



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Relatório de Estágio

Estratégias de *marketing* e vendas em empresas hoteleiras:

O Caso do “Sofitel Lisbon Liberdade”

Laura Sofia Lizardo Da Cruz

Orientador: Professor Doutor Nuno Silva Gustavo

Estoril, outubro 2017



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

Relatório de Estágio

Estratégias de *marketing* e vendas em empresas hoteleiras:

O Caso do “Sofitel Lisbon Liberdade”

Laura Sofia Lizardo Da Cruz

Orientador: Professor Doutor Nuno Silva Gustavo

Estoril, outubro 2017

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem o estímulo e o empenho de diversas pessoas. Desta forma, gostaria de expressar a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta investigação se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos:

- Ao meu professor e orientador pelas sugestões sempre pertinentes, disponibilizando-se quando necessário para ajudar e guiar o meu trajeto da melhor maneira.
- Aos entrevistados, que se disponibilizaram para me receber pessoalmente e colaborar no que fosse necessário, enriquecendo este trabalho da melhor forma possível.
- Aos meus pais e à minha irmã, pela paciência e apoio constante desde o início do trabalho, sempre disponíveis para ajudar.
- Ao meu namorado, colega de mestrado do mesmo ramo, que me apoiou nos momentos de maior aflição e se disponibilizou para ajudar quando tinha dúvidas.
- Aos meus colegas de trabalho que colaboraram nas minhas questões sobre o estudo de caso.

Índice Geral

Índice Geral.....	V
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Quadros.....	IX
Índice de Gráficos.....	X
Resumo.....	XI
<i>Abstract</i>	XII
Glossário.....	XIII
CAPÍTULO I – METODOLOGIA.....	1
1.1. Contexto e justificação do estudo.....	1
1.2. A construção da problemática.....	3
1.3. Da delimitação do tema ao problema de investigação.....	7
1.4. Organização da dissertação.....	9
1.5. Síntese e reflexão dos trabalhos já realizados na área ou tema em estudo.....	10
1.6. Implicação desses trabalhos para o estudo a realizar.....	12
1.7. Questões ou hipóteses a estudar.....	15
1.8. Metodologia de pesquisa.....	17
1.8.1. Modelo da investigação/ procedimentos.....	17
1.8.2. Instrumentos de pesquisa.....	19
CAPÍTULO II - REVISÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA: DA ESTRATÉGIA AO <i>MARKETING</i> - UMA REFLEXÃO SOBRE O PANORAMA HOTELEIRO.....	25
2.1. Do modelo <i>asset-heavy</i> ao modelo <i>asset-light</i> : novas estratégias de desenvolvimento do mercado hoteleiro num contexto em mudança.....	25
2.2. <i>Branding</i> : a marca enquanto elemento central da estratégia hoteleira no século XXI.....	29
2.3. Segmentação, posicionamento e <i>targeting</i> em hotelaria: desafios e soluções num mercado global	32
2.4. O <i>Marketing</i> 3.0 e 4.0 em hotelaria: uma visão para novos modelos operacionais de comunicação	36

CAPÍTULO III - REVISÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA: <i>MARKETING</i> E VENDAS NA HOTELARIA.....	41
3.1. O Plano de <i>marketing</i> e a suas dimensões	41
3.2. Os 7P’s do <i>Marketing-Mix</i>	44
3.3. Força de Vendas	46
3.4. Conceitos, modelos e soluções de vendas no <i>online</i> :.....	48
3.4.1. Modelos <i>bundling</i> vs. <i>unbundling</i>	48
3.4.2. Redes Sociais	50
3.4.3. Tecnologia <i>Mobile</i>	51
3.4.4. <i>Storytelling</i>	53
3.4.5. Programas de fidelização	55
3.5. Conceitos, modelos e soluções de vendas no <i>offline</i> :	56
3.5.1. Atendimento telefónico personalizado	56
3.5.2. Imprensa	58
3.5.3. Agências de viagens físicas	58
CAPÍTULO IV - ESTUDO CASO SOFITEL LISBOA.....	60
4.1. Enquadramento territorial.....	60
4.1.1. Grupo “AccorHotels”	60
4.1.2. O portfólio de produto	61
4.1.3. A estratégia empresarial	62
4.1.4. O “Sofitel Lisbon Liberdade”	65
4.1.5. Lisboa: o destino	66
4.1.6. O Hotel.....	69
a) Serviços.....	69
b) Departamentos	71
4.2. Apresentação dos dados obtidos.....	74
4.2.1. Estrutura de <i>pricing</i>	74

4.2.2. Políticas de distribuição digital.....	77
4.2.3. Estratégia Global de <i>Social Media</i>	79
4.2.4. <i>Guest experience</i> e programa de fidelização: <i>Voice Of the Guest/ / Le Club AccorHotels / Programa Signature</i>	80
4.2.5. Indicadores hoteleiros 2016.....	82
4.3. Análise de dados	83
4.3.1. Análise anual dos dados estatísticos	83
4.3.2. Análise crítica da empresa e do seu posicionamento no mercado.....	86
4.3.3. Análise SWOT da empresa.....	87
4.4. Validação de hipóteses	89
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5.1. Conclusão.....	93
5.2. Limitações da Investigação	96
5.3. Linhas para futuras investigações.....	97
Referências Bibliográficas	98
Anexos	116
Anexo I – Entrevista 1.....	117
Anexo II – Entrevista 2	122
Anexo III – Entrevista 3	127
Anexo IV – Segmentação da indústria hoteleira.....	131
Anexo V - Reforçando a liderança em toda a Europa e Mercados Emergentes	132

Índice de Figuras

Figura 1 - Conceitos e dimensões da problemática.....	6
Figura 2 - Estrutura da dissertação.	9
Figura 3 - Etapas do procedimento.....	17
Figura 4 - <i>Marketing Mix</i> na indústria dos serviços.....	46
Figura 5 - Forças da indústria que exigem mais personalização de serviços de hóspedes.	57
Figura 6 - 2017-2021 <i>Target: Doubling Earning</i>	64
Figura 7 - Organigrama hierárquico departamental 2017 do “Sofitel Lisbon Liberdade”.	71

Índice de Quadros

Quadro 1 - Instrumentos de pesquisa e contributos para a investigação.	19
Quadro 2 - Colaboradores entrevistados no âmbito das estratégias de <i>marketing</i> e vendas da unidade hoteleira.	20
Quadro 3 - Matriz Analítica 1	21
Quadro 4- Matriz Analítica 3	23
Quadro 5 - Matriz Analítica 2	22
Quadro 6 - <i>Ranking</i> das marcas hoteleiras internacionais.	31
Quadro 7 - Estrutura de um plano de <i>marketing</i>	42
Quadro 8 - Top 5 dos Grupos hoteleiros na Nut II Lisboa (por unidades de alojamento).	68
Quadro 9 - Indicadores hoteleiros na Nut II Lisboa.....	68
Quadro 10 - Oferta de Alojamento – descrição dos quartos “Sofitel Lisbon Liberdade”.	69
Quadro 11 - Estrutura pública de <i>pricing</i> “Sofitel”.	74
Quadro 12 - Oferta de <i>pricing</i> “Sofitel Lisbon Liberdade”.	75
Quadro 13 - Indicadores hoteleiros no ano 2016.	82
Quadro 14 - Análise SWOT da empresa “Sofitel Lisbon Liberdade”.....	88

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Modelos operacionais nas grandes cadeias hoteleiras na América do Norte vs Europa..	29
Gráfico 2 - Capitalização de mercado global dos grupos hoteleiros <i>versus</i> Airbnb (em mil milhões US dólares).....	38
Gráfico 3 - Taxa Ocupação Quarto (em percentagem).	83
Gráfico 4 - Número de dormidas no ano 2016 (em milhares).	84
Gráfico 5 – Indicador de Preço Médio (em euros).....	84
Gráfico 6 - Indicador de RevPar (em euros).....	85
Gráfico 7 - Receita de Alojamento, <i>Food & Beverages</i> e Outros, no ano 2016 (em euros).....	86

Resumo

Existem diversas opções estratégicas a nível hoteleiro que refletem as circunstâncias de uma envolvente contextual cada vez mais global, interdependente, incerta, tecnológica e focada em assuntos de sustentabilidade e responsabilidade social. A prestação hoteleira, sendo um serviço, apresenta características específicas como a intangibilidade, variabilidade, perecibilidade e inseparabilidade, que validam a necessidade de adoção de estratégias que permitam ultrapassar as mesmas. Neste sentido, desenvolve-se uma investigação assente em estratégias de *marketing*, vendas assertivas e emergentes que permitem uma diferenciação dos demais intervenientes, além de responder a um mercado de procura que se caracteriza pela exigência e autonomia.

Desta forma, a presente investigação pretende obter uma visão ampla e detalhada da gestão e administração do departamento comercial no âmbito funcional da unidade “Sofitel Lisbon Liberdade”, relativamente às políticas e estratégias comerciais aplicadas.

Primeiramente é apresentada a metodologia utilizada na investigação, seguindo-se de uma revisão da produção científica da estratégia ao *marketing* sob o panorama hoteleiro e uma produção científica relacionada com o *marketing* e vendas no setor. Desenvolve-se conceitos, modelos e soluções de vendas *online versus offline*.

Este caso de estudo começa com um enquadramento territorial, caracterizando o grupo hoteleiro, o portfólio de produto, a estratégia empresarial, o hotel e Lisboa, como destino. Posteriormente, apresenta-se a análise de resultados e dados obtidos através de dados internos da empresa e entrevistas realizadas, tendo em consideração estratégias e políticas de *pricing*, distribuição e *social media* seguidas pelas diretrizes e *standards* da marca global. É analisado o crescimento da unidade hoteleira, influenciado pela evolução do destino turístico e desenvolvimento do turismo de negócios e cruzeiros, e da diversidade de oferta de produtos e serviços.

Palavras-chave: estratégias, políticas, *marketing*, vendas, hotelaria.

Abstract

There are multiple strategic options at the hotel level which reflect the circumstances of an increasingly global, interdependent, uncertain, technological business, focused on issues of sustainability and social responsibility. The lodging industry, as a service, presents specific characteristics such as intangibility, variability, perishability and inseparability, which validate the need to adopt strategies to overcome them. In this sense, an investigation is developed based on marketing strategies and assertive and emerging sales that allow a differentiation of the other players and respond to an increasingly demanding market characterized by his refinement and autonomy.

The present research intends to obtain a broad and detailed view of the management and administration of the commercial department within the functional context of the "Sofitel Lisbon Liberdade" unit, regarding the commercial policies and strategies applied.

In a first instance, the dissertation presents the methodology used in the research, followed by a review of the state of the art in terms of marketing strategy under the hotel panorama. A scientific production concerning to marketing and sales in the lodging industry, focused primarily on the developing of concepts, models and sales solutions online versus offline is reviewed.

The case study begins with a territorial framework, characterizing the hotel group, the product portfolio, the business strategy, the hotel and the city of Lisbon, as a destination. Followed by the analysis of results and data obtained through internal company data and interviews, it is approached the strategies and policies of pricing, distribution and social media, according to the guidelines and standards of the global brand. A significant growth of the unit, influenced by the evolution of the destination and the development of business tourism, cruises and the diversity of supply of products and services, is analyzed.

Keywords: strategies, politics, marketing, sales, hotel industry.

Glossário

BAR – *Best Available Rate* (Melhor Tarifa Disponível)

B2B – *Business-to-Business* (Negócio a negócio)

B2C – *Business-to-consumer* (Negócio a consumidor)

CO – *Corporate* (Tarifa Corporativa)

CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

EWOM – *Electronic Word of Mouth* (boca-a-boca eletrónico)

F&B – *Food & Beverages* (Comidas e Bebidas)

GDS – *Global Distribution System* (Sistema de Distribuição Global)

LDRS – *Leisure Discounted Rates* (Tarifas de lazer reduzidas)

M2M – *Machine-to-Machine* (Máquina a máquina)

OD – Observação Direta

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

PC – Produção Científica

RE – Resultado de Entrevistas

REIT - *Real State Investment Trust* (Sociedades de Investimento Imobiliário)

REVPAR – *Revenue Per Available Room* (Receita por quarto disponível)

ROI - *Return On Investment* (Retorno sobre investimento)

TREVPAR – *Total Revenue Per Available Room* (Receita total, por quarto disponível)

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)

SEO – *Search Engine Optimization* (Otimização de motores de pesquisa)

STP – *Segmentation, Targeting and Positioning* (Segmentação, *Targeting* e Posicionamento)

VOG – *Voice of the Guest*

CAPÍTULO I – METODOLOGIA

1.1. Contexto e justificação do estudo

No âmbito da gestão estratégica, Petrocchi (2002) destaca a necessidade de olhar de forma permanente para fora e para dentro da organização, procurando avaliar oportunidades e ameaças e alterar rumos para atingir objetivos. A área da hotelaria é um exemplo, por ser bastante afetada por influências externas, tais como o desempenho do sistema de turismo onde estão inseridos cenários socioeconómicos, mudanças a níveis tecnológicos e governamentais, alterações nos preços de produtos, qualidade nos serviços públicos da região, gestão de recursos humanos, preservação do meio ambiente, existência de cultura associativa, entre outros. A formulação das estratégias de uma empresa depende da eficácia do processo de estudo ambiental e subsequente análise dos fatores macro e micro-ambientais (Harrington, *et al.*, 2014).

Uma empresa estabelece, através da gestão estratégica, uma forma organizada para que dentro de um ambiente competitivo, possa vir a obter os resultados necessários para a sua manutenção e crescimento, tal como orientar de forma precisa e clara todos os agentes produtivos da organização, para que procurem os resultados planeados e, através da sinergia de todos, mantenham o foco dos negócios da organização. Torna-se, neste sentido, essencial o desenvolvimento de ações eficientes rumo à prosperidade das empresas no que se refere à competição do mercado, novas técnicas e novos conceitos de compra e venda. Atualmente, para se acompanhar as constantes transformações a nível organizacional é preciso criar sistemas capazes de atender às necessidades de velocidade, flexibilidade, criatividade e soluções mais simples. Revela-se assim importante focalizar o mercado, estudar as necessidades e expectativas dos clientes e as suas perceções quanto ao desempenho atual da sua empresa e da concorrência, antes de se definir estratégias de *marketing* (Freire, *et al.*, 2004).

No que se refere ao entendimento de *marketing*, este conceito passou por diversas mudanças desde que começou a ser estudado, logo após a Revolução Industrial e o surgimento da produção em massa. A partir desse período, revelou-se como grande desafio o início do estudo do mercado em busca de novas oportunidades de negócios assim como de formas mais eficientes de distribuição, ou seja, formas mais eficientes de como fazer o produto chegar até ao consumidor e criar clientes satisfeitos, consequentemente. Foi o princípio dos estudos do que podemos designar de *marketing* contemporâneo (Minuzzi, 2014). O mérito e aprofundamento deste conceito foi por último, institucionalmente reconhecido pela Associação Americana de *Marketing* em 2013, conduzindo a um conceito de *marketing* dentro da sociedade em geral, como uma ciência, processo educacional, uma filosofia e não apenas um sistema de gestão:

“atividade, conjunto de instituições e processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas que apresentam valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral” (American Association of Marketing, 2017).

Os autores Reid & Bojanic (2010) baseiam-se na premissa que as empresas determinam as necessidades e desejos dos clientes para depois criarem produtos e serviços que vão de encontro às suas expectativas além dos objetivos da empresa. Na altura em que as empresas implementam o plano de *marketing*, devem desenvolver o instrumento *marketing mix*, isto é, a combinação de um produto, como ele é distribuído e promovido e o seu preço. Estes quatro fatores, quando combinados, devem assim satisfazer as necessidades dos mercados alvo e, em simultâneo, alcançar os objetivos de *marketing* da organização (Silva, 2013). Na teoria, o plano de *marketing* consiste em analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, desenvolver estratégias e programas de *marketing*. Através da calendarização, orçamentos e outras métricas de *marketing*, o plano deve definir como os progressos devem ser medidos a fim de monitorizar e avaliar resultados (Kotler & Keller, 2012).

No contexto do *marketing* hoteleiro e turismo, grande parte da literatura menciona que o setor representa mais uma faceta da indústria de serviços. Os princípios adaptados do fabrico e comercialização de produtos são, de facto, aplicados para redefinir questões de *marketing* através do prisma do produto, lugar, preço e promoção, através da adição de pessoas, processos e lugares no contexto dos serviços (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991; Palmer, 2007). Deste modo, estratégias de *marketing* e táticas de hotelaria e turismo estão principalmente focadas em ajustar cada um desses elementos para fornecer uma oferta competitiva (Kotler, 2002). De acordo com Lovelock (1999, cit. por Lashley, 2008), os mesmos conceitos aplicam-se, portanto, aos clientes de *marketing* hoteleiro e restauração, assim como à comercialização de roupa ou clientes de serviços financeiros

De acordo com o autor Quintas (2006: 749), “A função básica do *marketing* hoteleiro foca-se em juntar vendedores e compradores, permitindo aos hotéis interessar os canais de distribuição e atrair os clientes visados pela sua oferta e, além disso, fazer com que estes voltem a utilizar os seus produtos e serviços, no futuro”. O autor refere que o agravamento da situação concorrencial do mercado causado (principalmente pelo excesso da oferta de quartos e pela criação de novos produtos hoteleiros direcionados a um cliente mais informado, exigente e dinâmico), tornam a função de *marketing* cada vez mais relevante, obrigando os gestores a um desempenho esclarecido e determinado nesta área de gestão.

A crescente complexidade do mercado impõe novas e maiores exigências a esta função em relação às unidades hoteleiras, a qual é, cada vez mais, chamada a participar nas importantes decisões e escolhas

que os responsáveis das unidades são obrigados a fazer para garantir o sucesso e prosperidade do negócio. Os gestores hoteleiros deverão saber interpretar as alterações operadas ao nível das motivações e comportamentos dos consumidores, tal como deverão recorrer às ações de *marketing* suscetíveis de contribuir para um posicionamento favorável das suas unidades, incluindo a pesquisa e análise do mercado e o uso dos sistemas de informação. Torna-se necessário uma busca permanente de uma superior eficácia das ações a desenvolver, por forma a garantir a melhor utilização dos recursos disponíveis e o retorno adequado dos investimentos (Quintas, 2006). O *marketing* apresenta a responsabilidade de atingir um crescimento rentável à empresa e deve, assim, identificar, avaliar e selecionar oportunidades de mercado e definir estratégias para alcançá-las (Kotler, *et al.*, 2003). Cabe assim aos gestores de *marketing* e vendas delinear as estratégias a adotar a nível comercial aquando da realização do plano de *marketing*, de modo acompanhar a evolução do mercado de cada região.

Neste sentido, revela-se essencial o estudo das estratégias de *marketing* aplicadas à atividade hoteleira que diferem consoante os segmentos de mercado e o posicionamento de cada empresa, assim como do sistema de gestão adotado, entre outras variáveis.

1.2. A construção da problemática

Atualmente, podemos considerar que as antigas normas da civilização - políticas, económicas, socioculturais e religiosas - foram destruídas e substituídas por um conjunto de normas sociais mais horizontais e inclusivas (Kotler, *et al.*, 2017), da mesma maneira que a estrutura de poder tem vindo a sofrer mudanças drásticas determinantes na alteração do ambiente contextual das sociedades em geral, as quais estão na origem da presente reflexão e problematização.

Num período em que a concorrência é cada vez maior, a par de um mercado cada vez mais transparente e conectado, a tecnologia veio decerto revolucionar estas mudanças de poder. Os círculos sociais tonaram-se a principal fonte de influência, ultrapassando as comunicações de *marketing* externas e até a preferência pessoal. Os consumidores tendem a seguir os seus pares quando decidem que marca escolher; como se estivessem a proteger-se das afirmações falsas da marca e das campanhas ilusórias, usando os seus círculos sociais para construir resistência. A globalização cria um campo de jogo nivelado, em que a competitividade das empresas já não será determinada pela sua dimensão, país de origem ou vantagens passadas. Uma empresa pode ser mais competitiva se puder ligar-se a comunidades de consumidores e de parceiros para cocriar, e a concorrentes num misto de colaboração e competição (Kotler *et al.*, 2017; Bowen, 2016; Kandampully, *et al.*, 2016; Chathoth *et al.*, 2013).

Perante o rápido desenvolvimento e reestruturação do mercado, surgem novos modelos de negócio e novas estratégias das empresas hoteleiras num contexto em mudança. Do ponto de vista do *marketing*, a gestão das marcas tem ganho especial atenção, desde logo porque se por lado o mercado turístico tende para a concentração (oligopólio), em alternativa a situação uma concorrência monopolística; por outro, a procura turística é cada vez mais abrangente, diversificada e global (Gustavo, 2012). Por sua vez, verifica-se um período de transição e de adaptação à economia digital em que surge uma nova abordagem ao *marketing* de modo a guiar os *marketeers* na antecipação e aproveitamento das tecnologias disruptivas, ou seja, o *marketing* 4.0 (Kotler, *et al.*, 2017).

“O *Marketing* 4.0 combina a interação *online* e *offline* entre empresas e consumidores. (...) Na verdade, num mundo cada vez mais *online*, o contacto *offline* representa uma forte diferenciação (...). Por último, o *Marketing* 4.0 aproveita a conectividade máquina a máquina (M2M – *machine to machine*) e a inteligência artificial a fim de aumentar a produtividade do *marketing*, enquanto aproveita a conectividade humana a humano a fim de reforçar o envolvimento do consumidor” (Kotler, *et al.*, 2017, p. 73),

De acordo com os autores anteriores, a conectividade é considerado como o elemento mais importante da mudança na história do *marketing*. Já não sendo considerado uma nova tendência, levou a que fosse aprofundado o estudo sobre as teorias tradicionais e pressupostos sobre o consumidor, o produto e a gestão da marca. A grande mudança e evolução do conceito de *marketing* passa por estar centrado no produto, no consumidor e depois no ser humano, para estar centrado nos papéis diferentes do *marketing* tradicional e digital na criação do envolvimento e da advocacia do consumidor. Esta progressão cria um conjunto de paradoxos com que os *marketeers* devem lidar, um dos quais é a interação *online versus* a interação *offline*. Ambas devem coexistir e ser complementadas, com o objetivo comum de providenciar uma experiência superior ao consumidor.

Atualmente, os consumidores já não são os alvos passivos da segmentação, do direcionamento e das jogadas de posicionamento das empresas. A conectividade acelera a dinâmica do mercado a ponto de ser praticamente impossível para uma empresa trabalhar de forma independente e confiar nos seus recursos internos para vingar. É certamente necessário colaborar com participantes externos e até desenvolver a participação do consumidor (Kotler *et al.*, 2017; Kamdampully, *et al.*, 2016).

