Online Learning*.

WebWinner Agency. 2018. As principais métricas de redes sociais que deve conhecer. Consultado em 7 de junho de 2021. <https://wwinagency.com/metricas-para-redes-sociais/>

[World Tourism Organization. 2019. International Tourism Highlights. Consultado em 20 de junho de 2021. https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152](https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152)

Xiang, Z., & Gretzel, U. 2010. Role of social media in online travel information search. *Tourism Management* 31: 179-88.

Zak, S. & Hasprova, M. 2020. The role of influencers in the consumer decision-making process. *SHS Web of Conferences*. 74.

6. Anexos

Anexo 1 - Engagement do hotel no Instagram em agosto de 2019 vs agosto de 2020 (Fonte: conta oficial do LMH)



Gostos: itsinesgabriela e 80 outras pessoas

lisbonmarriott A good day starts with positive attitude and a great cup of coffee. ☕☀️
Happy Monday... mais

Ver todos os 2 comentários

12 de agosto de 2019 · Ver tradução



Gostos: edgarsilvasilvestre e 270 outras pessoas

lisbonmarriott A partir de amanhã o nosso Lunch Express estará de volta! Desta vez teremos a versão Verão 🍹 Curioso? Faz já a tua reserva! 📞 +351... mais

Ver todos os 6 comentários

lisbonmarriott @danieloliveirabastos 😍❤️



lisbonmarriott @larascarrasco é ainda melhor do que parece 😊



2 de agosto de 2020



Lisboa: hotel Marriott reabre com brunch de verão e acesso à piscina



O jardim com piscina do hotel, onde é servido o piquenique. (Fotografia: DR)

André Rosa
08/06/2020

O Pool Brunch regressa ao Lisbon Marriott Hotel no dia 8 de julho, data em que esta unidade, em Lisboa, reabre ao público. Este ano não há buffet, mas há dois brunches à escolha e todos com acesso à piscina do hotel.



Copo de espumante à chegada, ovos mexidos, salsichas frescas, feijão com tomate, bacon, torradas de vários tipos de pães, poké bowl de salmão, ovos benedict, grissino, tapenade e presunto e panquecas de frutos vermelhos, natas e chocolate. Estes são só alguns dos componentes do Classic Rainbow, um dos dois menus Pool Brunch que vão estar disponíveis este verão, no Lisbon Marriott Hotel, a partir de 8 de julho.

Quem escolher este menu terá também direito a granola caseira com iogurte, mini-éclair, donuts coloridos e uma bebida à escolha (entre smoothie red, sumo de laranja, chá e café). O menu custa 39 euros por pessoa, vai estar disponível das 12h às 16h, e a boa notícia é que este ano se estende aos dois dias do fim de semana (o ano passado, quando foi lançado, só estava disponível ao sábado).



(Fotografia: DR)

(Fotografia: DR)

Já quem preferir um brunch mais leve e saudável pode escolher o Green Rainbow pelo mesmo preço do Classic e que também inclui copo de espumante ou mimosa e ovos mexidos. Cogumelos salteados, alho e tomilho, seleção de humus, torradas de trigo, alfarroba e beterraba, bruschetta de abacate, ovos à florentina, pudim de chia, panquecas com compotas caseiras, donuts e granola caseira com iogurte são os restantes componentes.

A cargo dos clientes fica a escolha de uma bebida entre smoothie green, sumo de laranja, café ou chá. As crianças até aos seis anos de idade não pagam, e dos 7 aos 12, pagam 19,50 euros. De resto, quem estiver no hotel a provar o brunch pode usar livremente a piscina, que fica no meio de um amplo jardim, até às 17h. O Pool Brunch entra em vigor no dia 8 de julho, data de reabertura do hotel.

O Lisbon Marriott Hotel, com 577 quartos e 12 suítes, é um dos maiores hotéis urbanos do país e prepara-se para reabrir seguindo as normas de higiene e segurança decretadas pela Direção-Geral da Saúde, Organização Mundial de Saúde e pelo conselho global de limpeza da Marriott International. Segundo o hotel, cada cliente pode escolher uma tarifa "de acordo com a sua preferência de serviços", sendo que de momento há "tarifas muito variadas e acessíveis para comemorar" a reabertura da unidade.