Como menciona Kotler *et al.* (2003), o setor hoteleiro está a passar por uma fase de consolidação com companhias como “AccorHotels”, “Cendant, Marriott International” ao comprar cadeias hoteleiras e a operar diferentes marcas sob uma só organização. A perícia em *marketing* destas grandes empresas tem criado um ambiente competitivo desta função e em resposta a este aumento de pressões, as

unidades hoteleiras devem continuar a apostar justamente nas competências do diretor de *marketing* de um hotel e nas diversas vertentes que o processo de *marketing* engloba.

Uma organização poderá, todavia, ter diversas direções estratégicas a tomar e poderá diversificar para novos produtos, penetrar em novos mercados internacionais ou modificar os seus produtos e mercado atuais através de inovação. Estas direções poderão ser seguidas através de diferentes métodos, como por exemplo, a obtenção por parte da organização de um negócio que esteja presente no mercado ou que detenha o produto, o estabelecimento de alianças com organizações relevantes, ou a prossecução da estratégia sozinha, isto é, desenvolvimento interno (Johnson, *et al.*, 2011).

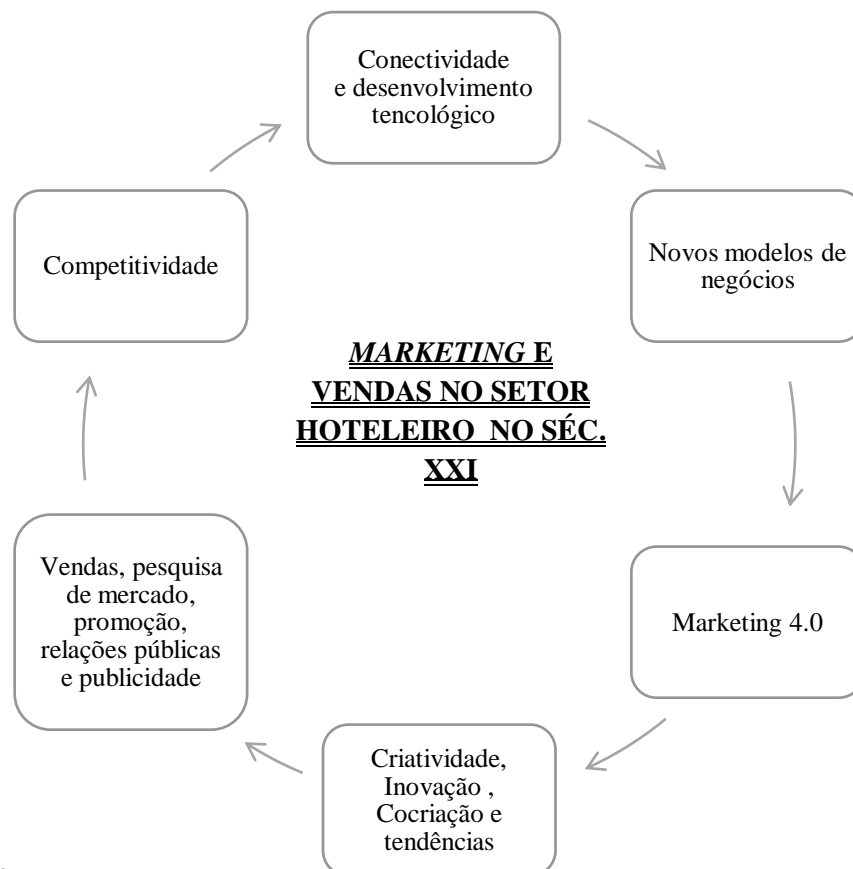
Kopler *et al.* (2003) refere que, após uma empresa avaliar os seus diferentes segmentos de mercado deve escolher quantos servir para posteriormente adotar uma das três estratégias de cobertura de mercado: *marketing* indiferenciado (uma única oferta para um mercado global), diferenciado (diferentes segmentos com diferentes ofertas para cada) e concentrado (foco em pequenos mercados). Existem diversos fatores a ter em conta ao escolher a cobertura de mercado assim como os recursos de uma empresa, grau de homogeneidade do produto e do mercado e as estratégias dos adversários.

É necessário estabelecer estratégias de posicionamento após decidido o segmento a atingir para que, desse modo, se possa posicionar os produtos baseando-se nos atributos específicos dos mesmos e/ou na posição dos produtos da concorrência. Uma empresa pode diferenciar-se da sua concorrência obtendo melhor posicionamento através de vantagens competitivas como liderança de custos, na produção de um produto ou serviço com o menor custo possível dentro de sua indústria ou através de benefícios que justifiquem elevados preços de venda (Kotler, *et al.*, 2003).

Numa dimensão de otimização de atividades de vendas, o *marketing* deverá proporcionar os alicerces sobre os quais deverá assentar o trabalho das vendas que se orientam por considerações de curto prazo (tais como produtos, mercados, consumidores e estratégias) e preocupam-se com volumes de negócios, quotas, preços e outros instrumentos de gestão de vendas. Assim, as vendas constituem uma área do *marketing* hoteleiro tal como a pesquisa de mercado, a promoção, as relações públicas e a publicidade (Quintas, 2006). No contexto das vendas, Abbey (1998) refere que estas consistem em esforços diretos para vender a propriedade (neste caso, produtos ou serviços) por contacto pessoal, telecomunicações e *mailings*. O *marketing* concentra-se na pesquisa de tendências e no desenvolvimento de técnicas e esforços de vendas bem-sucedidas e este sucesso depende de estratégias eficazes de *marketing* que só podem ser desenvolvidas, concentrando-se em variáveis de mercado - o ambiente em geral (ou seja, variáveis incontrolláveis) e variáveis controláveis inerentes à propriedade (*marketing mix*).

Nas circunstâncias atuais, as agências de viagens *online*, a transparência de preços, os media sociais, o *mobile*, sites de opinião pública, aplicações de reservas *last-minute* e *flash sales* formaram um mercado que é agora mais dinâmico e que gera muito mais informação do que anteriormente. As oportunidades de distribuição expandiram-se e os consumidores começaram rapidamente a tomar o controlo sobre a sua própria pesquisa, a sua tomada de decisão, onde e quando devem reservar e quais canais devem usar (McGuire, 2015). Neste sentido, novos desafios de mercados (como por exemplo o *e-business* e o *e-commerce*), têm vindo a provocar diversas mudanças organizacionais e de negócios em geral, a influenciar consideravelmente a atuação das vendas e a impactar fortemente o papel do profissional de vendas. O vendedor, além de saber negociar, precisa agir como consultor de negócios, agregando conhecimento de *marketing* além de dominar as necessidades dos seus clientes (Cobra, 2009; Nan Hua, 2016).

Figura 1 - Conceitos e dimensões da problemática.



Fonte: A Autora.

1.3. Da delimitação do tema ao problema de investigação

Segundo Niekerk (2016), para que uma empresa hoteleira se torne competitiva, é importante que abrace as últimas tendências de negócios e que determine como as mesmas podem ser adotadas a nível operacional. O forte foco na geração dos *Millennials*¹ e no seu comportamento enquanto viajantes, assim como no reconhecimento da importância do *business intelligence*, são tendências integradas na área da hotelaria e que oferecem vantagem competitiva. Além disso, os clientes são agora mais orientados para a saúde e o bem-estar e são também influenciados por incertezas políticas, terrorismo e legislação. A economia partilhada é outra faceta que apresenta influência nas reservas, e que tem desencadeado a investigação, por parte do setor hoteleiro, de opções que ajudem a um negócio mais rentável (Niekerk, 2016).

A par do importante envolvimento emocional com o consumidor, focado no bem-estar (global e pessoal), atualmente o *marketing* assume relevante importância por via das tecnologias, particularmente através do desenvolvimento de plataformas tecnológicas B2C e C2C, que conseguem captar cada vez mais o cliente, estabelecendo uma relação mais próxima e ativa na ótica comercial. Estas plataformas são consideradas como ferramentas estratégicas essenciais na relação com o consumidor, garantindo um espaço privilegiado de comunicação e gestão da informação (Browning *et al.*, 2013; Nan Hua, 2016). Contribuindo para um acrescido protagonismo do “boca-a-boca” eletrónico (*eWOM*), a oportunidade dos consumidores de partilharem entre si a sua avaliação e opinião do produto de forma independente é uma mais-valia para muitas empresas, dado que garante às mesmas um canal de informação para a melhoria e personalização do serviço, o qual tem como fonte o próprio consumidor.

Por sua vez, a adoção de parcerias e alianças estratégicas com outras marcas conceituadas são bastante comuns no contexto dos serviços turísticos, oferecendo ao cliente *online* a possibilidade de reservar um vasto conjunto de serviços e constituindo um valor acrescentado no contexto da experiência turística, para além das mais-valias financeiras (Tranter *et al.*, 2009).

De acordo com Iordache & Vouculet (2010), os sistemas de distribuição global (*GDS*²) merecem destaque, no que tange aos canais de distribuição por serem especialmente utilizados por agências de viagens, operadores e representantes de companhias aéreas (intermediários). No entanto, embora atraia um volume crescente de reservas para um hotel, implica um alto custo administrativo e por essa razão,

¹ Geração *Millennials* (também designada por ‘N-gen’, ‘Echo Boom’ ou ‘Y’), incluiu os consumidores que nasceram entre 1981 e 1995 (Brosdahl e Carpenter, 2011).

² GDS – Sistema informático de prestação de serviços de reserva ao turista (voos, hotéis, rent-a-car, seguros de viagem, entre outros)

os hotéis estimulam a venda das suas unidades diretamente por *email*, telefone ou *website* (Boaria *et al.*, 2014).

A nível financeiro, destacam-se estratégias de *Revenue & Yield Management*, apoiados no axioma *Best Available Rate* (BAR), em que a sua natureza dinâmica se foca na procura como ponto de partida de gestão. Esta abordagem permite uma gestão da relação preço/serviço dinâmica, em função da procura, tal como também estimula a filosofia *early booking*, com os seus benefícios de antecipação, a nível financeiro e de gestão da operação (Abrate *et al.*, 2012).

Assumem-se portanto múltiplas opções estratégicas a nível hoteleiro que refletem as circunstâncias de uma envolvente contextual cada vez mais global., interdependente, incerta, tecnológica e focada em assuntos de sustentabilidade e responsabilidade social. A prestação hoteleira, sendo um serviço, apresenta características específicas como a intangibilidade, variabilidade, perecibilidade e inseparabilidade, que validam a necessidade de adoção de estratégias que permitam ultrapassar as mesmas. Neste contexto, torna-se fulcral a implementação de estratégias de *marketing* assertivas e emergentes que permitam uma diferenciação dos demais intervenientes, e respondam a um mercado de procura que se caracteriza pela exigência e autonomia (Teixeira *et al.*, 2013).

De forma a operacionalizar a temática, a problemática e o âmbito da pesquisa propostos para o estudo, elegemos a empresa hoteleira “Sofitel Lisbon Liberdade” como principal objeto desta investigação e sistematizamos o propósito do nosso estudo na seguinte questão de partida:

Quais as estratégias de *marketing* e vendas da unidade hoteleira “Sofitel Lisbon Liberdade”?

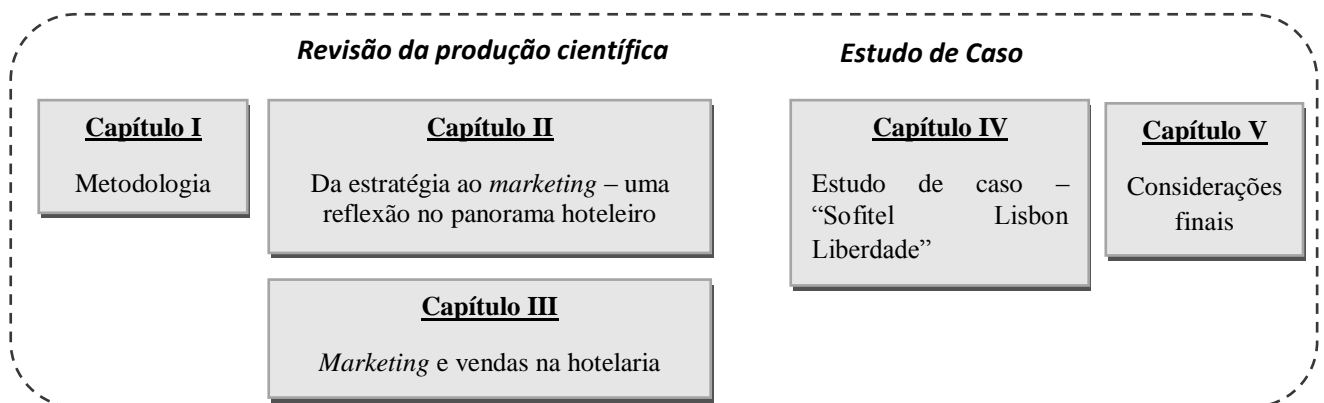
Na persecução do objetivo geral de obter uma visão ampla e detalhada da gestão e administração do Departamento Comercial no contexto funcional do hotel “Sofitel Lisbon Liberdade”, relativamente às estratégias e políticas de *marketing* e vendas aplicadas, e partindo da questão principal de investigação que norteia este trabalho, desejamos colocar, ainda, em discussão e análise, alguns tópicos de índole auxiliar, as quais poderão ajudar a responder aos desafios principais da presente investigação. Deste modo, estabelecemos como objetivos secundários: 1) Conhecer a funcionalidade da organização interna que compõe o departamento comercial; 2) Estudar e analisar as estratégias do departamento tendo em consideração a missão e os objetivos organizacionais da cadeia hoteleira; 3) Adquirir competências e noções práticas a nível de gestão comercial, *marketing* e reservas, tal como por exemplo situações de *overbooking* e *no-shows*; 4) Analisar os diferentes tipos de serviços relacionados com a gestão de reservas de alojamento (nomeadamente, serviços de restauração e bar, *concierge*, reuniões e eventos), tal como, analisar a eficácia e desempenho da gestão de reservas no hotel; 5) Perceber a relação do departamento em questão com os restantes e a sua importância conjunta; 6)

Avaliar o comportamento do consumidor direto e indireto, estrangeiro e nacional, tal como o mercado alvo da unidade e do destino.

1.4. Organização da dissertação

Guiados pelo raciocínio teórico exposto e pelo conhecimento científico que procura compreender os factos de maneira estruturada e organizada, a presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, conforme sugerido na figura abaixo.

Figura 2 - Estrutura da dissertação.



Fonte: A Autora.

O primeiro capítulo referente à metodologia, pretende contextualizar e justificar o presente estudo, apresentando a problemática investigada, objetivos (principal e secundários), questões ou hipóteses a estudar, assim como as bases metodológicas e estrutura a seguir. São também enumerados alguns trabalhos realizados na área e abordada a implicação dos mesmos para a investigação.

Posteriormente, o segundo capítulo está reservado para a revisão da produção científica, resumindo uma análise empírica de dados provenientes de fontes secundárias e, assim, oferecendo um suporte teórico para a metodologia a utilizar, além de ajudar a interiorizar conceitos e explicações no panorama hoteleiro. De modo a analisar aprofundadamente estes tópicos, o capítulo encontra-se dividido em cinco subcapítulos, após um carácter introdutório: i) Do modelo *asset-heavy* ao modelo *asset-light*: novas estratégias de desenvolvimento do mercado hoteleiro num contexto em mudança; ii) *Branding*: a marca enquanto elemento central da estratégia hoteleira no século XXI; iii) *Branding*, segmentação, posicionamento e *targeting* em hotelaria: desafios e soluções num mercado global; iv) O *Marketing* 3.0 e 4.0 em hotelaria: uma visão para novos modelos operacionais de comunicação.

O terceiro capítulo, inserido na revisão da literatura e dividido em quatro subcapítulos, aborda o plano de *marketing* e as suas dimensões num primeiro ponto, seguido das condicionantes do instrumento *marketing-mix* como o produto, preço, promoção e distribuição. Além disso, são referidos alguns conceitos, modelos e soluções de vendas da atualidade, tanto no *online* como no *offline*.

O seguinte capítulo encontra-se dividido em quatro partes, ou seja, enquadramento territorial; apresentação de dados obtidos, análise de dados e validação de hipóteses.

Apresenta-se o caso de estudo da investigação, fazendo um enquadramento inicial da cadeia hoteleira, do portfólio do produto e da estratégia empresarial. Numa seguinte fase, caracteriza-se o objeto de estudo “Sofitel Lisbon Liberdade”, a cidade de Lisboa como destino turístico e, é realizada uma abordagem aos serviços e departamentos da unidade hoteleira em questão.

Na apresentação dos dados obtidos, aborda-se detalhadamente cinco tópicos referentes à estrutura de *pricing*, políticas de distribuição digital, estratégia global de *social media*, *guest experience* e programa de fidelização e indicadores estatísticos do ano 2016. Na terceira parte do capítulo IV, é realizada uma análise anual de dados estatísticos, análise crítica de empresa e do seu posicionamento no mercado e uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

No capítulo final, apresentam-se as principais conclusões do estudo, as suas limitações e por fim, referem-se diversas linhas para futuras investigações.

1.5. Síntese e reflexão dos trabalhos já realizados na área ou tema em estudo

Considerando o objeto de estudo a unidade Sofitel, marca única presente em Portugal, no universo “AccorHotels”, constata-se que não existem ainda estudos relativamente a planeamento estratégico de *marketing* e vendas pelo que se recorreu aos seguintes estudos no âmbito da hotelaria:

- Dissertação de Mestrado, apresentada por Ana Figueiredo ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, em 2013, com o título “*Abordagem Holística no Marketing Relacional em Marcas De Luxo*” e que consiste em avaliar se as marcas de luxo constituem um ambiente favorável para a aplicação de uma abordagem holística, em geral, e do *marketing* relacional, em particular.

- Dissertação de Mestrado, apresentada por Inês Loureiro Barata ao Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, em 2015, com o título “*Plano de marketing - Hotel Palácio Estoril*”

Golf & SPA” e que representa o desenvolvimento de um plano de *marketing* na área do Turismo e Hotelaria, mais especificamente para um estabelecimento hoteleiro, categorizado em cinco estrelas.

- Dissertação apresentada por Bruna Fernandes à Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, em 2015, com o título “O *Marketing* de Experiências na perspectiva da procura hoteleira: O caso do Grande Hotel” e baseada sobre as diferentes dimensões experienciais dos hóspedes durante a estadia num hotel.

- Dissertação apresentada por Carla Bento à Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Instituto Politécnico da Guarda, em 2015, com o título “*Revenue Management: Dynamic pricing – da Teoria à Prática nos Hotéis da Cidade de Coimbra*”. Consiste em perceber qual a estratégia de preços seguida pelos hotéis de Coimbra, mais especificamente a dinâmica utilizada em diversos momentos, o posicionamento face à concorrência e a identificação de tendências.

No espectro da cadeia hoteleira destacam-se dois estudos brasileiros:

- Dissertação apresentada por Yákara Pereira ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, em 2006, com o título “*O Processo de formação de estratégias da AccorHotels do Brasil de 1974 a 2004*” que consiste na investigação desse processo, tendo em consideração as mudanças estratégicas vivenciadas pela organização ao longo do período examinado.

- Tese de Doutoramento apresentada por Priscila Sastre ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 2015, com o título “*Medição de desempenho de marketing: proposta de aplicação no setor hoteleiro*”. O objetivo da tese consta em desenvolver uma proposta para a seleção de métricas de *marketing* e administração da medição de desempenho de *marketing*, de forma que esta possa ser usada por organizações do setor hoteleiro.

Numa primeira análise global das obras referenciadas, sobressai o enfoque sobre os objetivos e processo de formação de estratégias de *marketing* adotadas por uma organização, os diversos conceitos interrelacionados com a atividade hoteleira de luxo e a evolução de novos desafios da atualidade, relacionados com o desenvolvimento das tecnologias, ferramentas de gestão e o próprio perfil do consumidor. Conceitos como "personalização", "*marketing* relacional", "cocriação", entre outros, adquiriram uma importância significativa por parte de investigadores e profissionais na área. A suposição de que "os consumidores não são todos iguais" evoluiu para um patamar em que estes são vistos como seres humanos com necessidades e desejos muito específicos. Os estudos inventariados

refletem, deste modo, algumas mudanças que têm ocorrido relativamente a táticas, ações de *marketing* e dinâmica de preços aplicadas à hotelaria, assim como do próprio comportamento do consumidor.

1.6. Implicação desses trabalhos para o estudo a realizar

Apesar do conjunto de trabalhos de investigação referidos no ponto anterior serem muito incipientes face à nova realidade que caracteriza a problemática do domínio *Marketing-Estratégias-Hotelaria*, as suas abordagens contribuem de diferentes formas para o entendimento do nosso âmbito e problemática de investigação.

Neste sentido, aferiu-se sucintamente os contributos e implicações das investigações realizadas e relevantes para o presente estudo:

- “*Abordagem holística no marketing relacional em marcas de luxo*” – A investigação privilegia o entendimento da abordagem que incorpora quatro dimensões (*marketing relacional, marketing interno, marketing performance, marketing integrado*) aplicada às marcas de luxo, e ao ambiente favorável para tal. Dada a existência de alterações internas e externas e forças que influenciam a gestão empresarial, revelou-se essencial uma abordagem ao *marketing* mais integrada e consistente no sentido de sobreviver e subsistir num mercado concorrencial (Kotler & Keller, 2009; Rao, 2011 *op cit.* Figueiredo, 2013). Foi portanto necessário avaliar a importância desta temática no contexto atual das marcas de luxo, assim como, salientar o *marketing relacional* e o seu papel preponderante na gestão dos clientes, e mais importante, na gestão de relações com o cliente.

- “*Plano de marketing - Hotel Palácio Estoril Golf & SPA*” – O trabalho de projeto realizado teve por base o desenvolvimento de um plano de *marketing*, relativamente a uma unidade hoteleira localizada no Estoril, visando uma reformulação e inovação do produto oferecido, bem como maior aposta nas estratégias de *marketing* e comunicação estabelecidas, de modo a fazer face às ameaças que a envolvente externa proporciona. O estudo destaca estratégias e táticas implementadas a nível de *marketing-mix* (através da aplicação de questionários aos clientes, entrevistas, observação direta e acesso a dados secundários) e objetiva uma melhoria dos principais pontos fracos, num período de médio-longo prazo, visando o reforço da

presença do Hotel Palácio Estoril Golf & Spa no mercado, tal como uma melhoria em termos das metas orçamentais definidas.

- “*O Marketing de Experiências na perspectiva da procura hoteleira: O caso do Grande Hotel*”- No contexto do crescimento da economia da experiência, o trabalho teve como enfoque medir as diferentes dimensões experienciais dos hóspedes durante a estadia no hotel. Pretendeu-se assim, obter informações relevantes para a gerência da unidade, para que esta desenvolve-se melhorias no seu programa estratégico e operacional, com vista a melhorar os indicadores e rácios financeiros, através de uma maior retenção de clientes.

O instrumento de pesquisa consistiu na “avaliação de várias escalas de medição com o objetivo de perceber como as quatro dimensões experienciais apontadas por Pine e Gilmore (1999) são absorvidas e interpretadas pelos hóspedes do hotel, ou seja, experiências de educação, de estética, de entretenimento, de escapismo; além das consequências apontadas por Hosany, Witham (2009) e Oh *et al.* (2007) excitação, memória, qualidade percebida e satisfação do cliente” (Fernandes, 2015, p. 64).

- *Revenue Management: Dynamic pricing – da Teoria à Prática nos Hotéis da Cidade de Coimbra*” – No âmbito do preço, como ferramenta do *marketing-mix*, este estudo ajuda ao entendimento da importância da flexibilidade de preços na hotelaria e as suas estratégias dinâmicas de preço que respondem às necessidades do mercado, sem comprometer o posicionamento do estabelecimento hoteleiro. O *Revenue Management* envolve um conjunto de estratégias que permitem melhorar a *performance* comercial dos hotéis sendo considerado um desafio atual da maximização de receita e neste sentido, tendo como base os hotéis de Coimbra, concluiu-se na investigação, que se recorre a alguma dinâmica de preços, sobretudo em hotéis que têm mais concorrentes diretos. Outros hotéis, com serviços e produtos diferenciados, procuram manter o posicionamento recorrendo a uma estratégia de preço estável. Os hotéis adequam, portanto, o preço ao produto e ao posicionamento desejado e, nalguns casos, alinham-no com a concorrência.

- “*O Processo de formação de estratégias da AccorHotels do Brasil de 1974 a 2004*” – Através de uma abordagem ao processo de formação de estratégias, mudança estratégica e liderança, esta investigação destaca-se na medida em que caracteriza as principais estratégias adotadas pela organização e a forma de que como foram moldadas pelos líderes ao longo do tempo. Apesar do estudo ser internacional, é possível compreender as estratégias genéricas (Porter, 1986)

presentes em diferentes momentos (estratégicas de enfoque e de liderança), percebendo-se que as estratégias genéricas de Porter são apropriadas para as organizações que atuam na indústria da hospitalidade. São também explanadas as estratégias básicas de crescimento, adotadas pelo grupo hoteleiro, de aquisição, contracto de administração e *franchising* e, também outras de desenvolvimento e diversificação de produtos; conversão dos serviços antigos em propriedades económicas; programas criativos de *marketing*; delegação de autoridade e tomada de decisão da linha da frente; foco no mercado de lazer como opção de expansão.

- *Medição de desempenho de marketing: proposta de aplicação no setor hoteleiro*” - O estudo desenvolvido propõe uma seleção de métricas de *marketing* e administração da medição de desempenho de *marketing* para a hotelaria e apresenta como um dos estudos de caso em análise, o Grupo “AccorHotels”, fazendo uma análise do sistema de medição de desempenho (já formatado da matriz). O objetivo do estudo parte do pressuposto de que devido a um conjunto de fatores como terceirização, *outsourcing* e turbulências económicas, os profissionais de *marketing* são cada vez mais pressionados a justificarem os resultados das suas ações. Os autores referem que uma das lacunas de pesquisa reside na excessiva proliferação de métricas e nos distintos modelos de medição de desempenho de *marketing* já desenvolvidos serem demasiados teóricos e difíceis de operacionalizar.

Na esfera das estratégias de *marketing* e vendas em hotelaria, sem ignorarem por completo as novas tendências do mercado, estas obras legitimam a abertura de um novo campo de investigação, como ainda permitem estabelecer referenciais, os quais são fundamentais na compreensão do fenómeno, bem como na sua evolução. Deste modo as referidas obras são cruciais ao nível da contextualização do nosso estudo, em particular na análise das estratégias evolutivas em contextos de turismo e hotelaria. Por outro lado, permitem ainda perceber os significados de estratégias corporativas, bem como do seu planeamento e implementação.

Assim, podemos concluir que os estudos realizados até ao momento no domínio da presente temática apresentam diversos contributos aos seguintes níveis:

- Bibliográfico, pela revisão literária que apresentam no âmbito da nossa área de investigação, nomeadamente no domínio dos significados de estratégias e da gestão do *marketing* e das vendas, particularmente em contexto hoteleiro.
- Metodológico, pelos procedimentos, métodos e instrumentos de investigação que sobretudo são privilegiados face ao estudo da presente temática e objeto de estudo.
- Analítico, pela possibilidade que propiciam na discussão e análise dos resultados, permitindo estabelecer análises comparativas e evolutivas sobre o tema em estudo.

Deste modo, a referência às realidades estratégicas de *marketing* e vendas no âmbito das empresas hoteleiras permanecem e carecem de trabalhos de investigação profundos, para os quais contribui todo o leque de obras desenvolvidas e investigadas.

1.7. Questões ou hipóteses a estudar

Tendo por referência a pergunta de partida equacionada para a presente investigação, e tendo em vista a sua operacionalização e avaliação, estabelecemos um total de três hipóteses de estudo que se identificaram através das questões colocadas nas entrevistas.

Hipótese I

As atividades e estratégias de *marketing* e vendas do portfólio de marcas de um grupo hoteleiro são seguidas por diretrizes anuais pré-definidas.

Existem diversas visões acerca do processo da estratégia em *marketing*, levando em consideração a estrutura e os elementos internos e externos que podem afetar a criação, desenvolvimento e execução das estratégias para alcançar as vantagens competitivas. A competição do mercado, as novas técnicas, os novos conceitos de compra e venda necessitam de ações eficientes rumo à prosperidade das empresas. A procura constante por informações, inovação, profissionalização e qualidade na prestação de serviços fazem a diferença na condução das decisões e, conseqüentemente, nas estratégias desenvolvidas, pelo que é necessário haver uma atualização frequente de diretrizes e *standards* da marca face às suas atividades e estratégias. Desta forma, através de um estudo sobre a revisão da literatura e do

exemplo prático da unidade hoteleira do presente estudo de causa, pertencente a um grupo internacional, será possível aferir o modo como as estratégias de *marketing* e vendas dos hotéis são seguidas.

Hipótese II

As estratégias de *marketing* e vendas do “Sofitel” em Lisboa focam-se maioritariamente nos canais de vendas *online* e na monitorização da satisfação do cliente.

Tendo em consideração a constante evolução das ferramentas de vendas *online*, plataformas sociais, *re-marketing*, entre outras, os planos digitais das empresas hoteleiras devem acompanhar as tendências e apostar cada vez mais nos canais digitais de forma a posicionar a marca no mercado. De acordo com as funções do departamento comercial e dos responsáveis de *marketing* e comunicação e/ou assistentes de *e-commerce*, verifica-se que o acompanhamento do boca-a-boca eletrónico e dos inquéritos de estadia dos hóspedes são fulcrais para a melhoria do serviço e do produto uma vez que, a análise do comportamento dos clientes possibilita a realização de medidas a tomar. Os indicadores de estudo a utilizar na validação desta hipótese são baseados na estratégia global de vendas do Grupo “AccorHotels” e as entrevistas diretivas realizadas durante o período de estágio.

Hipótese III

O crescimento do cliente individual de lazer e negócios na unidade “Sofitel Lisbon Liberdade” está em consonância com a evolução do mercado de Lisboa.

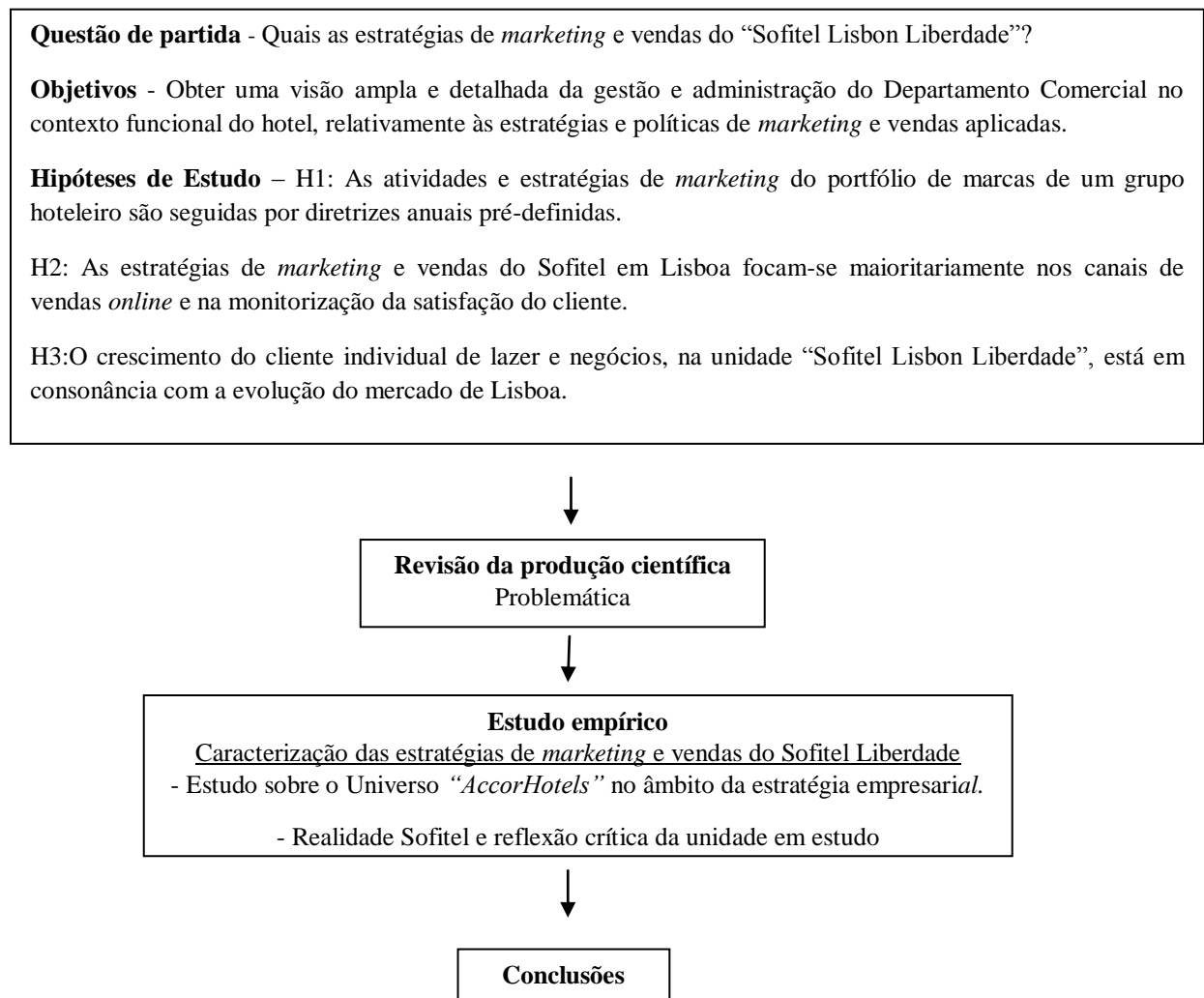
De acordo com a análise de Lisboa como destino turístico e o seu crescimento (expansão da oferta hoteleira, dinamização de eventos e congressos, aumento do fluxo turístico, entre outros indicadores) é possível notar os segmentos principais das unidades de luxo em Lisboa e os seus progressos segundo o plano estratégico da região. Neste sentido, interessa investigar os objetivos *target* no estudo de caso em questão, com a evolução do mercado lisboeta. Esta hipótese tem por base o perfil sociocultural do cliente do “Sofitel” e as motivações que levam o cliente a reservar o hotel, bem como o perfil do turista que visita a cidade de Lisboa e os motivos de viagem que representaram, em termos gerais, 79,30% no “setor” do lazer, com os motivos profissionais a representar 18,50% no ano 2016 (Turismo de Lisboa, 2016).

1.8. Metodologia de pesquisa

1.8.1. Modelo da investigação/ procedimentos

O presente trabalho seguiu o esquema metodológico proposto por Quivy & Campenhoudt (1995), adaptado aos conteúdos e necessidades que se apresentaram no decurso da investigação (Figura 3).

Figura 3 - Etapas do procedimento.



Fonte: Adaptado de Quivy & Campenhoudt (1995, p. 30)

A investigação foi iniciada com a definição da questão de partida: “Quais as estratégias de *marketing* e vendas do “Sofitel Lisbon Liberdade”?”. Posteriormente, foram definidos objetivos gerais e específicos assim como as hipóteses de estudo. Na fase de exploração, procedeu-se a uma revisão da literatura estruturada de modo a aferir o universo conceptual das problemáticas referentes às estratégias empresariais de *marketing* e vendas.

Na revisão da produção científica foram explanados conceitos e delimitações da presente temática. Desde a estratégia ao *marketing*, foram abordadas temáticas como segmentação de mercado, posicionamento e *targeting*, assim como diferentes modelos de negócios aplicados ao contexto hoteleiro, implicações do *marketing* relacional e experiencial, os 4P’S do *marketing-mix* e técnicas de vendas.

Em termos empíricos, dividiu-se a investigação em duas partes. Na primeira, em que se faz um enquadramento territorial do grupo hoteleiro e da unidade em questão, com uso ao método qualitativo - o qual é apropriado quando o fenómeno em estudo é complexo e de natureza social e não tende à quantificação, e sim à descrição. Através do decorrer do estágio curricular, foi realizado um levantamento de dados secundários externos e internos (documentos e relatórios do hotel) e um estudo dos processos desenvolvidos internamente para a compreensão e análise dos processos e rotinas do departamento, que se torna essencial à fase empírica da investigação, nomeadamente, ao que se refere à descrição objetiva e sistemática dos conteúdos temáticos.

Na segunda parte do estudo empírico, dá-se seguimento à análise intensiva de conteúdo da unidade mas também, particularmente, de colaboradores da empresa através da realização de entrevistas diretivas a pessoas consideradas essenciais à investigação como o diretor geral, a diretora comercial e a coordenadora de *marketing* e comunicação. Nesta fase, foram analisados indicadores hoteleiros com carácter pertinente para a análise da evolução estratégica do hotel e para reflexão crítica da empresa (volume de vendas, taxa de ocupação, preço médio, número de dormidas, número de clientes fidelizados, entre outros).

Após delimitado o campo de observação, concebido e testado o instrumento de observação e feita a recolha de todas as informações e dados necessários à investigação, foi realizada a sua análise e tiradas as devidas considerações finais. Os resultados observados são confrontados com os resultados esperados, com base nos objetivos delineados numa fase inicial.

1.8.2. Instrumentos de pesquisa

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa do tipo empírica e de caráter exploratório. É empírica uma vez que, investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. O método do estudo de caso foi utilizado nesta investigação e ajustado ao tipo de pesquisa em questão dado que se trata de um trabalho exploratório que se rege em conhecer um assunto ainda pouco desenvolvido nas circunstâncias atuais.

De acordo com Shuttleworth (2008, p. 1), estudo de caso é definido como “um estudo aprofundado de uma situação específica, em vez de um vasto levantamento estatístico” e que pode ser utilizado para converter um tema específico num mero tópico de pesquisa. O estudo de caso é considerado um método de pesquisa útil com o propósito de investigar tanto teorias científicas e modelos operacionais atuais no contexto real. Alguns estudiosos, afirmam que os seus resultados não podem ser inferidos para atender a uma questão global e demonstrar apenas um exemplo específico. Em oposição, alguns outros declararam que um estudo de caso apresenta respostas mais precisas do que pesquisas estatísticas (Demirçiftç & Kızıllırmak, 2016).

Face à natureza da informação a recolher e analisar, optou-se pelo recurso a diferentes instrumentos e métodos de pesquisa, a fim de alcançarmos uma metodologia ajustada a cada momento do processo de investigação (quadro 1).

Quadro 1 - Instrumentos de pesquisa e contributos para a investigação.

Instrumentos	Descrição	Contributo
Levantamento e análise de Fontes secundárias	Livros, artigos científicos, teses e dissertações, jornais.	Através da recolha de dados documentais é realizado o levantamento de conceitos e teorias que fornecem a identificação e compreensão do fenómeno em estudo.
Observação informal	Centradas na perspetiva do investigador, em que este observa em direto e presencialmente o fenómeno em estudo.	Técnicas baseadas na observação contribuem para o registo das perceções e opiniões diretas dos sujeitos, possibilita aprofundar questões sobre as quais já se tem algum conhecimento e possibilita integrar um maior número de casos em análise.
Entrevistas Diretiva/ Estruturada	- Centradas na perspetiva dos participantes; enquadram-se nos ambientes de diálogo e de interação.	Permite análises exploratórias e maior aprofundamento das questões.

Fonte: A Autora.

As informações necessárias para o desenvolvimento da presente investigação foram obtidas pela recolha de dados secundários principalmente através de pesquisa bibliográfica (livros, artigos científicos, dissertações, teses) e pesquisa documental e estatística relativa à empresa “Sofitel”.

No que concerne ao método de observação informal, uma forma de levantamento naturalista que permite a investigação de fenómenos do seu contexto de ocorrência natural, foi utilizado no decorrer do estágio curricular aos colaboradores da empresa.

A presente pesquisa concilia assim técnicas e métodos de natureza qualitativa em que se privilegia o método de entrevistas diretivas visando algum aprofundamento e verificação com profissionais na área. Este método caracteriza-se por um conjunto de questões previamente formuladas que são dirigidas à amostra do universo a estudar, funcionando como elemento de conexão entre os objetivos da pesquisa e a realidade da população observada. Foram, deste modo, realizadas três entrevistas presenciais como anteriormente mencionado, com base em matrizes analíticas adaptadas ao entrevistado em questão (quadro 2).

Quadro 2 - Colaboradores entrevistados no âmbito das estratégias de *marketing* e vendas da unidade hoteleira.

Nome	Função	Data
Fátima Rana	Coordenadora de <i>marketing</i> e comunicação	15 de fevereiro
Sílvia Romeiro	Diretora comercial	03 de março
Marco Moura	Diretor de operações	28 de março

Fonte: A Autora.

Cada matriz encontra-se dividida em conceito, dimensões, variáveis e indicadores. O conceito refere-se ao *marketing* hoteleiro; as dimensões variam entre hotel, hóspede, estratégias, *marketing* e comunicação e departamento comercial; as variáveis vão desde o perfil sociocultural do hóspede à visão geral das estratégias de *marketing* e comunicação; e os indicadores referem-se a dados estatísticos do hotel como por exemplo número de clientes hospedados, taxa de ocupação, clientes fidelizados ao programa “Le Club AccorHotels”, bem como canais de distribuição *online/offline*, técnicas de vendas, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, entre outros.

A matriz desenvolvida para a realização da primeira entrevista (ver Anexo I), à coordenadora de *marketing* e comunicação do “Sofitel Lisbon Liberdade” (quadro 3), apresentou um maior enfoque na dimensão “*marketing* e comunicação” e na dimensão “estratégia”. A abordagem refletiu-se, principalmente, sobre a matéria de ferramentas digitais e tendências na área do *marketing*, importância de inquéritos de satisfação e da sua monitorização em plataformas *online*, canais e estratégias de distribuição. Além disso, questões efetuadas sobre o perfil do hóspede e caracterização do hotel

(dimensões comuns nas três entrevistas), possibilitou uma compreensão aprofundada relativa ao posicionamento do hotel no mercado.

Quadro 3 - Matriz Analítica 1.

Conceito	MARKETING HOTELEIRO			
Dimensões	Hóspede	Hotel	Marketing Comunicação e	Estratégia
Variáveis	Perfil Sociocultural; Comportamento do Consumidor; Fidelização do cliente	Produtos e Serviços; <i>Meetings</i> & <i>Events</i> ; <i>Brand Experience</i>	Estrutura e Organização; Distribuição; Promoção; Tendências	Políticas de <i>marketing</i> e comunicação
Indicadores	<p><u>Perfil Sociocultural</u> - Género, Idade, Estado Civil, Habilitações Académicas (2) - País de residência, Segmentos Lazer/<i>Corporate</i> (2.1)</p> <p><u>Comportamento do Consumidor</u> - Motivações (3) - Clientes hospedados face ao ano 2016 (4) - Monitorização da satisfação do cliente (5) - Melhorias (5.1) - Impactos e resultados (5.2)</p> <p><u>Fidelização do cliente</u> - Impactos face a 2016 (6) - Adesões ao programa “Le Club AccorHotels” (6.1)</p>	<p><u>Produtos e Serviços</u> - Tipologias de quartos, salas de reuniões, restaurante e bar, área <i>fitness</i> (7)</p> <p><u><i>Meetings & Events</i></u> - Proporção M&E (8) - Impactos face à concorrência (8.1)</p> <p><u><i>Brand Experience</i></u> - Criação de valor (9)</p>	<p><u>Estrutura e Organização</u> - Funções (1) - Relação departamental (10)</p> <p><u>Distribuição</u> - Canais <i>online/offline</i> (11) - Estratégias de distribuição (11)</p> <p><u>Promoção</u> - Mercados internacionais (12) - Campanhas a segmentos específicos (13) - Campanhas 2016 (13.1) - Resultados obtidos (13.2.)</p> <p><u>Tendências</u> - <i>Dynamic Rate marketing</i> (14) - <i>Storytelling</i> e <i>Serviço personalizado</i> (14.1)</p>	<p><u>Políticas de <i>marketing</i> e Comunicação</u> - Enquadramento das atividades do “Sofitel” em relação ao Grupo (15) - Interação entre outras empresas do Grupo (15.1) - <i>Marketing Digital</i> (16) - Outras estratégias <i>online/offline</i> (17)</p>

Fonte: A Autora.

De forma a suportar a fundamentação da segunda entrevista (ver Anexo II), dirigida à diretora comercial da unidade de estudo, a matriz analítica baseou-se na dimensão “departamento comercial” para além das dimensões comuns “hóspede”, “hotel” e “estratégias” (quadro 5). O melhor

entendimento sobre o departamento responsável pelas reservas, promoção, grupos e eventos do hotel, possibilitou a análise e avaliação das características e políticas de vendas adotadas.

Quadro 4 - Matriz Analítica 2.