TODOS VIRAM

01 FICAR
Novo hotel do Porto desafia a gravidade com piscina vertical e plantas no teto

02 COMER
Comer em conta em Aveiro: no reino das sandes de pernil e leitão

03 BRAND STORY
A escapadinha romântica em busca da melhor paisagem de Coimbra

04 O QUE FAZER
Sete séries para ver nos próximos dias na TV e em streaming

05 FICAR
Setúbal: acampar num ecoparque, no sopé da Arrábida

PUBLICIDADE



Não Perca

O QUE FAZER
FESTIVAL DO CARACOL ESTÁ DE VOLTA ÀS ESPLANADAS DE CASTRO...
08/07/2021

FICAR
ACAMPAR NA COSTA VICENTINA, JUNTO A UMA PEQUENA PRAIA FLUVIAL
08/07/2021

FICAR
AZENHAS DA SEDA: UM AQUATURISMO NO MEIO DO ALENTEJO
08/07/2021

PUBLICIDADE



Nº 154682

Mad Hatter
Brunch 30€

WELCOME DRINK
HATTERS SALAD
MORANGOS, MANJERICÃO, ABACATE, NOZES E MOZZARELLA
TRIO DE HUMUS
COM CRUDITÉS VEGETAIS, TOSTAS DE TRIGO, INTEGRAIS E ALFARROBA
FEIJÃO COM TOMATE
ACOMPANHADO DE BACON & SALSICHA
OVO BENEDICT
OVOS ESCALFADOS, FIAMBRE DE PERÚ E MOLHO HOLANDÊS
POKE BOWL DE SALMÃO FRESCO
SALMÃO MARINADO, ABACATE, ARROZ, RABANETE, SÊSAMO, SOJA, NOORI
CHEESECAKE
QUEIJO DA SERRA DA ESTRELA
RED VELVET CAKE
BOLO DE BETERRABA, GANACHE DE CHOCOLATE
E CREME DE BAUNILHA
POPS DE PIPOCAS
BRIGADEIRO DE CHOCOLATE COM PIPOCAS

PACOTE DE BEBIDAS 8€
FREE FLOW
SMOOTHIE
RED VITALITY
GREEN ENERGIZER
VINHO
BRANCO OU TINTO DA CASA
ÁGUA, CAFÉ E CHÁ



Admit Two

Nº 154682

Anexo 5 - Transcrição (adaptada) do webinar

. Identificação dos intervenientes:

M = Moderador

Iy = Interveniente (*Account Manager*)

M: Qual foi o impacto da Covid-19 na estratégia de vendas e *marketing* do Lisbon Marriott Hotel?

I1: O setor hoteleiro não é um setor estático, pelo que obriga à realização de uma nova estratégia de vendas e *marketing* todos os anos. O ano de 2020 não foi exceção, pelo que no fim de 2019 já havia uma estratégia estruturada para o ano seguinte. Contudo, era impossível prever o aparecimento do Covid-19, surgindo a necessidade de um reajuste da estratégia.

No Lisbon Marriott Hotel a estratégia é elaborada tendo em conta os seguintes fatores: a análise da ocupação, utilizando a ocupação presente e passada com o objetivo de entender a evolução da procura do hotel e a prestação dos anos anteriores; a segmentação, isto é, as áreas de negócio que trazem mais procura e rentabilidade ao hotel. No caso do Lisbon Marriott Hotel o segmento principal é o MICE, seguido das reservas individuais corporativas e por fim do lazer; os mercados, sendo o americano o principal, uma vez que a Marriott é uma marca americana. Depois do mercado americano surge o mercado europeu e o mercado português; as ações e investimentos, baseado nos três componentes anteriores, com vista a alcançar os resultados pretendidos.

Portugal tem ganho uma grande projeção internacional, sendo notório o aumento da procura do país para grandes eventos e conferências, servindo de exemplo o *Websummit*, a maior conferência de tecnologia da Europa.

Contudo, todos estes componentes de análise deixaram de ser viáveis para o reajuste da estratégia, já que é impossível prever o que será do mundo daqui para a frente.

Ainda assim, é de salientar que apesar de não se esperar que a Covid-19 pudesse alterar tanto a dinâmica do dia-a-dia, através do reajuste o hotel também procurou criar oportunidades num momento mais frágil para o turismo em Portugal.

M: De que forma o hotel procurou transformar fraquezas em oportunidades num momento de pandemia?

II: Face à pandemia o hotel procurou ser criativo, gerando novas ideias e adaptando-as ao mercado atual. A realização de uma análise do mercado, permitiu entender as necessidades do mesmo, detetando possíveis oportunidades para o hotel se reinventar.

Uma das principais estratégias adotadas pelo LMH, foi a oferta de quartos e refeições para os profissionais de saúde do Hospital de Santa Maria. Devido à quebra da taxa de ocupação no mês de março, o hotel conseguiu disponibilizar um total de 100 quartos, permitindo aos profissionais isolar-se das suas famílias.

Com o hotel fechado, o LMH teve ainda a oportunidade de ajudar a comunidade através da doação de algum *stock* de bens que tinha e que não teria possibilidade de dar vazão.