Conceito	MARKETING HOTELEIRO			
Dimensões	Hóspede	Hotel	Departamento Comercial	Estratégias
Variáveis	Perfil Sociocultural; Comportamento do Consumidor; Fidelização do cliente	Produtos, serviços e facilidades; Diferenciação; Situação atual; Renovação /melhorias; Retrospeção	Estrutura e Organização; Política comercial; Vendas diretas e indiretas; Promoção	Visão geral
Indicadores	<p><u>Perfil Sociocultural</u> - Género, Idade, Estado Civil, Habilitações Académicas (2) - País de residência, Segmentos Lazer/<i>Corporate</i> (2.1)</p> <p><u>Comportamento do Consumidor</u> - Motivações (3) - Clientes hospedados face ao ano 2016 (4)</p> <p><u>Fidelização do cliente</u> - Impactos face a 2016 (5) - Adesões ao programa “Le Club AccorHotels” (5.1)</p>	<p><u>Produtos, serviços e facilidades</u> - Tipologias de quartos, salas de reuniões, restaurante e bar, área <i>fitness</i> (6)</p> <p><u>Situação atual</u> - Diferenciação /concorrentes (7) - Público-alvo, taxa de ocupação, diária média, retorno do capital investido e lucro (8)</p> <p><u>Renovação/Melhorias</u> - Avaliação e estratégias futuras da unidade (9)</p> <p><u>Retrospeção</u> - Últimos três anos (10)</p>	<p><u>Estrutura e Organização</u> - Funções (1) - Relação departamental (11/11.1)</p> <p><u>Política Comercial</u> - Características face a tarifas, descontos, formas e prazos de pagamentos (12)</p> <p><u>Vendas diretas e indiretas</u> - Principais processos e importância do volume de vendas (13) - Estratégias <i>online/offline</i> (14) - Técnicas de vendas (15)</p> <p><u>Promoção</u> - OTAs e empresas <i>Corporate</i> (16) - Mercado Internacional (16.1)</p>	<p><u>Visão geral</u> - Enquadramento das atividades do “Sofitel” Liberdade em relação ao Grupo (17) - Interação entre outras empresas do Grupo (17.1)</p>

Fonte: A Autora.

Face à terceira e última matriz (quadro 4), elaborada para a realização da entrevista ao diretor de operações do Sofitel, destacou-se a dimensão “hotel” e questões relacionadas com a situação atual e futura da unidade (ver Anexo III). A informação disponibilizada acerca de diversos indicadores hoteleiros de elevada relevância para a análise do hotel e uma visão geral sobre o enquadramento das atividades do “Sofitel” em relação ao Grupo e sobre os seus objetivos comerciais, foram de vital importância para o estudo de caso da investigação.

Quadro 5- Matriz Analítica 3.

Conceito	MARKETING HOTELEIRO		
Dimensões	Hóspede	Hotel	Estratégias
Variáveis	Perfil Sociocultural; Comportamento do Consumidor; Fidelização do cliente	Produtos, serviços e facilidades; Diferenciação; Situação atual; Renovação /melhorias; Retrospeção	Visão geral
Indicadores	<u>Perfil Sociocultural</u> - Género, Idade, Estado Civil, Habilitações Académicas (2) - País de residência e segmentos (2.1) <u>Comportamento do Consumidor</u> - Razões e motivações de escolha do produto (3) - Volume de clientes individuais e grupos (3.1) - Clientes hospedados face ao ano 2016 (4) <u>Fidelização do cliente</u> - Impactos face a 2016 (5) - Adesões ao programa “Le Club AccorHotels” (5.1)	<u>Produtos, serviços e facilidades</u> - Tipologias de quartos, salas de reuniões, restaurante e bar, área <i>fitness</i> (6) <u>Situação atual</u> - Diferenciação /concorrentes (7) - Público-alvo, taxa de ocupação, diária média, retorno do capital investido e lucro (8) <u>Renovação/Melhorias</u> - Avaliação e estratégias futuras da unidade (9) <u>Retrospeção</u> - Últimos três anos (10) <u>Tendências futuras</u> - Tecnológicas, comerciais, recursos humanos, ambientais e de responsabilidade social (11)	<u>Visão geral</u> - Enquadramento das atividades do Sofitel Liberdade em relação ao Grupo (12) - Interação entre outras empresas do grupo (12.1) - Estratégias de <i>marketing</i> e vendas (13) - Oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos (14)

Fonte: A Autora.

As respetivas entrevistas iniciaram-se com a apresentação do entrevistado, dos objetivos do estudo, da solicitação de autorização para gravação da mesma. Apenas duas entrevistas foram gravadas com recurso a um sistema de gravação e a duração das mesmas variou entre 35 a 50 minutos. A impossibilidade de gravação de uma das entrevistas deveu-se à confidencialidade dos dados provenientes por parte do entrevistado.

A escolha do método de entrevista foi determinada essencialmente por a conversa presencial poder ser conduzida e orientada pelo investigador, o que facilita que o entrevistado exprima perceções, relate acontecimentos e experiências e, que o investigador consiga centrar os seus esforços nas hipóteses de trabalho. Assim, "o conteúdo da entrevista será objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho" (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 192).

Apesar de se considerar um método extensivo como principal instrumento, o trabalho foi idealizado com recurso a diferentes técnicas, de acordo com as seguintes fases do estudo:

1.^a Fase do Estudo - Revisão da Literatura com vista à definição da problemática de investigação - Análise documental – procede-se à obtenção de informações e fontes materiais aprofundadas, que permitam a compreensão e enquadramento contextual do tema e objeto de estudo.

2.^a Fase do Estudo – Estudo sobre o universo “AccorHotels” no âmbito da estratégia empresarial - Análise de conteúdo temática – consiste numa descrição objetiva e sistemática dos conteúdos temáticos.

3.^a Fase do Estudo – Realidade “Sofitel” e reflexão crítica da unidade em estudo - Entrevistas diretas e observação direta – compreende a recolha de dados de cariz científico, social, através da interpelação dos indivíduos da amostra a estudar por parte do investigador e realização de inferências válidas dos dados analisados.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA: DA ESTRATÉGIA AO MARKETING - UMA REFLEXÃO SOBRE O PANORAMA HOTELEIRO

2.1. Do modelo *asset-heavy* ao modelo *asset-light*: novas estratégias de desenvolvimento do mercado hoteleiro num contexto em mudança

A indústria dos serviços tem assistido a uma proliferação de *players* e *stakeholders* que podem e devem estar envolvidos no sucesso de uma empresa. Marcas de hotéis, proprietários e companhias de gestão têm criado permutas e combinações de modelos operacionais que, quando utilizados apropriadamente, geram crescimento de rentabilidade, realizam um projeto mais atrativo para os credores e proporcionam um valor acrescido aos hóspedes (HVS, 2015; Botti *et al.*, 2007). Existem diversos modelos de gestão que podem ser adotados por unidades hoteleiras operadas sob marca global, sendo que estas unidades “podem ser propriedade do operador, estar arrendados pelo operador, serem geridos pelo proprietário – ou diretor hoteleiro contratado para o efeito – em regime de *franchising*, ou alternativamente, serem geridos pelo operador sob um contrato de gestão” (Simões, 2016, p. 1).

Desde a década de 90 que se assiste a um movimento do modelo *asset-heavy* para *asset-light*, em que as empresas hoteleiras "tradicionais" procuram passar de um grande volume de ativos para um portfólio mais leve de hotéis gerenciados / arrendados e franqueados. Esse movimento tem sido impulsionado por diversos fatores: o reconhecimento de hotéis como uma classe de ativos para investidores imobiliários, preços cada vez mais elevados, pagos devido a taxas de juros baixas, e um grande excedente de oferta para investimentos em propriedades comerciais mais tradicionais. As exigências dos acionistas para que os proprietários / operadores (especialmente empresas como “IHG”, “Hilton” e “Accor”) liberem capital dos seus balanços para retornar aos acionistas e melhorar o retorno do capital empregado é também um dos fatores afetos a esta tendência. Empresas operadoras de hotéis começaram, deste modo, a alienar imóveis próprios e concentraram-se na administração, uma vez que não eram recompensados por participações em hotéis. As estratégias de *asset-light* permitiram liberar capital, aliviar os seus balanços e executar a recompra de ações, aumentando o preço das mesmas. Praticamente, os proprietários de hotéis concentraram-se na construção de uma base de contratos de gestão de longo prazo e de um posicionamento mais forte da marca para atrair novas fontes de capital e desenvolver fluxos de receita mais previsíveis (Hotelanalyst, 2016).

Neste sentido, empresas de gestão hoteleira têm vindo a apostar em estratégias *asset-light*, sendo os contratos de *franchising* e os contratos de gestão, os modelos de preferência para alcançarem metas agressivas de crescimento (especialmente em mercados menos maduros). Por outro lado, “sinergias

operacionais, acesso a plataformas tecnológicas, *know-how* especializado, maior probabilidade de sucesso e *brand-awareness*, são as principais vantagens que levam um proprietário a recorrer a estas entidades” (Simões, 2016, p. 1).

Segundo Ginneken (2011), a maioria das cadeias hoteleiras internacionais começaram como empresas imobiliárias, como por exemplo a “Conrad Hilton” que desenvolveu a sua marca nos Estados Unidos, ao agregar propriedades hoteleiras, desde 1919. Os primeiros casos que tornaram globalmente conhecidos os contratos de gestão, ocorreram quando a “Hilton International” encontrou investidores locais, especialmente em países em desenvolvimento, dispostos a assumir o risco total de propriedade dos hotéis administrados pela “Hilton”. Desde então, este modelo de gestão tem vindo a desenvolver-se numa das maiores tendências dos grandes grupos hoteleiros separando a detenção de unidades hoteleiras das operações. Segundo a filosofia deste modelo, a receita gerada a partir das vendas é normalmente destinado ao investimento no crescimento da marca e o risco comercial de possuir um hotel é responsabilidade dos novos proprietários.

Por sua vez, o *franchise* representa um modelo bastante utilizado para a expansão das cadeias hoteleiras, em que estas não possuem os custos da aquisição ou construção e ficam com mais unidades operando sob a sua marca (Carrasqueira, 2014; Botti *et al.*, 2007). Este modelo permite a partilha de custos de expansão entre o franchisador (que normalmente paga os custos iniciais, taxas iniciais e *royalties* em curso) e o francheado. Deste modo, os francheados obtêm o reconhecimento de marca, economias de escala e o *expertise* de gestão dos franchisadores (Alon, *et al.*, 2012).

Normalmente, é permitido ao franchisador manter os programas de *marketing* e publicidade, formação dos colaboradores e central de reservas (Evans, 2015). “Acresce que cada hotel francheado que expanda a marca do franchisador numa nova região, cria apetência para novas adesões, senão para aquela marca, a outras do sistema, dado o efeito demonstração e aumento da capacidade concorrencial dos aderentes” (Carrasqueira, 2014, p. 15). Tendo em consideração o contexto atual de generalizada segmentação, proliferação de marcas e crescente criação de programas de fidelidade, o modelo de *franchising* tem vindo revelar um grande potencial de afirmação, tanto para os franchisadores como para os francheados, sobretudo para as unidades independentes de pequena dimensão e de fraca identidade no mercado (Carrasqueira, 2014; Evans, 2015).

Segundo Sohn *et al.* (2016), a principal diferença entre o *franchising* e os contratos de gestão reside no grau de controlo. Enquanto ao franchisador é atribuída a responsabilidade das operações diárias *outlets*, os contratos de gestão impõem um maior papel nas empresas de gestão. Estas assumem a responsabilidade geral pela gestão da propriedade, desde a contratação e formação dos colaboradores

até aos serviços de *marketing* e promoção a nível nacional. A diferença explica porque o *franchising* é mais comum para a economia e hotéis de média escala, enquanto os contratos de gestão são mais populares entre os hotéis de luxo.

A dinâmica dos mercados permite a identificação de novas tendências a nível internacional, tais como por exemplos o *Manchise*, *Man-Lease* e arrendamento fixo com partilha de ganhos. O *Manchise* provém da combinação de *franchising* com contratos de gestão, para um modelo que começa por ser um contrato de gestão, mas que após um período inicial (normalmente de cinco anos) faz a permuta para uma relação de *franchising*, permitindo assim que o operador obtenha maior controlo sobre a operação do hotel no início da sinergia, o que não se verifica na modalidade de um *franchising* de origem. Este modelo relacional também apresenta benefícios em relação ao lançamento de novas marcas e/ou ingresso em novos territórios (DLA Piper, 2012).

Existe outro tipo de contrato híbrido como o *Man-Lease* que oferece ao operador a liberdade de gerir o ativo e, simultaneamente, proporcionar ao proprietário a garantia de retorno. Porém, se o mercado começa a declinar, a estrutura do acordo altera-se com base em termos anteriormente acordados. Outro tipo de contrato que começa também a ser frequente é conciliar arrendamento fixo (ou *Leasing* fixo) com uma partilha de ganhos (normalmente numa proporção de 20 para proprietário/80 para o operador), quando certo objetivo de rentabilidade é atingido. Desta maneira, é garantida ao proprietário uma rentabilidade fixa, e o operador é incentivado a conseguir melhores resultados (Simões, 2016).

O arrendamento hoteleiro tem vindo a apresentar um crescimento significativo pois, muitas cadeias venderam as suas unidades na modalidade de *sale and lease-back*, isto é, a “venda do imobiliário em troca do pagamento de uma renda durante n anos, ficando com a gestão da unidade sob uma das marcas que explora. Esta opção permite ainda um encaixe de liquidez que pode ser aplicado na expansão da cadeia para outros mercados. O comprador é normalmente os fundos imobiliários, as REIT³ (*Real State Investment Trust*), fundos soberanos ou famílias da aristocracia financeira” (Carrasqueira, 2014, p. 16). Deste modo, as empresas hoteleiras recorreram a uma série de acordos de *sale e leaseback* e *sale e manageback*. Os acordos de vendas e arrendamentos foram utilizados como forma de liberar o valor de um investimento imobiliário, em diversos setores e não apenas em empresas hoteleiras. Por sua vez, os acordos de *sale e manageback* tornaram-se também comuns como parte dos programas de disposição das grandes cadeias de proprietários / operadores que procuravam

³ Organização americana com o propósito de investir deter e gerir propriedades, a partir da captação de fundos que lhes permite o necessário músculo financeiro (Carrasqueira, 2014).

tornarem-se empresas hoteleiras de gestão *asset-light* e não proprietários de imóveis (Hotelanalyst, 2016).

Tendo em consideração um cenário de variadas combinações possíveis, destaca-se o caso “Marriot Corporation” que se expandiu durante a década de 80 ao construir novas unidades, vendendo-as para investidores e colecionando *fees* da sua gestão com a marca “Marriot International”. No final de 2015, operaram 1.116 propriedades em contratos de gestão de longo prazo com proprietários, 41 propriedades em contratos de arrendamento (contratos de gestão e arrendamento em conjunto), e apresentaram seis propriedades em sua posse (Carrasqueira, 2014; Marriot, 2015). Mais recentemente, com a grande aquisição da “Starwood Hotels and Resorts”, a “Marriott International” continua a abraçar a estratégia *asset-light*, que vê o maior operador hoteleiro do mundo vender algumas das propriedades que adquiriu recentemente.

“Marriott International finalized its massive landmark acquisition of Starwood Hotels and Resorts in September, giving it 30 brands and nearly 6,000 hotels spread across different countries throughout the globe. Now, however, the company’s tact seems to have shifted to what insiders throughout the global hospitality industry are calling an “asset-light” style of management” (TOP HOTEL NEWS, 2017).

A adesão aos modelos e formas contratuais divergem relativamente com a tradição e nível de concorrência/ internacionalização do mercado, sendo a dinâmica dos mercados que permite a identificação de novas tendências a nível internacional, tais como o surgimento de contratos híbridos (Simões, 2016). Neste sentido, enquanto na Europa Ocidental ainda persiste um número significativo de unidades como independentes não consolidados nos modelos de *franchise*, *management* ou *leasing*, no mercado dos Estados Unidos, Ásia e Europa de Leste a maioria das unidades está associada nestas formas contratuais (Carrasqueira, 2014).

Segundo a investigação da HVS (2015), pode-se constatar que o modelo operacional predominante na América do Norte, tendo em conta uma amostra de cadeias hoteleiras de renome (incluindo “Accor”, “IHG”, “Hilton”, “Hyatt” e “Marriott”), é o *franchising*, sendo os menos predominantes os modelos de arrendamento e de propriedade. Por sua vez, estes dois últimos atingem uma maior representação na Europa, nomeadamente em Espanha e na Alemanha (gráfico 1) (HVS, 2015).

Gráfico 1 - Modelos operacionais nas grandes cadeias hoteleiras na América do Norte vs Europa.



Fonte: HVS Research, 2015.

2.2. Branding: a marca enquanto elemento central da estratégia hoteleira no século XXI

“Branding is not rocket science. In fact, it is an art and a science. There’s always a creativity and originality component involved with marketing” (Keller, 2013, p. 19).

De acordo com Keller & Lehmann (2006), as marcas apresentam diversas funções, servindo sobretudo como marcadores relativos às ofertas de uma empresa. Para os clientes, as marcas podem simplificar a escolha, prometer um nível de qualidade particular, reduzir o risco e / ou gerar confiança. As marcas são construídas sobre o produto em si e sobre a atividade de *marketing* que acompanha e refletem a experiência completa que os clientes apresentam com os produtos. Desempenham um papel importante na determinação da eficácia dos esforços de *marketing*, como publicidade e desenvolvimento de canais de comunicação. Além disso, representam uma mais-valia a nível financeiro (que resultam da capacidade das empresas de cobrar preços mais altos por marcas *premium* e valorizadas) pelo que manifestam, deste modo, o seu impacto a três níveis: mercado de clientes, mercado de produtos e mercado financeiro. O valor acumulado por esses vários benefícios geralmente é chamado de *brand equity* (Keller & Lehman, 2006; Steenkamp, 2014). Na perspetiva do consumidor, o valor da marca é baseado nas atitudes dos consumidores acerca dos atributos positivos da marca e das consequências favoráveis do uso da mesma (American Association of Marketing, 2017).

Num estudo realizado por Xu & Chan (2010), são propostos como maiores antecedentes do desenvolvimento do *brand equity* na indústria hoteleira: a publicidade, o boca-a-boca e o desempenho de serviço. Neste sentido, os autores referem que a publicidade e o boca-a-boca contribuem para equidade da marca, proporcionando experiências indiretas aos clientes, enquanto o desempenho de

serviço cria experiências diretas que permite a obtenção da consciência de marca (*brand awareness*)⁴ e significados de marca, em particular os seus componentes intangíveis, de modo a criar fidelidade à mesma.

Do ponto de vista do valor da marca baseada no cliente, o desafio perante os *marketeers* em construir uma marca forte é assegurar que os clientes tenham o tipo certo de experiências com produtos, serviços e programas de *marketings*, de modo que os pensamentos, imagens, crenças, percepções, opiniões e experiências desejadas estejam relacionados à marca (Keller, 2013). Como as marcas fortes são o resultado de uma segmentação de mercado estudada e diferenciação de produtos, estas são projetadas para comunicar a visão da organização ao grupo-alvo, visando garantir a fidelização entre os clientes (Maseviciute *et al.*, 2015). De acordo com Steenkamp (2014), todas as atividades de *marketing* se concentram na construção de marcas fortes, uma vez que estas geram participação de mercado, aumentam a lealdade entre os consumidores e podem levar a maiores margens de lucro.

Segundo Kotler (1994, p. 444), "if a company treats a brand only as a name, it misses the point of branding. The challenge in branding is to develop a deep set of meanings for the brand. Perhaps the most distinctive skill of professional marketers is their ability to create, maintain, protect, and enhance brands". Hoje em dia, o *branding* é considerado não só como um processo de criação de pistas, como nomes, símbolos, sinais e/ou projetos, através dos quais as organizações facilitam os clientes na identificação de seus serviços (Keller, *et al.*, 2008), mas também como um compromisso de longo prazo com o objetivo de garantir uma imagem bem-sucedida do mercado e crescimento do negócio (Kapferer, 2008 *op cit.* Maseviciute *et al.*, 2015).

Merz *et al.* (2009) referem que o significado de *branding* tem vindo a evoluir nas últimas décadas para uma nova lógica conceptual assente numa atividade colaborativa de cocriação de valor que beneficia a organização e todas as partes interessadas. A literatura sobre o *branding* evoluiu de uma lógica em que se via as marcas como identificadores/marcadores, incorporadas em bens e valores conforme determinado pelo valor em troca, para uma nova lógica que vê as marcas como processos dinâmicos e sociais e o valor da marca como um valor percebido da marca em uso, determinada por todas as partes interessadas.

No decorrer da evolução do conceito de marca, os estudiosos investigaram diferentes perspetivas. As marcas têm vindo a ser entendidas como uma imagem da empresa, como um "parceiro" de relacionamento com os clientes e como uma promessa para os clientes. Embora todas essas

⁴ Refere-se à habilidade de um potencial consumidor reconhecer ou relembrar que uma determinada marca faz parte de um certo produto ou categoria (Aaker, 1991).

perspetivas ainda sejam válidas, o início do século XXI originou um novo papel para a marca. Os diretores já não percebem a marca como um "mecanismo de *marketing*" ilustrado em logótipos, *slogans* ou símbolos. As marcas começam a ser reconhecidas como um ativo, comparável ao pessoal, ao equipamento ou ao capital da empresa. O *branding* é visível em todas as interações que uma organização se compromete com as suas partes interessadas. Além disso, hoje em dia, os estudiosos discutem as marcas como um processo social contínuo, onde os *stakeholders* são os principais atores na criação do valor da marca (Merz, *et al.*, 2009)

Tendo em consideração que, atualmente, a indústria dos serviços é uma das maiores e mais competitivas indústrias no mundo, as empresas percebem a crescente necessidade de diferenciar as suas ofertas de serviços das concorrentes, sendo que o *branding* constitui uma das ferramentas estratégicas para fazê-lo (Maseviciute, *et al.*, 2015). Além disso, as diversas estruturas desta indústria com múltiplos *stakeholders* envolvidos (proprietários, empresas de gestão, *asset managers* e canais de distribuição de terceiros), a proliferação de novas marcas e o reposicionamento das existentes revelam ser fatores impactantes e desafiantes relativamente à liderança da marca num contexto atual (Dev & Withiam, 2012; Ceridwyn, 2017). O papel da gestão neste processo é gerar um crescimento sustentável, rentável e liderado pela procura criando o melhor valor possível para o cliente. Segundo Andy Bird, co-fundador e diretor executivo do “Brand Learning”, existem quatro passos essenciais neste processo, tais como: 1) Compreender e moldar o significado de valor para os clientes, 2) Criar propriedades inovadoras e atraentes, 3) Construir uma relação de confiança e de marca que inclui autenticidade e transparência, e 4) Envolver todas as funções e partes interessadas a fim de criar valor (Dev & Withiam, 2012).

De acordo com Hotels Magazine (2016), encontram-se representadas no quadro 6 as dez marcas hoteleiras mais reconhecidas internacionalmente.

Quadro 6 - *Ranking* das marcas hoteleiras internacionais.

<i>Rank</i>	<i>Marca</i>	<i>Empresa Hoteleira</i>	<i>Nº Quartos</i>	<i>Nº Hotéis</i>
1	Best Western	Best Western Hotels & Resorts	293,589	3,745
2	Home Inn	Home Inns Hotels & Management	257,000	2,341
3	Holiday Inn Express	IHG (InterContinental Hotels Group)	236,406	2,425
4	Holiday Inn Hotels & Resorts	IHG (InterContinental Hotels Group)	228,100	1,226
5	Marriott Hotels	Marriott International	221,319	603
6	Ibis	“AccorHotels”	216,759	1,929
7	Hampton by Hilton	Hilton Worldwide	210,372	2,108
8	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Worldwide	206,635	572
9	HanTing Hotel	China Lodging Group	205,577	2,003
10	7 Days Inn	Shanghai Jin Jian International Hotel Group Co.	198,140	2,220

Fonte: Hotels Magazine, 2016.

Do ponto de vista do *online branding*, é importante salientar a *internet* como um instrumento de *marketing* cada vez mais competitivo (que oferece diversas oportunidades de mercado) e que tem sido reconhecida como um meio influente que mudou a maneira como as marcas hoteleiras conduzem o negócio e a forma de interação entre os viajantes e as marcas (Ogüt & Onur Tas, 2012). Os viajantes desenvolvem o conhecimento da marca reconhecendo a mesma sob diferentes circunstâncias, formando uma imagem de marca positiva e percebendo o seu valor, com base nas suas experiências com *sites* interativos (Barreda, *et al.*, 2016). Em geral, os negócios têm vindo a explorar maneiras eficazes de estabelecer fortes relações com consumidores e construir as suas marcas através de canais *online* (Shih, *et al.*, 2013). Neste sentido, a *internet* constitui para o setor hoteleiro um importante canal de distribuição sendo que oferece distintas oportunidades de construir marcas *online* (Barreda, *et al.*, 2016).

A fim de aumentar a rentabilidade, as empresas hoteleiras necessitam de se expandir e para isso, devem seguir uma determinada marca ou desenvolver um portfólio de marcas para capturar um mercado mais amplo. A estratégia de uma marca tem a vantagem de coerência e economias de escala, enquanto as empresas multimarcas visam segmentos de mercado específicos com produtos adaptados às necessidades particulares de um nicho. Além disso, muitas vezes existem potenciais sinergias entre as marcas de um grupo hoteleiro. Por exemplo, um indivíduo pode pertencer a diferentes segmentos de mercado, dependendo do motivo que o leva a viajar, seja por negócios ou lazer (Hotelanalyst, 2016).

2.3. Segmentação, posicionamento e *targeting* em hotelaria: desafios e soluções num mercado global

Smith (1956) é considerado um dos pioneiros na temática da segmentação, que realça a atenção para um ambiente de mercado caracterizado por uma competição imperfeita, existindo uma diversidade de fornecedores e de procura do mercado de consumo, de forma a serem necessárias estratégias que possibilitem a convergência da variedade de produtos para as procuras individuais dos mercados.

“Market segmentation (...), consists of viewing a heterogeneous market (one characterized by divergent demand) as a number of smaller homogeneous markets in response to differing product preferences among important market segments. It is attributable to the desires of consumers or users for more precise satisfaction of their varying wants” (Smith, 1956, p. 6).

Para os autores Kotler & Keller (2012), segmentação de mercado consiste num grupo de clientes que partilha semelhantes necessidades e desejos, sendo que esta segmentação divide o mercado em diferentes variáveis ou bases de estudo. A tarefa do *marketeer* reside portanto em identificar o apropriado número de segmentos assim como definir a natureza do mercado a fim de decidir qual segmento atingir.

Segundo os autores anteriores, alguns investigadores tentam segmentar o mercado de consumidores através de, principalmente, dois vastos grupos de variáveis – características descritivas (geográficas, demográficas e psicográficas) e considerações comportamentais. As variáveis geográficas baseiam-se na divisão do mercado em diferentes unidades geográficas como nações, estados, regiões, cidades ou bairros; as variáveis geográficas incluem informações como idades, sexo, salário e ocupação; as variáveis psicográficas por sua vez estão relacionadas com o estilo de vida, personalidades e valores. Relativamente às considerações comportamentais, estas referem-se ao grau de conhecimento e atitude em relação ao produto, sendo consideradas o melhor ponto de partida para construir os segmentos de mercado na indústria hoteleira, de acordo com diversos profissionais da área (Kotler, *et al.*, 2010). Segundo um recente estudo realizado sobre o *marketing* relativo às novas gerações, é essencial definir objetivos sobre como melhorar o entendimento do comportamento do consumidor de cada geração, em particular. “As gerações Y⁵ e Z⁶, por exemplo, são frequentemente caracterizadas como sendo muito difíceis de reter dado que precisam de mudanças constantes” (Chaney, *et al.*, 2017). Uma melhor compreensão do comportamento de satisfação e lealdade de cada geração é, portanto, fundamental (Chaney, *et al.*, 2017).

Esquemas de segmentação tornaram-se bastante sofisticados, usando estatísticas avançadas e numerosas variáveis (Lynn, 2011), porém independentemente do tipo de esquema de segmentação a utilizar, é fulcral ajustar o programa de *marketing* de modo a reconhecer as diferenças entre os consumidores (Kotler & Keller, 2012).

No contexto hoteleiro, os clientes que procuravam alojamento em hotéis eram segmentados no passado com base no preço desejado, na economia, em *standards* e luxo. Com o passar dos anos, os competidores surgiram de forma a desafiar cada segmento e, com a estratégia pioneira desenvolvida pela “Quality International”, a indústria subdividiu o mercado e atingiu segmentos cada vez mais particulares (Ver Anexo IV). A competição é agora mais estreita nesses segmentos, incluindo também

⁵ Geração Y (também designada por ‘N-gen’, ‘Echo Boom’ ou ‘Millenials’), incluiu os consumidores que nasceram entre 1981 e 1995 (Brosdahl e Carpenter, 2011).

⁶ Geração Z (‘Gen Next,’ ‘Gen I,’ ou ‘Echo Bust’) compreende o grupo de consumidores nascidos entre 1995 e finais dos anos 2000. Este segmento de mercado inclui os consumidores mais educados, móveis e conectados até à data (Posnick-Goodwin, 2010; Babin e Harris, 2016).

nichos, tal como hotéis de longas estadias e suite-hotéis (Lynn, 2011). Novas marcas continuam a surgir e novos segmentos podem ser identificados como sendo insuficientemente diferenciados, em termos de *drivers* da procura, ou demasiado pequenos para atingir lucrativamente.

No mercado de consumo, um segmento é definido como um grupo de consumidores com características homogéneas, no entanto, nos mercados industriais, as variáveis relacionadas às situações específicas de compra são bastante mais relevantes do que as características de quem os consomem (Ferreira, 2010). No caso das empresas hoteleiras, são considerados os dois públicos e por essa razão, é necessário ter atenção tanto para critérios de segmentação de mercado quanto do empresarial (Ferreira, 2010). De acordo com o autor Siqueira (2005), são utilizados dois métodos para análise empresarial, um focado no entendimento da magnitude e natureza do mercado para o produto específico e para a empresa que o produz (análise *top-down*) e outro método que consiste no estudo das necessidades de possíveis consumidores do produto, em consideração posterior de todo o mercado e participação da sua empresa (análise *down-top*).

Para os autores Keller & Kotler (2012), na análise industrial podem também ser utilizadas variáveis geográficas, benefícios procurados e taxa de utilização. Porém, também é atribuída relevância às variáveis demográficas e às variáveis operacionais – de acordo com as características pessoais do comprador (uma empresa de pneus de borracha pode vender pneus para fabricantes de automóveis, camiões, tratores agrícolas, aeronaves, entre outros). Após a seleção da indústria a atingir, pode segmentar-se a empresa por dimensão ou tamanho e configurar operações separadas para venda a grandes e pequenos clientes, podendo ainda ser segmentada por critérios de compra e fatores situacionais (Kotler & Keller, 2012). A análise de mercado é, neste sentido, considerada um fator importante para os dois públicos na identificação das variáveis que irão influenciar o processo de compra, uma vez que isso irá definir também o posicionamento a ser adotado pela empresa (Ferreira, 2010).

Uma vez identificados os segmentos de mercado, é necessário decidir quais são os mercados a atingir e quais ignorar. Diferentes *marketeers* oferecem conselhos um pouco distintos sobre os critérios a utilizar para tomar essa decisão, no entanto, a maioria concorda que os alvos atraentes são os segmentos que: apresentam fortes vendas e potencial de crescimento; são relativamente baratos para alcançar os esforços de *marketing*; estão atualmente a ser atendidos por poucos ou fracos concorrentes; e têm necessidades e desejos de que os recursos da sua empresa são capazes de satisfazer (Dibb, 1999).

Segundo Proctor (2008), os fatores que influenciam a seleção estratégica estão relacionados com a fase de maturidade do produto no mercado, o grau de diferenciação do comprador, posicionamento de mercado, estrutura e intensidade dos competidores, recursos adequados, produção e economias de escala de *marketing*, dimensão dos segmentos, potencial de crescimento, capacidades de negócios e potencial de rentabilidade. Contudo, os principais benefícios do *target marketing* consiste em desenvolver novos produtos turísticos que melhor satisfaçam as necessidades e desejos de segmentos específicos, incrementar programas de *marketing* mais eficazes de modo a alcançar e satisfazer os segmentos definidos e melhorar a alocação estratégica de recursos de *marketing* para as oportunidades mais atraentes no mercado turístico (Chandra & Menezes, 2001).

No que concerne ao posicionamento, Ries & Trout (2001) referem que este conceito está relacionado com a mente do consumidor, ou seja, em colocar uma empresa ou marca na mente dos consumidores relativamente à competição, assim como em desenvolver estratégias únicas de mercado para atrair os clientes que se pretende atingir (mercados-alvo) (Weinstein, 1997). A decisão de posicionamento é muitas vezes a decisão crítica estratégica para uma empresa ou marca, dado que a posição pode ser central à percepção do consumidor e decisões de escolha. Além disso, devido a todos os elementos do programa de *marketing* poderem afetar potencialmente a posição, é necessário utilizar a estratégia de posicionamento como ponto central para desenvolver o programa de *marketing*. Uma clara estratégia de posicionamento pode assegurar que os elementos do programa são consistentes e eficazes (Aaker & Shansby, 1982). “O resultado do posicionamento advém do sucesso da criação da proposta de valor focada no cliente, uma razão convincente porque o mercado-alvo deve comprar o produto” (Kotler & Keller, 2012, p. 276).

Para que os hotéis ou *resorts* mantenham a sua posição de liderança, devem analisar o seu atual e futuro panorama operacional, condições económicas e de mercado, tendências hoteleiras/de viagens, tal como o ambiente competitivo envolvente. As unidades hoteleiras que pretendem continuar a alcançar o sucesso são aquelas que levam uma visão de longo prazo, estabelecendo um plano estratégico claro de duração de cinco anos e que deve ser revisado e atualizado a cada ano. Além disso, as empresas devem produzir planos anuais de operação e *marketing* que abordem mais iniciativas táticas (Hehir, 2005). De acordo com a autora anterior, as seguintes questões estão relacionadas com o posicionamento competitivo hoteleiro e devem ser consideradas aquando do desenvolvimento efetivo do plano estratégico: Qual a idade da propriedade? Com que frequência são realizadas remodelações e atualizadas as instalações das unidades? Quais são os mercados a atingir (são esses mercados sustentáveis)? Quais mercados que gostavam de atrair ou expandir? São as estratégias de vendas, *marketing* e distribuição efetivamente geridas? Que tipos de propriedades estão

a ser inaugurados e que vão ser novos concorrentes? Quais estão a ser bem-sucedidas e porquê? Quais são as tendências de desenvolvimento que podem afetar o negócio (ou seja, spa, bem-estar)? Que tipo de ROI (*Return On Investment*) se pode esperar ao capitalizar essas tendências?

Tendo em consideração que o mercado global de consumidores e de negócios passa por constante mutação e é altamente influenciado pelas mudanças e alterações sociais, económicas, demográficas e tecnológicas, as companhias devem satisfazer clientes inteligentes e exigentes que podem escolher entre uma multidão de produtos e serviços de alta qualidade. Os líderes de hoje dominam os sub-mercados que têm necessidades e desejos especializados (Weinstein, 1997). A abordagem ao *marketing* STP (segmentação, *targeting* e posicionamento), tornou-se a principal estratégia para sobreviver e prosperar em ambientes de negócios voláteis (Weinstein, 1997), sendo a fórmula STP o ponto de partida para a criação de valor e para a essência do *marketing* estratégico (Kotler & Keller, 2012). A fase de posicionamento geralmente implica um compromisso de segmentação - uma decisão aberta de ignorar grandes frações do mercado e concentrar-se apenas em segmentos específicos (Aaker e Shansby, 1982; Kotler & Keller, 2012). O compromisso de segmentação é necessário pela razão de que as necessidades de diferentes segmentos são muitas vezes conflituosas e a sua satisfação mutuamente exclusiva (Lynn, 2011).

2.4. O *Marketing* 3.0 e 4.0 em hotelaria: uma visão para novos modelos operacionais de comunicação

O *marketing* como disciplina académica, tem vindo a desenvolver-se de uma perspetiva focada no produto para uma perspetiva focada no consumidor e, posteriormente, para uma perspetiva focada nos valores e no humano. Todavia, nos últimos seis anos, verificou-se uma nova dinâmica do *marketing* 4.0, com a principal premissa da adaptação do *marketing* à natureza mutável dos percursos do consumidor na economia digital (Kotler, *et al.*, 2017).

Segundo os autores anteriores, as novas tecnologias têm convergido e têm vindo a implicar as práticas do *marketing* a nível global. Novas tendências como a economia partilhada, a economia “agora”, a integração omnicanal, o *marketing* de conteúdos e a gestão de relacionamento com o cliente, têm emergido e vindo a desafiar as diversas indústrias de mercado, na medida em que as companhias devem desenvolver e adotar novas ferramentas e plataformas digitais para acompanhar a competitividade.

De acordo com a abordagem ao *marketing* 3.0, os consumidores são vistos mais do que como pessoas que compram, mas, sim, como “seres humanos plenos: com mente, coração e espírito” (Kotler, *et al.*, 2010, p. 16). Os consumidores procuram uma relação de partilha de valores tal como procuram empresas que abordem as suas necessidades de justiça social, económica e ambiental de acordo com a sua missão, visão e valores (Kotler, *et al.*, 2010). De salientar três principais movimentos que impulsionaram esse novo consumidor e originaram o *marketing* 3.0, como a coparticipação e o *marketing* colaborativo (possibilitada pelos avanços tecnológicos e *social media*); a globalização e o *marketing* cultural (em que economias, culturas e práticas políticas continuam desiguais e heterogéneas) e a criatividade e *marketing* do espírito humano (na qual a hierarquia de necessidades de Maslow⁷ é invertida, com a proeminência dos valores de autorrealização como necessidade primária dos seres humanos) (Kotler, *et al.*, 2010).

Atualmente, o *marketing* 4.0 surge perante uma perspetiva que relaciona a interação *online* e *offline* entre as empresas e os consumidores, combina estilo com substância na construção de marcas e complementa a conectividade máquina a máquina com o contacto humano a humano de forma a reforçar o envolvimento do consumidor. O *marketing* digital e o *marketing* tradicional devem portanto coexistir nesta recente perspetiva com o objetivo último de conquistar a advocacia do consumidor (Kotler *et al.*, 2017).

Na esfera do setor hoteleiro, a “nova era da re-imaginação” testemunhou uma rápida evolução do comércio eletrónico no domínio do comércio móvel e ofereceu excelentes oportunidades de pesquisa para complementar estudos prévios que abordaram o progresso tecnológico e a evolução do *marketing* (Berkus, 2013; Dev *et al.*, 2010). De acordo com Berkus (2013), os principais *drivers* da re-imaginação são o hiper crescimento da utilização da *internet* por telemóvel, o comércio controlado pelo consumidor, o crescimento do *big data* e a “globalidade”. A conectividade assume um alcance maciço que transforma a maneira como os consumidores se comportam. Hoje em dia, a maioria dos consumidores procura comparações de produtos e preços quando fazem compras numa loja, partilham experiências em tempo real e escrevem críticas em *sites* comunitários de classificações como o “TripAdvisor”, e o “Yelp” (Kotler, *et al.*, 2017)..

Essa conectividade também permitiu a reformulação da economia tradicional, garantindo uma nova forma de acesso aos serviços já existentes, ou mesmo uma revolução na prestação desses serviços, com o surgimento de novos concorrentes. A grande revolução da economia partilhada (também

⁷ Associada à teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas ou básicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

designada por economia de partilha ou economia colaborativa), no setor da hotelaria, foi entretanto a criação de novos *sites* que oferecem um serviço paralelo de alojamento – as unidades residenciais particulares (Neto, 2016). De acordo com a Comissão Europeia, a economia partilhada é caracterizada como um “*complex ecosystem of on-demand services and temporary use of assets based on exchanges via online platforms*” (European Commission, 2015, p. 3), que tem vindo a oferecer um maior leque de escolhas e a preços mais baixos para os consumidores, tal como tem vindo a oferecer oportunidades de crescimento para novas empresas inovadoras e empresas europeias existentes. São exemplos as plataformas de “Airbnb”, “Homeaway”, “Wimdu” e “9Flats”, revelando-se com maior destaque a primeira - avaliada pelos investidores em cerca de 25.5 mil milhões de dólares americanos desde a abertura do *website* em 2008 (gráfico 2). Em setembro de 2015, registaram-se no *website* mais de 1,5 milhares de listagens⁸ em mais de 190 países no mundo inteiro, o que demonstra que os anfitriões da empresa alojam mais pessoas, do que por exemplo, a cadeia hoteleira “Hilton Worldwide”.

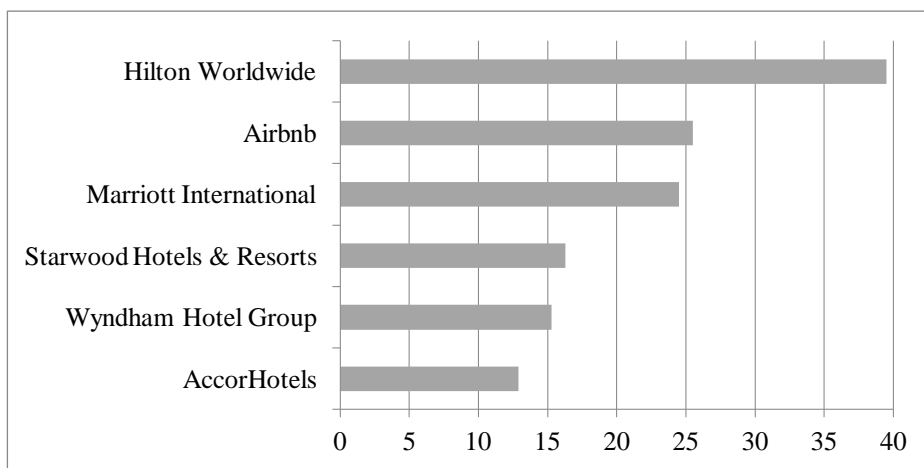


Gráfico 2 - Capitalização de mercado global dos grupos hoteleiros *versus* Airbnb (em mil milhões US dólares).

Fonte: Hospitality On, 2015.

De acordo com Kike Sarasola, presidente e fundador do portfólio de 21 propriedades da “Room Mate Hotels” e do recente projeto de economia partilhada *BeMate*⁹, “*As hoteliers we already let reservations, bookings, just pass us; now we’re all stuck with all these big commissions (...) This is a new way, a new trend and we should all accommodate ourselves and think how we can take part in this experience of the new way of traveling*” (HNN, 2015).

⁸ Listagens geralmente exibem atributos como localização, preço, um resumo de descrição contextual, fotos, capacidade, disponibilidade, horários de *check-in*'s e *check-out*'s, taxas e depósitos de segurança (se aplicáveis).

⁹ Criado em 2014, “BeMate” convida os proprietários de apartamentos a fazer parte de uma plataforma que é atendida por um hotel próximo. Os serviços incluem um funcionário que recebe o convidado e se responsabiliza pelos *transfers* para o aeroporto, serviços de limpeza e outros *amenities* orientados para o hotel (HNN, 2015).

Na economia “agora”, os mercados em tempo real que ligam os vendedores com os compradores estão a florescer e os consumidores exigem acesso quase instantâneo aos produtos e aos serviços, o que só pode ser servido com os seus pares em grande proximidade – distribuição *peer-to-peer* (par a par). É, portanto, crucial que os *marketeers* coloquem os dispositivos móveis no centro da sua estratégia omnicanal (Kotler, *et al.*, 2017). A prática de integrar múltiplos canais para criar uma experiência de consumidor contínua e consistente requer que as organizações abram os silos de canais e unifiquem os seus objetivos e estratégias de forma a assegurar um esforço concertado através de canais *online* e *offline* para orientar os consumidores a fazerem o compromisso de compra (Kotler *et al.*, 2017).

No que concerne ao *marketing* de conteúdos, “caracterizado por uma abordagem ao *marketing* estratégico focado na criação, organização, distribuição e amplificação de conteúdos interessantes, relevantes e úteis para um grupo de audiências claramente definido a fim de criar conversas entre esses conteúdos” (Content Marketing Institute, 2017), tem sido motivo de interesse nos últimos anos e é visto como o futuro da publicidade na economia digital derivado da transparência criada pela (Kotler, *et al.*, 2017). Do ponto de vista do setor hoteleiro, o *marketing* de conteúdo serve para atrair o público-alvo, influenciá-los a reservar a sua estadia e a retê-los como clientes fidelizados, sendo que o objetivo principal é providenciar conteúdo informativo e de entretenimento que seja consistente, credível e que promova o relacionamento (Hospitality Net, 2016).

Como parte de campanha de *marketing* digital *inbound*, o conteúdo também gera tráfego para o *website* e canais de redes sociais da empresa. Seguindo como exemplo, o caso da “Marriott”, diversos colaboradores focam-se em criar conteúdo na forma de revistas de marca, livros, TV *Shows*, *webisodes* (episódios derivados de uma série de televisão, feitos para visualização *online*), filmes de curta duração e documentários, em adição ao constante envolvimento com as redes sociais “Facebook”, “Instagram”, “Twitter”, entre outras. A “Marriott Travel”, uma revista com conteúdo baseado em destinos de viagens que fornece aos leitores informações sobre o que fazer em várias cidades onde as propriedades da “Marriott” estão localizadas. O lançamento inicial abrangeu três cidades e, dentro de três meses, a revista fez aumentar as reservas em 7.200 quartos. A empresa também produziu dois filmes de curta duração, “Two Bellmen” e “French Kiss” que são exibidos na televisão do quarto, no *site* e no canal “YouTube” do “Marriott” (apresentando atualmente mais de cinco milhões de visualizações) (Hospitality Net, 2016).

O envolvimento de clientes relativamente a uma marca na era digital tem despertado destaque a nível tecnológico também através da aplicação da gestão de relacionamento social com o cliente, de maneira a envolver os consumidores em conversas e providenciar soluções (Kotler, *et al.*, 2017). Sobretudo na hotelaria, a aplicação do CRM (*Customer Relationship Management*) assume-se como fundamental,

exigindo uma relação estreita com o seu cliente. “O setor hoteleiro poderá ser mais assertivo nas suas ofertas e estratégias de fidelização de clientes se souber utilizar esta ferramenta” (Marques, 2016, p. 6) e é neste contexto que o aparecimento das novas tecnologias vieram permitir a gestão de forma mais rápida e eficaz de toda a informação existente e permitindo, conseqüentemente, conhecer melhor o cliente e as suas preferências (Marques, 2016). Um exemplo de uma empresa de CRM e *email marketing* desenvolvida para a indústria hotelaria é a “Digital Alchemy” que se tornou líder no mercado global hoteleiro desde 1999 (Digital Alchemy, 2016).