Depois, após a reabertura do hotel e assistindo-se ainda a restrições de voos internacionais, a estratégia implementada passou pelo foco no mercado nacional e nos serviços de restauração. Assim, através da análise de mercado, verificou-se que o turista português não procurava hotéis de cidade, mas sim praia ou campo, logo a estratégia adotada foi criar experiências dentro do hotel que não fossem focadas na pernoita. O *Pool Brunch* foi um dos eventos com mais sucesso e que foi pensado 100% no novo segmento de mercado.

Outra estratégia adotada foi a conversão de quartos em escritórios, para utilização diária, numa fase em que se assistiu à instituição do teletrabalho na maioria das empresas. Este conceito foi pensado para as pessoas que queiram sair de casa e ter um espaço apelativo para trabalhar, podendo usufruir das comodidades de um hotel e a um preço mais acessível.

M: Com o foco num novo segmento, houve necessidade de reajuste dos preços?

II: De facto o foco no mercado nacional implicou o reajuste de preços. Não é viável esperar que o mercado português origine um *revenue* tão elevado como o mercado estrangeiro, que tem muito mais poder de compra. Uma maior flexibilidade na negociação de preços foi parte da estratégia utilizada para o foco e atração do mercado português. A definição dos diferentes segmentos de

uma empresa é essencial, porque permite à equipa desenvolver uma estratégia focada e realista, com capacidade de gerar resultados mais eficazes.

M: É visível o receio do consumidor em sair de casa e usufruir de produtos e serviços durante a pandemia. Qual foi a estratégia de *marketing* que o Lisbon Marriott utilizou para contornar este obstáculo?

E1: Foi necessário um esforço enorme da parte do *marketing* e a publicidade para voltarmos a conquistar a confiança dos nossos hóspedes.

A estratégia adotada foi um *marketing* solidário, na medida em que ajudámos a comunidade e divulgámos esse gesto nos canais de imprensa e comunicação. Esta estratégia teve o propósito de mostrar aos consumidores que o LMH está presente junto da comunidade. Para além disso, a experiência que retiramos do contacto com os profissionais de saúde permitiu-nos criar procedimentos (higienização, limpeza, ...) e adaptar o hotel para o futuro, isto é, a nossa reabertura.

A comunicação digital também foi um ponto fulcral na estratégia de *marketing* e vendas do hotel e foi através dela que chegámos à maioria dos nossos clientes. Através das redes sociais mostrámos as mudanças que ocorreram no hotel, nomeadamente a substituição do *buffet* no *Pool Brunch* por um serviço à carta, a redução do número máximo de pessoas, a colocação de círculos a delimitar as distâncias de segurança de forma a ser possível a realização de eventos e também o incentivo do consumo ao ar livre. O hotel procurou deixar sempre claro na comunicação, todas as medidas adotadas para a segurança dos hóspedes, para que estes tenham total confiança nos nossos serviços.

M: Como é que caracteriza o estado de espírito dos profissionais de hotelaria neste momento?

E1: Alguns dias e alguns momentos têm sido bastante difíceis, dado não termos recebido muito *feedback* dos hóspedes. São muitas as alturas em que se torna difícil manter a motivação. Na altura do Verão houve uma pequena retoma que trouxe algum ânimo, mas com o aumento dos casos o hotel voltou a dar um passo atrás.

Contudo, a forma de contornar este *mindset* é criar novas ideias, tentar ver nestes momentos mais negros o que podemos criar de diferente no mercado. Um dos momentos mais altos deste período

foi quando a imprensa começou a publicitar o hotel. Este reconhecimento foi um *boost* na motivação porque sentimos que estávamos a criar a diferença e a ser ouvidos.

Os Recursos Humanos têm tido um papel fundamental em motivar e cuidar dos seus funcionários neste período. Existe um conjunto de estratégias implementadas internamente, que se podem criar para promover o bem-estar junto dos colaboradores. Um exemplo disso mesmo foi a criação de alguns descontos oferecidos aos colaboradores nos nossos serviços do hotel e a realização de *workshops* de variados temas.

Anexo 6 - Exemplo ilustrativo de uma das novas medidas implementadas no Lisbon Marriott Hotel – Conversão de quartos em escritórios



WORKAWAY
LOCAL DE TRABALHO

MARQUE JÁ O SEU ESCRITÓRIO CONNOSCO

ESCRITÓRIO: 8H ÀS 18H DESDE **40€**
ESCRITÓRIO + QUARTO: 8H ÀS 18H DESDE **65€**
ESCRITÓRIO + QUARTO: 1 NOITE DESDE **115€**

INCLUI:

- WI-FI
- ESTACIONAMENTO
- ACESSO AO GINÁSIO
- 30% DESCONTO NO RESTAURANTE E BAR (NÃO AGUMULATIVO COM OUTRAS PROMOÇÕES)

MARCAÇÕES
+351 914 391 060
www.bonvoy.com
& inserir código "BP6"

MARRIOTT LISBON

Anexo 7 - Transcrição da entrevista

. Identificação do entrevistador e do entrevistado:

E = Entrevistadora

Py = Participante

. A transcrição da entrevista foi autorizada pela entrevistada.