Um estudo efetuado por Mohammed *et al.* (2014) demonstra que o CRM se tornou uma fonte de vantagem competitiva somente quando os recursos tecnológicos da aplicação são integrados nas competências de *marketing* (planeamento e implementação). Na prática, esta tecnologia ajuda as empresas a fazer um planeamento e implementação de ações de *marketing* eficazes com o intuito de melhorar a capacidade das empresas de manter um relacionamento sustentável com os clientes (Minazzi, 2015).

Em suma, pode-se afirmar que existem diversas técnicas e modelos operacionais de envolvimento dos consumidores através do paradoxo interação *online* versus interação *offline* na era do digital que devem coexistir de modo a proporcionarem a melhor experiência ao consumidor, o que segundo Kotler *et al.* (2017) se revela um desafio fundamental para as marcas e empresas, num mundo altamente conectado. Neste sentido, é fulcrar que os *marketeers* desenvolvam de forma cuidada um plano de ação de *marketing* e comunicação considerando um contexto em mudança, como abordaremos no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III - REVISÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA: *MARKETING* E VENDAS NA HOTELARIA

3.1. O Plano de *marketing* e a suas dimensões

“A marketing plan is one of the most important outputs of the marketing process. It provides direction and focus for a brand, product, or company” (Kotler & Keller, 2012, p. 54).

De acordo com Lambin (2000), o plano de *marketing* estratégico tem como intuito expressar, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a determinar o desempenho de uma organização a médio e a longo prazo. Estas opções devem, depois, ser traduzidas em decisões e programas de ação que determinem os objetivos e os meios para os atingir, no quadro da estratégia previamente estudada. Quer seja na área do *marketing* ou noutra área, é necessário fazer planeamento, ou seja, tomar um conjunto articulado de decisões antecipadamente, de forma formal e explícita de modo a preparar corretamente a execução (Lindon, *et al.*, 2011).

O processo de formulação de um plano de *marketing* passa, geralmente, pela definição da missão (por uma análise interna e externa da empresa), pela definição dos objetivos estratégicos e dos planos de ação (Lambin, 2000; Lindon *et al.*, 2011). Segundo Westwood (2007), este plano é um documento útil que contém todas as informações, etapas e controle de cada um dos objetivos específicos para executar e alcançar a ação pretendida. Kotler & Keller (2012), referem que o plano de *marketing* deve delinear quando a pesquisa de *marketing* será conduzida, bem como a forma como os resultados serão aplicados, ajudando a perceber os requisitos das expectativas dos clientes, perceções, satisfação e grau de fidelidade. Os profissionais de *marketing* necessitam de atualizar a informação acerca do ambiente, da competição e dos segmentos de mercados selecionados antes de desenvolver planos de ação e desenvolver produtos inovadores e estratégias, sendo que estas condicionantes se encontram em constante mutação. A maioria das empresas elaboram planos de *marketing* anuais, começando por planear antecipadamente a data de implementação de modo a prever as etapas de investigação, análise, revisão da gestão e coordenação entre os departamentos. Aquando da iniciação de cada programa de ação, os profissionais de *marketing* monitorizam os resultados, investigam as divergências relativas ao plano e tomam medidas corretivas se necessário. É essencial também que estejam preparados para atualizar e adaptar novos planos a qualquer momento, sendo uma mais-valia a realização de planos de contingência (Kotler & Keller, 2012).

Segundo os autores anteriores, o plano de *marketing* deve definir como medir o progresso relativamente aos objetivos (por orçamentos, cronogramas e/ou métricas de *marketing* para monitorizar e avaliar resultados). Os gestores de uma empresa podem comparar os gastos planeados com as despesas reais para um determinado período através de orçamentos, da verificação de quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando estas realmente foram finalizadas através de cronogramas. Relativamente às métricas de *marketing*, estas acompanham os resultados reais dos programas de *marketing* de forma a verificar se empresa está a progredir em direção aos seus objetivos.

De acordo com o trabalho de projeto realizado por Barata (2015), no âmbito da realização de um plano de *marketing* no hotel “Palácio Estoril Golf & Spa” (em Portugal), existem diversos modelos de planos de *marketing* propostos com uma estrutura base comum a todos (quadro 7):

Quadro 7 - Estrutura de um plano de *marketing*.

Plano de <i>marketing</i>	
Auditoria/Análise de <i>Marketing</i>	Esta seção apresenta dados relevantes sobre vendas, custos, mercado, concorrentes e as várias forças no ambiente macroambiental. Como definimos o mercado, quão grande é, e quão rápido está a crescer? Quais são as tendências relevantes e questões críticas? As empresas utilizarão toda essa informação para realizar uma análise SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>).
Análise SWOT	A análise SWOT identifica as componentes chaves da informação de <i>marketing</i> gerada pela auditoria. Ao agrupar todas as informações salientes sob estas quatro rúbricas, torna-se possível para a organização destacar as oportunidades e ameaças externas e ponderá-las contra os seus pontos fortes e fracos atuais.
Objetivos e Estratégias de <i>Marketing</i>	O gestor de <i>marketing</i> define a missão, objetivos de <i>marketing</i> /financeiros e as necessidades da oferta de mercado que se destinam a satisfazer tanto quanto o seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer <i>inputs</i> de outras áreas, como compras, manufatura, vendas, finanças e recursos humanos.
Programas de Ação	As estratégias de <i>marketing</i> tornam-se programas de ação específicos que respondem às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem é responsável por fazê-lo? Quanto vai custar? Por exemplo, o gestor pode querer aumentar a promoção de vendas como uma estratégia chave para ganhar quota de mercado. Um plano de ação de promoção de vendas deve delinear ofertas especiais e as suas datas, feiras registadas, novos <i>displays</i> de ponto de compra e outras promoções. O plano de ação mostra quando as atividades começarão, serão revistas e serão concluídas.

Quadro 7 (continuação) - Estrutura de um plano de *marketing*.

Orçamentação	As projeções financeiras incluem uma previsão de vendas, uma previsão de despesas e uma análise de equilíbrio. No lado da receita está previsto o volume de vendas por mês e a categoria do produto e, no lado da despesa, os custos esperados de <i>marketing</i> , divididos em categorias mais específicas. A análise <i>break-even</i> estima quantas unidades a empresa deve vender mensalmente (ou quantos anos demorará) para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
Implementação e Controlo	Nesta fase, são descritos os controlos para monitoramento e ajuste da implementação do plano. Normalmente, são definidos os objetivos e o orçamento para cada mês ou trimestre, de modo que o gestor possa rever os resultados de cada período e tomar medidas corretivas conforme necessário.

Fonte: Kotler *et al.*, 1999; McDonald *et al.*, 2011; Westwood, 2006; Wood, 2010.

Evidencia-me, porém duas dimensões do plano de *marketing*, ou seja, a esfera do digital e do tradicional. O *marketing* digital que se baseia na prática de promover produtos e serviços através de canais de distribuição digitais (Smith, 2011), como redes sociais, fóruns, *blogs*, correio eletrónico, entre outros, e o *marketing* tradicional assente em ferramentas tradicionais como a televisão, o rádio, impressões e *outdoors* que se têm vindo a tornar menos eficazes, considerando-se as novas ferramentas digitais como um suplemento às tradicionais. De acordo com Vaz (2013), a criação de um *buzz* relativamente a um produto ou serviço através da “*new media*”, inserido numa campanha de comunicação integrada de *marketing*, é considerado tão importante para o sucesso de um produto/serviço quanto o produto ou serviço em si. Deste modo, e tendo em consideração a conjuntura que se apresenta extremamente competitiva, torna-se necessário que os hotéis se atualizem e criem um diferencial na esfera da tecnologia através do “desenvolvimento de estratégias de *marketing* que consigam criar vantagens competitivas, uma vez que no mercado digital a competição é extremamente forte” (Cruz & Gândara, 2003, p. 109).

É deveras fundamental que todas as empresas apresentem um plano de *marketing* que integrem as duas dimensões, que seja atualizado regularmente e que deva resumir a análise de mercado, como a empresa se vai adaptar às mudanças que advenham (quer pelas alterações nas tecnologias, quer pelas verificadas no comportamento dos consumidores) e como irá atuar em cada uma das variáveis do *marketing-mix* – produto, preço, distribuição e comunicação face ao mercado-alvo pretendido. O plano de *marketing* ajuda a compreender o mercado e os clientes, assim como a forma como a sua proposta de valor é ajustada às necessidades identificadas, pois a realização deste tipo de plano procura prever futuros eventos, tendências e oportunidades (Ferreira, *et al.*, 2009). Não ter um plano de *marketing* pode resultar em vastas consequências. Para uma unidade hoteleira, por exemplo, pode significar a

falta de aproveitamento de potenciais mercados de crescimento e outras novas oportunidades de *marketing* e problemas de demanda durante os períodos de época baixa o que conseqüentemente, poderá afetar a rentabilidade do hotel. Desta forma, a elaboração de um plano de *marketing*, mesmo que não garanta o sucesso comercial de uma empresa, elimina vários riscos, além de tornar a empresa mais preparada e menos vulnerável (Cooper *et al.*, 2008; Silva, 2011).

3.2. Os 7P’s do Marketing-Mix

Os 4Ps de McCarthy surgiram na década de 1960 de forma a explicar, de maneira concisa, as práticas genéricas da gestão do produto vigentes na época: desenvolver um Produto (*Product*), determinar o Preço (*Price*), realizar a Promoção (*Promotion*) e definir o Ponto (*Place*) de distribuição. Outros “P’s” – pessoas, processo, evidências físicas, opinião pública e poder político – foram acrescentados aos “4P’s” originais por Boom e Bitner, em 1981, e por Kotler em 1984 (Kotler, *et al.*, 2010).

De acordo com Goi (2009: 2), “*Marketing-mix is not a scientific theory, but merely a conceptual framework that identifies the principal decision making managers make in configuring their offerings to suit consumers’ needs*”. Este conceito permite a separação do *marketing* de outras atividades de uma empresa e a delegação das tarefas desta área para os especialistas. Além disso, as componentes do *marketing-mix* possibilitam também a alteração da posição competitiva de uma empresa (Grönroos, 1994). Constitui ainda uma importante ferramenta, que permite verificar que o trabalho do gestor de *marketing* é, em grande parte, uma questão de negociação fora dos benefícios da sua força competitiva no *marketing-mix* em relação aos benefícios dos outros. Além disso, apresenta a vantagem de ajudar a revelar outra dimensão do trabalho do gestor de *marketing*, pois todos os gestores em geral têm que alocar recursos disponíveis entre várias empresas, mas o gestor de *marketing*, por sua vez, deve alocar esses recursos disponíveis entre os vários dispositivos competitivos do *marketing-mix*. Desta maneira, ajudará a inculcar a filosofia de *marketing* na organização (Low & Tan, 1995).

Segundo Salman *et al.* (2017), os produtos físicos seguem normalmente o modelo dos “4P’s” e o setor dos serviços utiliza a abordagem dos “7P’s”, a fim de atender as necessidades dos clientes (Baker & Magnini, 2016).

Produto – inclui o bem tangível e todos os serviços que acompanham esse bem para produzir o produto final. Um produto é um pacote (ou conjunto) de bens e serviços, que compõem a oferta total. Por exemplo, a compra de um quarto de hotel inclui o quarto de hóspedes, centro de *fitness*, piscina, restaurantes, serviços de *valet* e *concierge*, serviço de limpeza, entre outros. Algumas das variáveis

que fazem parte da decisão do "produto" incluem variedade, qualidade, *design*, características / *amenities*, marca, embalagem, serviços de apoio e garantias (Bojanic, 2008).

Preço – é dominado pelo que é cobrado pelas taxas necessárias para se inscrever na indústria de serviços. Esta variável não afeta apenas a receita gerada pela indústria dos serviços, tal como afeta a percepção do consumidor sobre a qualidade (Salmana, *et al.*, 2017). As decisões de preços influenciam a procura e os lucros. Num hotel, por exemplo, as tarifas de balcão e o acordo de descontos para contas-chave são cruciais e exigem determinada atenção e consideração (Karppinen, 2011).

Ponto de distribuição – consiste nas técnicas dos canais de distribuição adotadas para providenciar as facilidades para o seu mercado de uma forma que atenda as expectativas dos clientes (Salman *et al.*, 2017). Algumas das variáveis que fazem parte da decisão "*Place*" incluem o tipo de canal, localização, área de cobertura, inventário e transporte (Bojanic, 2008). Na indústria hoteleira, a localização constitui normalmente uma chave de sucesso pois afeta a deslocação e acessibilidades relativamente à proximidade do aeroporto e centro da cidade, por exemplo (Bowie & Buttle, 2004).

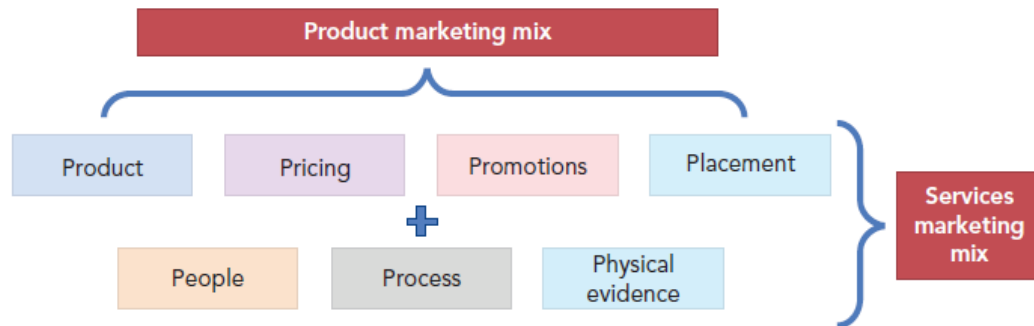
Promoção – inclui todas as comunicações associadas à comercialização de um produto ou serviço. O *mix* de promoção consiste em publicidade, *marketing* direto, propaganda, relações públicas, venda pessoal, esforços de vendas promocionais e canais interativos (Salman *et al.*, 2017; Bojanic, 2008). A promoção é geralmente a função da maioria dos departamentos de *marketing* e vendas e inclui todas as ferramentas que uma empresa pode usar para comunicar com os clientes. Um hotel pode, por exemplo, utilizar diferentes *sites* para anunciar/promover os seus produtos e serviços e também usar a identificação da marca para a sua vantagem (Bowie & Buttle, 2004).

Pessoas – incluem todo o *staff* de uma organização de serviços que interage com potenciais clientes (todo o pessoal envolvido em processos de serviço como funcionários e como coprodutores e outros consumidores, como pessoas que podem influenciar a percepção geral). As empresas de serviços devem formar os seus funcionários, educar os consumidores e gerir as expectativas dos consumidores. As empresas de serviços podem acrescentar "valor" ao produto através dos seus funcionários, que fazem parte da experiência do serviço (Salman *et al.*, 2017; Bojanic, 2008).

Evidências físicas – implicam um ambiente que facilita operações de serviço ou afeta a percepção, e que são consideradas sinais visuais ou tangíveis que oferecem evidências da qualidade da marca ou do produto/serviço. Referem-se a um tema ou característica que distingue o produto e o torna vendável (Salman *et al.*, 2017; Bernardes, 2014).

Processos – referem-se a procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelas quais os serviços são entregues aos clientes. Inclui elementos de projeto de processo, tais como ciclos de oferta, políticas de franquia/ pagamento e procedimentos de formação de funcionários (Salman *et al.*, 2017; Bojanic, 2008).

Figura 4 - *Marketing Mix* na indústria dos serviços.



Fonte: Evans, 2015.

Este modelo tem ganho relativa aceitação na indústria dos serviços assim como aplicação geral em outras diversas áreas, sendo efetivamente defendido por Kent & Brown (2006) que este modelo dos “7P’s” é mais compreensivo, mais detalhado e mais refinado. Contudo, além da gestão do *marketing mix*, as empresas também devem analisar o ambiente externo (elementos sociais, económicos, tecnológicos, políticos e legais e competitivos) e a sua influência nas estratégias de *marketing* das empresas. Os gestores não conseguem controlar o meio ambiente como controlam o *marketing-mix*, mas precisam monitorar o meio ambiente de oportunidades e ameaças, e em seguida, reagir adequadamente (Bojanic, 2008; Evans, 2015).

3.3. Força de Vendas

Tendo em consideração que o *marketing* define a estratégia das componentes do negócio (produto, preço, distribuição e comunicação), a força de vendas é uma tática, no sentido de traduzir e concretizar no terreno a estratégia delineada pelo *marketing* (Catalão & Penim, 2008; Ingram, LaForge & Leigh, 2002; Lendrevie *et al.*, 1996).

A força de vendas estabelece relações diretas com o mercado e é essencial na operacionalização e realização da estratégia comercial das organizações. Da força de vendas depende a capacidade das

empresas chegarem em primeiro lugar aos mercados, venderem os seus produtos e serviços com margens de lucro, assim como satisfazerem e fidelizarem os clientes em simultâneo (João, 2014; Weilbaker & Crocker, 2001).

Segundo Zoltners *et al.* (2009), os gestores da força de vendas juntamente com o *marketing* apresentam a função e responsabilidade de desenvolver a estratégia de vendas, devendo apresentar uma eficaz capacidade de resposta às necessidades dos clientes, adaptação aos desafios da concorrência e ao ambiente macroeconómico. Devem igualmente cumprir um papel ativo na elaboração da estratégia da empresa, na abordagem a novos mercados e no lançamento de novos produtos. A força de vendas “faz prospeção de mercado, desenvolve ações junto do cliente final, coloca material de *merchandising* no ponto de venda, efetua cobranças e presta todo o tipo de apoio em termos de serviço de pós-venda” (João, 2014, p. 32). Além disso, deve considerar como objetivos estratégicos: prevenir a erosão de pontos-chave; aumentar e diminuir contar marginais selecionadas; reter contas marginais selecionadas mas providenciar a redução dos custos de venda de suporte e obter novos negócios de clientes potenciais selecionados (Silva, 2011).

Considerando como exemplo de uma força de venda na hotelaria, o projeto de *Outbound* desenvolvido pelo Grupo “Tivoli Hotels & Resorts”, emergiu como uma estratégia de *marketing* aplicada como técnica de venda para complementar de serviços já adquiridos. O *Outbound* surge do contacto com clientes que já têm algum tipo de serviço adquirido com o hotel, de forma a acrescentar uma nova venda, melhorando o desempenho de vendas do grupo hoteleiro, no segmento individual, prestando um serviço de excelência e de acompanhamento direto ao cliente, permitindo assim o aumento da capacidade de servir o cliente. “Se uma empresa usar *Outbound* como força de venda e fornecer uma boa linha de *inbound*¹⁰ irá melhorar a reputação da empresa podendo levar ao sucesso (crescimento) da empresa a longo prazo (fidelização)” (Redondo, 2013, p. 44). Os objetivos estratégicos do *Outbound* a nível comercial baseiam-se em alcançar uma melhor eficiência comercial, aumentar a receita no segmento alvo, incentivando o *upselling* e o *cross-selling*, e motivar a adaptação da venda ao perfil do cliente. Permite ainda otimizar processos, uniformizar o serviço e apostar num atendimento personalizado e de excelência, desenvolvendo uma relação de confiança com o cliente e atendendo as suas necessidades e expectativas (Redondo, 2013).

Neste sentido, a força de vendas e a gestão da força de vendas constituem elementos chave no sucesso das organizações, sendo fator de diferenciação que se pode traduzir em vantagem competitiva. Do ponto de vista dos autores Ingram, LaFroge & Leigh (2002), o futuro das vendas e gestão de vendas

¹⁰ O serviço de *inbound* é quando o cliente contacta a empresa onde procura esclarecer dúvidas que tenha acerca de um serviço/produto (Redondo, 2013).

concentram-se em três importantes áreas inter-relacionadas, como: (i) o desenvolvimento de estratégias efetivas de vendas; (ii) a liderança de força de vendas; e (iii) a utilização da tecnologia de forma produtiva.

3.4. Conceitos, modelos e soluções de vendas no *online*:

3.4.1. Modelos *bundling* vs. *unbundling*

A importância dos meios eletrônicos de distribuição hoteleira cresceu substancialmente nos últimos anos, juntamente com a evolução da *internet* que mudou drasticamente a forma como as pessoas comunicam, pesquisam informações e compram bens e serviços, sendo o típico utilizador da *internet* (um viajante afluente e frequente que gasta mais do que a média em lazer e entretenimento), a representação de um mercado atraente para os provedores de viagens. Além disso, do ponto de vista do consumidor, a compra de produtos de viagem *online*, em muitos casos, tornou-se mais rápida, fácil e mais conveniente do que contactar um agente de viagens ou telefonar diretamente para um fornecedor (O’Connor, 2003).

No que concerne a práticas prevaletentes de *marketing* e vendas na indústria dos serviços, destacam-se alguns modelos e soluções de vendas utilizados por canais de distribuição *online*, assentes nas filosofias *bundling* e *unbundling* (Kim, *et al.*, 2009). O conceito de *bundling* é, portanto, implementado numa grande variedade de formas e em diferentes mercados como por exemplo empresas de telecomunicações, restauração e agências de viagens, ao venderem pacotes aos consumidores que incluem uma combinação de produtos, ao invés de venderem uma única componente, de forma a economizar custos para o cliente e agilizar o processo de compra (Kim, Bojanic & Warnick, 2009; Prasad, Venkatesh & Mahajan, 2014).

Neste sentido, o uso generalizado desta abordagem é considerada benéfica para consumidores, bem como para as empresas que propõem as ofertas. O *bundling* dos produtos de viagem, observado pelos anúncios das agências de viagens *online*, sugere que o “desconto de preços” parece ser o benefício mais significativo que os clientes podem considerar ao escolher este tipo de pacotes de viagem. Contudo, descobrir o valor economizado não é simples e claro, uma vez que o valor pode variar quando o consumidor modifica as componentes (como por exemplo, os voos, alojamento, aluguer de veículos, *transfer*, *tours*, atividades recreativas, entre outros). Todavia, a maioria dos produtos adquiridos são distribuídos por diferentes canais e os provedores de viagens apresentam estratégias de

preço dinâmicas que variam consoante a procura, época, e condições de *yield management* (Kim, *et al.*, 2009).

“Packaging travel elements benefits suppliers by reducing the price transparency created by the internet, because the prices of those individual travel elements are bundled and therefore difficult for the package buyer to discern” (Carroll, *et al.*, 2007, p. 1).