E: Qual foi o impacto que a comunicação digital teve enquanto potenciadora de vendas num contexto de Covid-19?

P1: É muito complicado quantificar o impacto que a *social media* teve no aumento do nosso número de vendas. Na maioria dos hotéis as vendas diminuíram quase 80%, e no Lisbon Marriott a taxa média de ocupação diminuiu de 90% para 10% diariamente, estando alguns dias abaixo de 10%. O que é possível analisar é que a pandemia permitiu-nos atingir um novo *target*. Uma das grandes estratégias do LMH passou pela grande aposta em *social media* e *influencers*, o que não tinha sido tão explorado anteriormente. Consequentemente, o *Pool Brunch* foi um sucesso, chegando a ser necessário aumentar o número de dias em que estava disponível. Nas primeiras semanas o *Brunch* era servido apenas ao domingo, e com a afluência alargámos o evento para sexta, sábado e domingo e num horário mais extenso. Neste caso específico conseguimos ver um grande impacto da *Social Media* porque apesar de ser um evento que já se realizou em anos anteriores, no ano de 2020 os resultados foram três vezes melhores que no ano anterior.

E: Considera que a aposta nas parcerias com os *influencers* atraiu muitos clientes para o hotel?

P1: Sem dúvida. Hoje em dia, por mais difícil que seja admiti-lo, não é através dos meios de comunicação tradicionais que se obtém resultados. Infelizmente já não são as revistas e a televisão que nos trazem um grande aumento de vendas. Ainda assim, é interessante verificar que a pouca

media que ainda atrai e converte os seus leitores em potenciais clientes é a que está quase ao mesmo nível dos *influencers*, isto é a MAGG e a Nit, uma *media* digital mais descontraída.

Durante o período em que decorreu o *Brunch* tínhamos quase sempre *in-house* um ou dois *influencers*. Ainda assim, é engraçado que no *Pool Brunch* os *influencers* que estiveram presentes tinham em média 30.000 seguidores, e no *MadHatter Brunch* passámos para uma média de 150.000 seguidores. Recebemos *influencers* muito grandes no *MadHatter Brunch* como a Owhana, uma das maiores *influencers* em Portugal, contudo, não se converteu tão bem em vendas.

E: Afirma que os *influencers* com um público mais restrito atraem mais vendas que os *influencers* com um grande público?

P1: Sim. Estudos demonstram que muitas vezes os pequenos *influencers* convertem mais os seus seguidores do que os grandes *influencers*. Isto acontece porque o os pequenos *influencers* é interpretado pelo público quase como se fosse um amigo, visto ser uma pessoa famosa, mas mais acessível. É diferente a preocupação que têm com a sua comunidade, e tratando-se de uma ligação mais direta torna mais fácil o processo de influenciar. É facilmente perceptível que mais rápido as pessoas seguem um conselho de um amigo ou de uma pessoa próxima, do que de um famoso como a Rita Pereira ou o Pedro Teixeira.

E: É um processo fácil entrar em contacto com os *influencers*?

P1: No geral posso dizer que sim. Contudo, é frequente os grandes *influencers* não responderem às mensagens, e quando respondem dizem que têm de consultar a agenda e acabam por não responder mais. Depois surge a questão do *budget*. Nesta fase que vivemos é mais que garantido que não vamos pagar a *influencers* para visitarem o hotel. A proposta que lhes apresentamos passa por oferecermos o serviço em troca de publicidade. Este também é um fator que justifica a maior captação de *influencers* com um público pequeno.

E: Em forma de conclusão podemos afirmar que a aposta na comunicação digital e nos *influencers* foi essencial na captação de vendas no período de pandemia?

P1: Sem dúvida alguma. Contudo, eu acho que o motivo pelo qual se converteu tão bem em vendas não esteve somente relacionado com os *influencers* que visitaram o hotel, mas sim a altura do ano e o produto em si. O nosso principal evento de 2020 foi o *Pool Brunch*, e surgiu numa fase em que as pessoas já estavam saturadas de estar em casa (devido à pandemia) e queriam fazer planos em Lisboa. Assim, a aposta nas *influencers* não foi com o objetivo de publicitar um produto que não era atrativo, mas sim pedir ajuda a promover um produto bastante atrativo, mas que estava com dificuldade a ganhar visibilidade.