De acordo com os autores Adams & Yellen (1976), o preço de *bundling* pode ocorrer numa de três formas estratégicas: componentes puras, *bundling* puro, e estratégias de *bundling* mistas. A estratégia das componentes puras (também conhecida por *unbundling*) refere-se à venda de produtos individualmente; a segunda forma estratégica (também designada por *tying* na literatura económica e legal) refere-se à venda dos produtos somente na forma de pacote, não podendo ser vendido nenhum produto em separado; por sua vez, a terceira estratégia refere-se à oferta dos produtos de forma individual e conjunta (Stremersch & Tellis, 2002), podendo ser classificada em dois tipos: *mixed-leader bundling* e *mixed joint-bundling* (Guiltinan, 1987).

Tendo em consideração as plataformas de viagens *online* como “Expedia.com”, “Travelocity” e “Orbitz” que adotam o modelo *mixed joint-bundling*, os clientes podem escolher a compra de um produto ou conjunto de produtos combinados, apesar do desconto no preço final ser atribuído ao pacote selecionado, em vez de em cada componente. No caso do tipo *mixed-leader bundling*, o desconto é atribuído a um determinado produto se o produto principal (pertencente a um pacote) for selecionado ao seu preço regular (Kim, *et al.*, 2009).

No contexto hoteleiro, a agregação de um quarto de hotel com outros produtos (como lugares de avião ou carros de aluguer) permite que um hotel omita o seu preço de referência. Por exemplo, ao invés de oferecer quartos por US \$150 por noite, por um período de pouca procura, um hotel pode oferecer a um operador turístico ou intermediário uma tarifa com desconto que seria englobada com um voo e um carro de aluguer. O hotel poderia vender individualmente os seus quartos, mas a tarifa de alojamento não seria evidente para o cliente. Desta forma, os hotéis podem oferecer preços mais baixos para segmentos de mercado selecionados sem anunciar o facto de oferecer preços extremamente baixos (Kimes, 2010).

Segundo Tjan (2010), uma garrafa de água custar \$10 é considerado exorbitante, mesmo no melhor quarto de hotel de cinco estrelas, custando \$750 por noite. No entanto, incluindo a garrafa de água no preço do quarto do hotel, fazendo o preço da diária a \$760, cria um conjunto diferente de perceções para o cliente. Com preços de forma desagregada, é mais provável que o cliente seja marcado pelo preço (e, portanto, menos pessoas adquirem o complemento) contra a mesma pessoa que já se

comprometeu mentalmente a gastar \$750 por noite. “*By the same logic, bundling tends to favor the seller. First, there is the simplicity of a single priced product. If you can sell the same bundle to everyone, it makes life easier, which usually means lower marketing and selling costs*” (Tjan, 2010).

3.4.2. Redes Sociais

As empresas utilizam redes sociais para formar comunidades *online* a fim de construir novos modelos de negócios que incluem um novo canal de comercialização de produtos (Chung & Buhalis, 2008; Ulusu, 2010; Yang *et al.*, 2008) e construir um bom relacionamento com consumidores, superando limitações de tempo e lugar (Bolotaeva & Cata, 2011; Sigala, 2003). Deste modo, as redes sociais são consideradas uma ferramenta que permite a conexão com os utilizadores das redes sociais através da comunicação, partilha de conhecimentos relacionados com os interesses dos utilizadores, discussão de assuntos sobre distintos temas e ainda realização de avaliações e atribuição de pontuações/classificações a produtos e serviços (Bolotaeva & Cata, 2011).

As redes sociais podem ser classificadas como horizontais, em que são focadas em conectar pessoas e exibir para outros utilizadores a sua rede de amigos (os quais partilham gostos e opiniões sobre diversas temáticas), constituindo como objetivo a sua expansão global. São exemplos deste tipo de redes o “Facebook”, “LinkedIn” e o “MySpace”. Podem ainda ser classificadas como verticais, quando são centradas num mercado comum e os utilizadores têm a finalidade de debater um assunto de interesse comum, ou seja, os utilizadores estão centrados no tema central da comunidade em questão. São exemplos o “TripAdvisor”, “VirtualTourist”, “LonelyPlanet” e “TravelPod”. (Brandão, 2011; Belo, 2011). Existem ainda as redes sociais de *blogging* (“Twitter” e “Blogger”), Mundos Virtuais (“SecondLife”), *Wikis* (“Wikitravel” e “Wikipedia”) e Multimédia (“Youtube”, “Flickr” e “Slideshare”).

A emergência das redes sociais digitais tem, portanto, favorecido o processo de comunicação, ao facilitar a partilha de informações sobre os mais diferentes assuntos, como bens, serviços e organizações, sendo a rede do “Facebook” a mais utilizada mundialmente (seguida do “YouTube”), contando com mais de dois mil milhões de utilizadores ativos (Statista, 2017). Segundo Carter (2013), esta rede tem vindo a permitir às empresas definir o público-alvo de uma forma mais específica e com custos inferiores a outros meios publicitários, sendo que os testemunhos e as críticas positivas ajudam a vender o produto aos fãs que são apenas considerados como potenciais consumidores.

Neste sentido, quando as empresas “vão definir as suas estratégias de comunicação integrada, devem planear o seu pacote promocional, incorporando o meio tradicional e o digital, de forma a permitir uma vigilância e influência sobre as ações que decorrem no mercado ao nível das redes sociais, como forma de controlar a reputação *online*, saber a opinião dos clientes sobre os seus produtos e ter oportunidade de chegar a potenciais novos clientes” (Cantinho, 2015, p. 32). As avaliações de viagens *online* revelam-se uma poderosa fonte de informação que afeta a avaliação pré-compra de clientes de uma organização hoteleira. Ao tomar as suas decisões, os consumidores geralmente obtêm recomendações de amigos através do boca-a-boca, consultam os *social media*, incluindo campanhas publicitárias e de *marketing*, ou consultam fontes na *internet* (que em particular, oferece fácil acesso a comentários publicados anonimamente por vários consumidores avaliando unidades de alojamento em todo o mundo) (Buhalis & Law, 2008).

3.4.3. Tecnologia *Mobile*

Segundo Ngai & Gunasekaran (2007), as duas principais funções dos *smartphones* são a mobilidade e o amplo alcance, que permite que os consumidores dirijam os seus negócios e sejam alcançados a qualquer hora e em qualquer lugar. Os usuários podem verificar o *e-mail*, navegar na *web*, jogar jogos, utilizar o GPS (*Global Positioning System*) e aplicativos de tipo organizador (por exemplo, diários, contatos e blocos de notas) (Charlesworth, 2009).

No contexto hoteleiro, existem dois aspetos principais a ter em consideração relativamente à tecnologia *mobile*, como promover a sua marca através da plataforma móvel e como se conectar a um público potencial através de *smartphones* e *tablets* (Kumar, 2014). Neste sentido, diversos hotéis adotaram o percurso móvel pois perceberam que os *sites* e aplicativos para dispositivos móveis (*apps*) são ideais para encorajar potenciais clientes a reservar quartos e verificar a disponibilidade, navegar pelos serviços do hotel, ler comentários, visualizar fotos do hotel e muito mais. Da mesma forma, estes aplicativos móveis são uma maneira eficaz de garantir uma experiência de reserva rápida para os clientes e mantê-los atualizados sobre quaisquer ofertas, eventos e notícias, através de notificações regulares. As *apps* permitem que os hotéis comercializem os seus produtos, bem como os seus serviços para um público muito mais amplo, de maneiras únicas e atraentes (Wang & Wang, 2010; Cobanoglu, *et al.*, 2014)

De acordo com Chen, *et al.* (2012) os aplicativos para telemóveis são ferramentas específicas de *mobile marketing (m-marketing)*¹¹ criadas para a partilha de informações, *networking* e lazer. Um estudo realizado pelos autores avaliou as aplicações móveis como ferramentas de *marketing* para hotéis, incluindo o grau dos seus resultados. Os dados provieram da análise de relatórios sobre os aplicativos da “InterContinental”, “Hilton Hotels” e “Marriott Hotels” e os resultados indicaram que estes poderiam ser ferramentas de *marketing* eficazes com base no seu número de *downloads*, reservas e vendas. O custo de desenvolvimento é fixo, enquanto a receita potencial pode ser exponencial. Os hotéis que utilizam as *apps* podem, então, melhorar os resultados de *marketing*, usando o acompanhamento e ferramentas de relatórios, fazendo versões melhores, expandindo recursos e garantindo a diferenciação.

A cadeia hoteleira da “Hilton” foi a primeira a introduzir uma aplicação para “Iphone” em 2009 (“Hilton Free Iphone App”), seguida mais tarde pela “IGH Mobile App” e a “Marriot Mobile App” já com versões mais melhoradas, dado o sucesso e popularidade da aplicação da “Hilton”. Estas três *apps* encontram-se fortemente vincadas com os clubes de fidelização de cada hotel, relacionadas com as reservas feitas pela aplicação e os pontos de bónus atribuídos aos clientes, ou seja, toda uma política de *marketing* (Chen, *et al.*, 2012). Outro exemplo é o “Conrad Concierge”, desenvolvido pela “Conrad Hotels & Resorts” (pertencente à “Hilton Worldwide”) - das primeiras marcas a ostentar serviços integrados no portfólio das 31 propriedades da cadeia hoteleira. De referir também, “Four Seasons Hotels & Resorts” e “The Peninsula Hotels”, marcas que têm vindo a definir a noção de *smart luxury*, ao satisfazer todas as necessidades digitais dos seus hóspedes através de um meio prático de comunicação (Intelity, 2016).

Aplicativos móveis são, portanto, uma forma dos hotéis fazerem ofertas de *marketing*. Facilitam as transações, a divulgação de conteúdo, redes sociais, produtividade e lazer pessoal (Gasimov, *et al.*, 2010). Apoiam as ofertas dos hotéis através da partilha de informações, seleções de escolha, jogos, mapas e outros aplicativos que suportam o planeamento de viagens. Dada a natureza ubíqua de *smartphones* e aplicativos, a sua proliferação e o crescimento de reservas de viagens realizadas por telemóveis, os hoteleiros têm vindo a estudar e desenvolver estratégias tecnológicas para satisfazer as necessidades dos clientes, garantindo o acesso a informações *online* antes, durante e após as fases da viagem. Estudos apontam que aplicações desenvolvidas para cadeias hoteleiras devem-se concentrar principalmente em reservas e na informação acerca do hotel, e menos nos serviços à disposição do hóspede, como o *room service*, por exemplo. Em muitos casos, os aplicativos parecem ser uma

¹¹ *m-marketing* refere-se ao uso de dispositivos móveis para atividades de *marketing* como promoções e vendas de produtos e/ou serviços.

migração ou versão curta do *website* do hotel focadas no motor de reservas. No entanto, os serviços disponíveis do hotel representam oportunidades para interagir com os clientes, fornecer um serviço personalizado e melhorar a experiência dos clientes durante a sua estadia. A maioria destes aplicativos não oferece essas funções, constituindo esta uma área a ser explorada, de modo a desenvolver uma vantagem competitiva e um envolvimento mais intenso. Além disso, os hoteleiros não podem competir com aplicativos de OTAs (*Online Travel Agencies*) ou aplicativos sociais e, por esta razão, devem-se concentrar em melhorar as “funções do hotel” para permanecer relevante, e assim chegar ao cliente (Chen, *et al.*, 2015).

Do ponto de vista de *revenue*, aumentos significativos em reservas de hotéis através de aplicativos móveis têm sido reconhecidos como uma fonte direta no aumento da receita de reservas uma vez que, normalmente cerca de metade das reservas são para pernoitas no mesmo dia. Os hotéis podem aumentar as suas receitas de reservas através do desenvolvimento de bons aplicativos, com o potencial de gerar aumento de receita por um longo período a um custo fixo (Chen, *et al.*, 2012).

3.4.4. *Storytelling*

Os usuários de tecnologia *mobile* utilizam frequentemente as redes sociais para partilha das suas experiências em viagens, assim como de acontecimentos do dia-a-dia. As pessoas ouvem e criam as suas próprias histórias, que, por sua vez, podem ser partilhadas com outras, como lembranças. A ação de contar histórias é designada de *storytelling* e foi definida pela National Storytelling Network (1999) como "a arte interativa de usar palavras e ações para revelar os elementos e imagens de uma história, incentivando a imaginação do ouvinte". De acordo com essa definição, o conceito "envolve uma interação bidirecional entre um contador de histórias e um ou mais ouvintes". Deste modo, os ouvintes apresentam um papel ativo, sendo cocriadores da história, pois realmente criam a história na sua mente, com base no desempenho do contador de histórias relacionado com as suas características pessoais (experiência passada, crenças, entre outras) (Minazzi, 2015).

Com o desenvolvimento das TIC no setor da hotelaria e turismo, percebemos a proliferação desses discursos narrativos nos *social media*, em que estes são considerados histórias de viagens que criam significados, combinando textos, imagens e vídeos (*blogs* e comunidades de viagens, “Facebook”, *etc.*) (Lambert, 2013). A crescente oportunidade de se conectar aos *social media* durante a viagem, graças às tecnologias móveis, incentiva a partilha instantânea de histórias de viajantes que, por sua vez, podem produzir *feedbacks* em tempo real de amigos, eventualmente alterando "a história"

sugerindo talvez novas atividades e interpretações da experiência de turismo) (Kozinets, *et al.*, 2010). Este conceito é chamado de *mobile storytelling* que pode ser definido como "a apresentação estruturada e compartilhada de material visual produzido com um dispositivo móvel, complementado por texto e / ou música e som" (Klastrup, 2007). Através de dispositivos móveis, as pessoas podem contar e partilhar "pequenas histórias" sobre as suas vidas, todavia, o desenvolvimento deste paradigma leva a uma nova interpretação da "interatividade" com uma história, diferente da que se destina no conceito tradicional de *storytelling*. Ou seja, neste caso, a cocriação narrativa é não só o resultado de um processo que o ouvinte ativa na sua mente, filtrando a história com base em características pessoais. O *mobile storytelling* implica que a narrativa seja produzida por meio de múltiplas interações sociais e uma cocriação entre pessoas geralmente de vários grupos (por exemplo, os amigos no “Facebook”) gerando um "diálogo de histórias" (Klastrup, 2007).

Finalmente, percebemos o desenvolvimento do *Transmedia Storytelling*, que diz respeito à ação de contar histórias através de múltiplas plataformas sociais (Jenkins, 2006). Esta estrutura narrativa particular expande-se através de diferentes idiomas (por exemplo, verbal ou icónico.) e *media* (cinema, banda-desenhada, televisão, videogames, *etc.*), constituindo uma das fontes mais importantes de complexidade da cultura popular contemporânea (Scolari, 2009).

De acordo com Kotler & Keller (2012) e Bill (2014), alguns especialistas em *marketing* descrevem o posicionamento de uma marca como uma narrativa ou uma história. Ringer & Thibodeau (2008), veem a história de uma marca como baseadas em metáforas profundas que se conectam às memórias, associações e histórias das pessoas. Os autores identificam cinco elementos da marca narrativa: (1) a história da marca em termos de palavras e metáforas, (2) a viagem do consumidor em termos de como os consumidores se envolvem com a marca ao longo do tempo e os pontos de contato onde eles entraram em contato com ela, (3) a linguagem ou expressão visual da marca, (4) a maneira pela qual a narrativa é expressa experiencialmente em termos de como a marca envolve os sentidos, e (5) o papel / relacionamento que a marca desempenha na vida dos consumidores.

“Stories matter, and experiencing dozens of them each day first hand provides you with a huge advantage. Most brands have to carefully craft their stories – a hotel generates some of the most unusual and creative ones on a daily basis – a goldmine for marketers!” (Pfeiffer, 2016, p. 1)

3.4.5. Programas de fidelização

Durante vários anos, as empresas hoteleiras acreditavam que o objetivo do *marketing* era criar tantos novos clientes quanto possível. Enquanto os hoteleiros acreditavam que era importante satisfazer os clientes durante a sua estadia, o objetivo real era continuar a encontrar novos clientes de modo a desenvolver a designada conquista de *marketing* (Shoemaker & Lewis, 1999). Contudo, com a maturidade da maioria dos segmentos do setor hoteleiro e a forte concorrência, juntamente com uma grande paridade entre os produtos hoteleiros do mesmo segmento, o *marketing* de conquista não seria suficiente, futuramente (Shoemaker & Lewis, 1999).

Face a mercados saturados e hipercompetitivos, os prestadores de serviços alteraram a ênfase nas estratégias de *marketing* da aquisição de clientes para a retenção de clientes em várias indústrias. Surgiram, portanto, os programas de fidelização relacionados com a obtenção e preservação de clientes. De acordo com Dick Dunn da “Carlson Marketing” (Dunn, 1997), os objetivos de uma empresa que incute estes programas incluem: o desejo de proteger a quota de mercado; captar clientes de alto valor de concorrentes; reter e fazer crescer clientes de alto valor; recompensar clientes que tenham características semelhantes aos seus melhores consumidores; reter um "grupo central de clientes com valor moderado"; e criar “custos de oportunidade” para a utilização de um concorrente.

Segundo Lo, *et al.* (2017), os programas de fidelização são considerados as estratégias mais populares de "valor acrescentado" de gestão de relacionamento com clientes (CRM), utilizados pelas cadeias hoteleiras para promover o negócio. São desenvolvidos para recompensar clientes frequentes, gerar informações e manipular o comportamento dos mesmos, tal como para competir com outros hotéis. Além disso, os benefícios deste tipo de programas podem ser classificados em recompensas económicas e sociais, sendo que as recompensas económicas apresentam um maior impacto na lealdade do que recompensas sociais. No entanto, recompensas sociais podem influenciar os comportamentos relacionais dos clientes e aumentar o compromisso afetivo. Esses tipos de recompensas sociais dependem fortemente da capacidade dos colaboradores do hotel se concentrarem nas necessidades dos membros individuais e poder reconhecê-los como indivíduos humanos, mas não como números de membros inseridos numa base de dados (Lee, *et al.*, 2015). Do ponto de vista dos consumidores, o tratamento preferencial é percebido como elitismo, que diz respeito à propensão de um cliente para uma certa realidade ideológica para reivindicar exclusividade ou superioridade (Thurlow & Jaworski, 2006).

De acordo com a investigação dos autores Yan & Cui (2016), o *ranking* de uma empresa está positivamente relacionado com a popularidade dos programas de fidelização, sendo considerado que o

“efeito halo” apresenta forte evidência no setor hoteleiro. Qualquer melhoria a nível da popularidade dos programas de fidelização, não deve ser separada da estratégia global de *marketing* de uma empresa e oferta de serviços aos consumidores.

3.5. Conceitos, modelos e soluções de vendas no *offline*:

3.5.1. Atendimento telefónico personalizado

O atendimento telefónico de clientes apresenta uma função que engloba atender a pedidos de informação ou de cotação, bem como a realização de reservas diretas, além de que esta função exige formação específica (Redondo, 2013). Independentemente de com quem se contacte por telefone, é essencial que seja retratada uma impressão positiva e profissional.

"Over 50% of our business comes to us directly by phone as the preferred method of making reservations. It is critical we close the sale with every call. Signature is a proven methodology to achieve a high close rate."(McCabe *op cit.* Signature Worldwide, 2016).

Diversos hotéis apresentam programas de formação de serviço ao cliente, aos seus colaboradores, cujo objetivo consiste em providenciar um serviço de excelência através de um guião pré-definido de questões a abordar (sendo este adaptado à empresa), bem como desenvolver a capacidade de vendas e de atendimento dos colaboradores. Estes programas avaliam o desempenho de cada colaborador durante as chamadas telefónicas, realizadas pontualmente, e apresentam como principais benefícios o aumento da fidelidade do cliente, aumento do revpar (*revenue per available room*) e níveis de ocupação, melhorar a popularidade do *site* e motivar os seus colaboradores a oferecer as melhores experiências aos hóspedes (Signature Worldwide, 2016; Kennedy Training Network, 2017).

Algumas das habilidades avançadas de serviço ou venda que integram os programas de formação incluem: realizar as perguntas certas; fazer uma conexão pessoal em um minuto ou menos; compreender as necessidades e desejos do cliente; compreender e trabalhar com diferentes tipos de personalidade; pensar como um vendedor e desenvolver técnicas de vendas; atender às solicitações do cliente de forma eficiente e profissional (Oculus Hospitality Training, 2015; Kennedy Training Network, 2017).

Neste sentido, a formação de personalização do serviço torna-se fulcral para a satisfação do cliente, constituindo o processo de utilização da própria informação dos indivíduos para adaptar o serviço e o

ambiente transacional de forma a melhorar os benefícios que lhes são atribuídos (Shen & Dwayne Ball, 2012; Lee & Cranage, 2011). O processo pode ser desagregado em subprocessos e definido como o conjunto de atividades que realizam uma parte de uma atividade (Fahey, *et al.*, 2001). A personalização do serviço inclui, assim, os subprocessos de aprendizagem e correspondência (Murthi & Sarkar, 2003).

A aprendizagem é uma fase de obtenção e recolha de dados, através da qual uma organização coleta preferências específicas dos clientes através da interação entre o provedor de serviços e o consumidor (Glushko & Nomorosa, 2013). Ocorre diretamente solicitando aos indivíduos que expressem os seus gostos e indiretamente inferindo as preferências do comportamento real e das interações anteriores (Adomavicius & Tuzhilin, 2005), ou através de uma combinação de ambos os meios (Yu, *et al.*, 2004). Por sua vez, o segundo subprocesso na personalização do serviço consiste em combinar as preferências do cliente com ofertas específicas ou na customização da oferta para atender as preferências aprendidas (Adomavicius & Tuzhilin, 2005). No caso de personalização de serviço, a correspondência consiste em modificar certas componentes da oferta, incluindo serviços, produtos e ambientes de serviço, com base em perfis pessoais (Glushko & Nomorosa, 2013).

De acordo com Peterson (2011), uma série de forças do mercado como: comoditização, fragmentação, concorrência e expectativas dos hóspedes, integram os catalisadores que irão desenvolver a personalização dos hóspedes na próxima década (figura 5). Essas forças exigirão que os hotéis examinem os serviços providenciados, através de uma lente transformadora ou arriscar-se-ão a ser irrelevantes.

Figura 5 - Forças da indústria que exigem mais personalização de serviços de hóspedes.



Fonte: IBM Institute for Business Value Analysis (*op cit.* Peterson, 2011)

Desta forma, o atendimento personalizado constitui uma mais-valia nas estratégias hoteleiras, apresentando um atendimento padrão e eficiente, abordando os pontos fulcrais para a satisfação do cliente.

3.5.2. Imprensa

Determinadas unidades hoteleiras contratam empresas de relações públicas para ajudar e colaborar em questões relacionadas com a imprensa ou comunicação pública. Por exemplo, a empresa de recursos humanos “QI”, tem como intuito contratar a imprensa para realizar certas reportagens, entrevistas ou sessões fotográficas em hotéis, bem como, encontrar em todos os *media*, reportagens onde apareçam os mesmos (Lopes, 2014). São muitas vezes realizadas entrevistas por jornais onde são destacados diferentes cargos do hotel; reportagens em épocas festivas com transmissão em canais de televisão; lançamentos de pratos culinários elaborados por chefes executivos; entre outros (Lopes, 2014).

Os jornais, revistas internacionais (como por exemplos, “Hotelier”, “HOTELS magazine”, “Sleeper”) e nacionais (como “Publituris”, “ADHP” e “Marketer”) são utilizados como meios de divulgação dos produtos e serviços das unidades hoteleiras, tal como de tendências e notícias do setor. Além disso, juntamente com os meios de comunicação de imprensa televisiva e radiofónica, representam um reforço para a força de vendas, para as promoções do hotel e para apoiar o reconhecimento da marca.

Segundo Miranda (2010), a necessidade de se possuir uma assessoria no setor hoteleiro advém por dois motivos principais: a concorrência de mercado e a credibilidade que a imprensa pode desenhar sobre um hotel. O autor adverte que a hotelaria apresenta razões suplementares devido a uma forte competição e a divulgação de informação reflete uma postura de relacionamento fundamental para credibilidade, ponto de decisão do consumidor. “A questão da credibilidade estende-se também ao investidor, pessoa jurídica, hóspede, agência, fornecedores e concorrentes. Um hotel tem vários públicos e precisa estar assessorado” (Miranda, 2010).

3.5.3. Agências de viagens físicas

“O mercado das agências de viagens tem vindo a transformar-se, caracterizando-se por uma maior segmentação decorrente das tendências à desintermediação” (Salvado, 2009, p. 35). O modelo primitivo de intermediação pressupõe uma estratégia de *pull* em que o consumidor compra o produto turístico a uma agência de viagens, porém, este modelo tem vindo a ser substituído pela coexistência de estratégias *pull* e *push*, em que as tendências apontam cada vez mais para vendas diretas, sem a presença de intermediários, como as agências de viagens ou operadores turísticos. O cliente passou a comprar diretamente às companhias aéreas, unidades hoteleiras e ademais promotores de serviço (Teles, 2010), verificando-se uma complementaridade de utilização dos canais presenciais e virtuais para contato com o mercado. As relações efetuadas entre o produtor (oferta) e o comprador (procura)

podem ser diretas (*call center*, *site* da empresa na *internet*) ou indiretas, através de um ou mais intermediários (Salvado, 2009). Além disso, as agências de viagens têm vindo a modificar as suas cadeias de valor e de oferta, evoluindo progressivamente para formas organizacionais e de gestão mais globais, dando destaque aos *drivers* da economia digital, alterando os seus processos com o objetivo de reduzir custos e tempos de resposta, desenvolvendo a flexibilidade, estratégica e tática, potencializando as oportunidades de mercado assentes nas especificidades dos clientes (Magalhães, 2014).

Surtem na indústria dos serviços novos intervenientes, como as plataformas da “Expedia.com” e “Lastminute.com”, que têm retirado a importância e o papel das agências de viagens e operadores turísticos através da venda direta ao consumidor, captando assim uma fatia considerável do mercado (Buhalis, 2006). Também novos motores de busca como o “Cheapflights.com”, “Kelkoo.com”, “Mobissimo.com”, vêm facilitar a rápida pesquisa dos serviços turísticos (até mesmo de serviços *low cost*), que muitas vezes nem estão disponíveis nos GDS (*Global Distribution Systems*) das agências de viagens (Buhalis, 2006). Por sua vez, foram desenvolvidos os designados pacotes dinâmicos, com o intuito de adquirir comissões sobre os hotéis, empresas de *rent-a-car*, e para compensar a baixa margem das companhias aéreas, permitindo ao consumidor o acesso a uma diversidade de produtos turísticos (Buhalis & Licata, 2002; Ayazlar, 2014)

A agência de viagem é, portanto, um elemento importante para que se passe da promoção à distribuição/captação de clientes, sendo o intermediário visível na cadeia de distribuição, vendendo o transporte, o alojamento, as excursões e outras atividades turísticas, diretamente ao público (Baptista, 2003). Atualmente, a existência da *internet* é um fator inevitável para as agências de viagens na forma como realizam os seus negócios, devendo ser considerada na definição da estratégia a seguir. O ritmo de inovação é cada vez mais constante e com vários reflexos nas agências de viagens, o que faz com que o enfoque seja atribuído ao cliente, à satisfação das suas exigências e previsão das suas necessidades (Teles, 2010). De salientar que, na realidade, “tanto a desintermediação como a reintermediação ocorrem no mercado, com o desenvolvimento do mercado digital e a migração dos intermediários *offline* para o mercado *online*” (Teles, 2010, p. 55).

CAPÍTULO IV - ESTUDO CASO SOFITEL LISBOA

4.1. Enquadramento territorial

4.1.1. Grupo “AccorHotels”

O universo “AccorHotels” surgiu em Lille Lesquin aquando da abertura do “Novotel”, no ano 1967, por Gérard Péliesson e Paul Dubrule. Operando agora em 95 países, a cadeia hoteleira francesa é líder mundial e conta no seu portfólio com 20 marcas internacionais, desde a gama de luxo à gama mais económica.

As últimas marcas, adquiridas em julho de 2016, foram a “Raffles”, “Fairmont” e “Swissôtel”, refletindo os seus elevados objetivos no segmento de luxo. Estas marcas representam aquisições estratégicas no portfólio da “Accor” e na sua distribuição geográfica, contribuindo significativamente para o aumento da sua liderança global. O segmento de luxo visa, portanto, melhorar continuamente o serviço de excelência assim como desenvolver hotéis de referência em cidades, com o objetivo de ampliar o valor da marca. Além das últimas aquisições, fazem parte deste segmento: “Sofitel Legend”, “SO Sofitel”, “Sofitel”, “MGallery” (*by* “Sofitel”) e “Pullman”.

Por sua vez, a gama média pretende expandir-se e inovar cada vez mais para se diferenciar, fazendo parte as marcas “Novotel”, “Mercure” e “Mama Shelter”. Na gama mais económica destacam-se: “Ibis”, “Ibis Budget” e “Ibis Styles”, desejando elevar o sucesso da marca, de forma sucessiva, para sua consolidação.

Todas as marcas são englobadas na visão estratégica do Grupo que se baseiam em diversos fundamentos assentes pelo Presidente e CEO da “AccorHotels” - Sébastien Bazin (2016 *op cit.* AccorHotels, 2017):

- O impulso inovador do Grupo tem refletido a sua presença em novos territórios (com aquisições e participações nas marcas “Onefinestay”, “Squarebreak” e “Oasis Collections”);
- A sua determinação para impressionar os clientes tem trazido novos produtos e serviços hoteleiros, novas estratégias de *Food & Beverage* e serviços digitais sem precedentes;
- Um novo nome, “AccorHotels”, e uma nova promessa, “Feel Welcome”, expressa através de uma identidade visual atualizada;
- Dois campos de atuação: operar e franquiar hotéis (“HotelServices”) e possuir e investir em hotéis (“HotelInvest”);

- Um vasto leque de marcas de renome internacional que cobrem todo o espectro, desde estabelecimentos de luxo a económicos;
- Um poderoso mercado e um conhecido programa de fidelidade “Le Club AccorHotels”;
- Compromisso de quase meio século com a cidadania corporativa e solidariedade com o programa “Planet 21”.

Constam atualmente 4100 unidades e 570,000 quartos no Grupo “AccorHotels” e cerca de 121 unidades pertencem ao “Sofitel Hotels & Resorts”, estando estas distribuídas em 41 países. (AccorHotels, 2017). Segundo dados da Deloitte (2017), o Grupo “AccorHotels” posicionou-se em terceiro lugar no *ranking* dos grupos hoteleiros em Portugal, com um total de 32 empreendimentos turísticos no ano 2016.

4.1.2. O portfólio de produto

As unidades “Sofitel” são representadas por um conjunto de produtos, serviços e políticas comuns, começando pela saudação entre colaboradores e clientes. De forma a homenagear as raízes francesas do “Sofitel” e refletir a nova arte de viver francesa por a qual a marca é conhecida, os colaboradores do “Sofitel” saúdam os seus convidados com um simples "bonjour" ou "bonsoir" baseado na hora do dia (contudo, todos os funcionários são livres para utilizar "bonjour", ou "olá" no idioma local ou em inglês, dependendo do nível de conforto).

No que concerne à panóplia de produtos desenvolvidos pela marca, destacam-se cinco principais elementos, tais como: o serviço “cousu main”; a cultura local realçada por detalhes franceses; ofertas de bem-estar (conceito “MyBed”), *design* excecional e significativo; e gastronomia criativa.

Todos os convidados dos hotéis “Sofitel” podem contar com um serviço único e especial fornecido pelos colaboradores da unidade – “Cousu Main” (também conhecido como "serviço feito do coração") -, que consiste em estar atento aos detalhes, às histórias e aos gostos peculiares de cada cliente para surpreendê-los, de forma espontânea, com algum gesto que suscita emoções e satisfação. Todos os anos, os hotéis partilham as suas histórias principais como parte de uma maratona destinada a valorizar e reconhecer as melhores iniciativas. Um comitê escolhe e vota, posteriormente, para as principais notícias de todas as unidades da marca na região. Um exemplo realizado pelo “Sofitel Legend Santa Clara Cartagena”, em 2015, baseou-se numa surpresa realizada por um colaborador, ao colocar no quarto do hóspede borboletas amarelas, em referência a uma passagem do livro “100 anos de Solidão”, do escritor favorito do hóspede – Gabriel Garcia Márquez.

Salienta-se o serviço da bebida de boas-vindas (*Welcome Drink*), que apresenta o hóspede aos sabores da localidade enquanto proporciona uma sensação de luxo e “arte francesa de receber” a experiência de chegada. Ao incorporar um ritual com o *storytelling* realizado por um colaborador, o hotel garante aos hóspedes que se sintam especiais e se entreguem no momento em que entram no hotel. Desta forma, destaca-se também o momento “Apéro Chic”, que se realiza ao final da tarde (normalmente no bar ou *lounge* do hotel) ligado ao ritual das velas (inspirado no antigo costume de iluminar as ruas de Paris durante o reinado do rei Luís XIV). Este interlúdio, muito apreciado pelos franceses, consiste num momento de degustação que inclui *cocktails*, vinhos franceses e locais, *champagne*, um mostrador pequeno e complementar de aperitivos (como canapés e *gougeres*).

Em cada unidade “Sofitel” é possível sentir o cheiro e ouvir a música exclusiva da marca. Um aroma de lima e sândalo branco, criado pelo famoso perfumista Lucien Ferrero, inspirando-se no *savoir-faire* francês, e uma música (designada “Rêverie” e escrita especificamente para o “Sofitel”), inspirada na capacidade da marca de fundar a cultura local com a arte de viver francesa. Ambas as versões vocais e instrumentais estão disponíveis para utilização em momentos significativos como aberturas, eventos de imprensa, convenções e discursos. Também adaptado para publicidade e vídeos promocionais, a música tem o seu lugar único no Universo “Sofitel”.

No que concerne aos quartos de hotéis, foi desenvolvido o conceito exclusivo “MyBed™”, que providencia uma confortável experiência de sono (cama com duplo colchão, um sobre-colchão com forro de pluma e penas de ganso, com um edredão similar e travesseiros gigantes). Aliado à experiência de sono exclusiva, os clientes podem desfrutar do “MyBed Sleep Menu” (*on request*), que inclui uma máscara de dormir, tampões, materiais de leitura, névoa de sala perfumada, banho calmante e de bolhas. Também os *amenities* de luxo utilizados pelo “Sofitel”, das marcas “Lanvin” e “Hérmes”, constituem os produtos selecionados para utilização *standard* da marca.

Desta forma, são identificados diversos serviços e produtos que se podem encontrar nos hotéis da marca “Sofitel Hotels & Resorts” com uma imagem comum a todos.

4.1.3. A estratégia empresarial

Atualmente, o “AccorHotels” é considerando mais do que um líder global, é um Grupo de 250,000 hoteleiros que partilham a mesma paixão e que ambicionam ser o melhor *player* hoteleiro de forma a oferecer aos convidados, colaboradores e parceiros uma experiência única.

De acordo com a visão estratégica do Grupo baseada nos fundamentos anteriormente referidos em 4.1.1., a personalidade do Grupo é expressada através de uma identidade forte. A “Accor” tornou-se “AccorHotels” e reafirmou as suas maiores forças: a paixão pela hospitalidade e pelas profissões do setor hoteleiro.

O Grupo desenvolveu, em 2013, dois campos de especialização complementares em jogo: hotéis operacionais e de *franchising*, e detenção e investimento em hotéis. Deste modo, foram definidas duas áreas de negócio:

- “Hotels Services” (operação e *franchising*) - esta divisão abrange os 4.100 hotéis / 570.000 quartos operando sob as marcas do Grupo. A missão é gerir as operações nestes hotéis e fornecer a melhor escolha de serviços para os proprietários de hotéis parceiro (por exemplo, incluindo marcas fortes e um forte sistema de distribuição). O objetivo do “HotelServices” é, portanto, maximizar as tarifas, acelerar o CRM, criar *drivers* de fidelização, transferir o Grupo para o domínio digital e lançar uma estratégia em cada segmento para reforçar as marcas do Grupo.
- “HotelInvest” (detenção e investimento) – consiste em agilizar e gerir a carteira de ativos existente, através de alienações e aquisições com base em três critérios: margem, *cash flow* e localização. O objetivo do “HotelInvest” é estabelecer o principal investidor hoteleiro na economia e segmentos de média escala na Europa, concentrar-se na geração de fluxo de caixa e reduzir a volatilidade dos resultados, otimizar a estratégia de alocação de *Capital Expenditure* e apoiar o desenvolvimento da “AccorHotels”, investindo seletivamente em imóveis.

Em julho de 2016, o Grupo prossegue a sua estratégia de melhoria contínua e expansão significativa iniciando um projeto para criar uma subsidiária dedicada para as suas operações “HotelInvest” – atualmente designada “AccorInvest”. O objetivo do projeto “Booster” compreende fornecer maiores recursos financeiros para acelerar o crescimento dessas duas linhas de negócios dentro do Grupo, ao mesmo tempo que permite abrir o capital social do “HotelInvest” para investidores externos, que eventualmente assumirão uma participação maioritária.

Figura 6 - 2017-2021 Target: Doubling Earning.



Fonte: Highlights 2016 Annual Results & Strategic Review *op cit.* AccorHotels, 2017.

No que concerne ao posicionamento internacional de marcas reconhecidas, a adição de marcas de luxo icônicas constituem aquisições estratégicas para o portfólio e pegada geográfica do Grupo, reforçando significativamente a liderança mundial da “AccorHotels” em hospitalidade de luxo. Os seus melhores hotéis, a ampla experiência em *marketing* de luxo e hospitalidade, assim como, a presença sólida no mercado norte-americano têm, deste modo, vindo a reforçar a pegada geográfica do Grupo e a fortalecer consideravelmente a sua liderança mundial, bem como as suas perspectivas de desenvolvimento.

A estratégia de desenvolvimento apresenta duas frentes principais, ou seja, consolidar a liderança do Grupo na Europa e desenvolver rapidamente a sua presença em países emergentes (Ver Anexo V). O Grupo tem vindo a alavancar a liderança, de modo a implementar a sua vigorosa estratégia de desenvolvimento, focando-se especialmente em hotéis económicos uma vez que essas cadeias ainda apresentam baixas taxas de penetração em muitos países. Reposicionar marcas de hotéis económicos como o “Ibis” proporcionará, portanto, uma vantagem adicional.

A “AccorHotels” também tem como objetivo reforçar a sua presença em países emergentes, em geral, e em países de alto potencial, como o Brasil, a Índia e a China, em particular. As suas duas aquisições de redes hoteleiras em 2012 (“Mirvac” na Austrália e “Grupo Posadas” na América Latina) e a aliança estratégica principal realizada com “Huazhu” para a China no final de 2014, refletem esse intuito.

No sentido de acompanhar a sua notável expansão, o Grupo tem vindo a adaptar as marcas, cada vez mais, às preferências locais e aumentando a sua flexibilidade; investindo seletivamente em projetos de

alta margem em locais privilegiados, especialmente no segmento económico na Europa; incrementando o desenvolvimento de franquias nos segmentos *midscale* e económicos; aproveitando as oportunidades de crescimento externo, ou seja, parcerias ou aquisições, para consolidar a liderança do Grupo nos mercados mais atraentes com operações *asset-light*.

A aposta em programas de formação e desenvolvimento dos colaboradores constitui também uma faceta estratégica do Grupo, que conta com mais de 170 cursos numa rede de 18 universidades corporativas distribuídas globalmente. A “AccorHotels” não pretende apenas criar habilidades de gestão profissional (incluindo gestão de receita) e competências de vendas, mas moldar empregos que os hotéis precisarão no futuro, criando novas linhas de negócios e construindo um conjunto de talentos profissionais que manterão a liderança da marca no mercado.

Em termos de sustentabilidade e solidariedade, o Grupo abraça o programa “Planet 21”, desde o ano 2012, reafirmando a sua visão de desenvolvimento *smart* e responsável e apresentando uma vantagem competitiva decisiva para a “AccorHotels”, as suas marcas e parceiros. Em 2016, o Grupo desenvolveu uma previsão para 2020, intensificando vários dos seus compromissos globais (como reduzir a pegada do meio ambiente) e estabelecer novos objetivos, refletindo o modelo de negócios e as prioridades estratégicas em desenvolvimento, por exemplo, com foco em alimentos e bebidas (*F&B*) ou gestão de propriedades sustentáveis (via “HotelInvest”).

4.1.4. O “Sofitel Lisbon Liberdade”

Em Portugal, o hotel “Sofitel Lisbon Liberdade”, localizado na capital (na emblemática Avenida da Liberdade), é o único da marca “Sofitel”. Inaugurado em 1992 e, particularmente caracterizado pela «aliança subtil entre a arte de “vivre à la française” e a tradição portuguesa de receber calorosamente», (Sofitel, 2017).

O “Sofitel” apresenta nove pisos, dispondo de um total de 163 quartos com um *design* clássico contemporâneo, bem como de nove espaços para eventos e reuniões. Entre os principais serviços, o hotel dispõe de uma sala de *fitness* e um *business center* (disponíveis durante 24h), um restaurante gourmet de cozinha tradicional francesa e portuguesa, (designado “AdLib”) e o bar “Intra-Muros”, localizado no *lobby* do hotel. Na unidade em questão, o segmento maioritário são clientes individuais que vêm pelo propósito de lazer e de negócios, sendo os principais mercados: o francês, brasileiro, inglês e americano. Face ao ano passado registaram-se cerca de 85,000 clientes hospedados e 50,000

camas vendidas o que posicionou este hotel entre os mais referenciados da cidade, principalmente em termos de serviço de excelência e localização no epicentro comercial do luxo lisboeta.

O hotel apresenta um forte *cultural link*, em termos comparativos da prestigiada Avenida da Liberdade e os *Champs Elysées* em Paris; história nacional e a decoração do hotel com detalhes em vermelho e ouro, contrastando com esculturas de mármore, madeira escura e tons em castanho; e outros itens como pinturas/esculturas de autores portugueses e franceses, que são frequentemente referidos aos clientes no sentido de enriquecer o pilar cultural da marca “Sofitel”. De acordo com a diretora geral, Mayka Rodriguez, a gastronomia, o *design* e a cultura são três dos pilares da marca “Sofitel” sobre os quais os 90 colaboradores se vão continuar a focar, procurando oferecer aos clientes uma unidade operacionalizada entre as tradições do país e o charme francês (Rodriguez *op cit.* Ambitur, 2017).

4.1.5. Lisboa: o destino

Considerada, cada vez mais, como um destino de referência no panorama europeu, a cidade de Lisboa tem sido distinguida com diversos prémios nos últimos anos pela sua qualidade e diversidade de serviços em hotéis, restaurantes, museus, locais de diversão e outras atrações turísticas. O clima ameno, a diversidade de locais turísticos, as boas ligações aéreas internacionais e a variedade de oferta hoteleira são alguns dos fatores que fazem de Lisboa um destino privilegiado durante todo o ano. Nomeações no âmbito do turismo, como “*Best City or Short Break Destination*” pelos “Travel Media Awards” em 2016; 9º melhor destino europeu do ano 2017 através do “Travelers Choice Awards”; “*Coolest capital in Europe*” em 2017, pela CNN; “um dos destinos turísticos a visitar em 2017” segundo a comunidade *online* minube; entre outros prémios, contribuíram fortemente para a notoriedade da cidade como destino, a nível internacional (Krauss, 2017; CNNTravel, 2017; aNoticia.pt, 2016)

Como previsto para o ano 2016 pelo Governo de Portugal, foi relançado o Fundo Captação de Rotas Aéreas e no presente ano 2017, o lançamento da nova rota aérea da seda do século XXI, ligação Portugal-China, que vem significar “muito mais oportunidades para as empresas portuguesas se aproximarem dos mercados chineses, no reforço das relações económicas com empresas chinesas e reforço do potencial das relações políticas entre os países” (Marques, *op cit.* Lusa, 2017). Consequentemente, o aumento do volume do mercado chinês será notório comparativamente ao ano de 2016.

Juntamente com as novas rotas aéreas, os cruzeiros são integrados de modo a partirem e chegarem aos portos nacionais, para potenciar as acessibilidades ao destino. Com a recente abertura do porto de cruzeiros de Santa Apolónia, o turismo de cruzeiros causa agora maior impacto para a hotelaria de Lisboa. A excelente localização geográfica constitui um importante porto de escala para os cruzeiros realizados entre a Costa Atlântica e a Europa, o Mediterrâneo ocidental e o Norte da Europa, as ilhas Atlânticas e o Norte de África assim como para as viagens transatlânticas (Porto de Lisboa, 2017).

Foi também relançado o Fundo de Captação de Eventos, conferindo-lhe um cariz mais institucional com o alargamento aos eventos corporativos (Turismo de Lisboa, 2017). Lisboa, enquanto destino de congressos, ficou marcada seguramente pela realização da “Web Summit” em Novembro de 2016, que trouxe até à cidade cerca de 50 mil pessoas (o dobro das que marcaram presença na edição anterior, realizada em Dublin). “Para além da exposição mediática à escala planetária que proporcionou à capital portuguesa, o evento permitiu um generoso retorno ao destino e à economia nacional” (Leão, *op cit.* Turismo de Lisboa, 2016). Atualmente, Lisboa encontra-se em 9º lugar entre as cidades no mundo onde se realizam mais congressos, segundo o ‘top 10’ da ICCA, a Associação Internacional de Congressos e Convenções (*op cit.* Cision, 2017). De acordo com Paula Oliveira (*op cit.* Publituris, 2014), Diretora Executiva da Associação Turismo de Lisboa, “Embora a motivação férias continue a ser a predominante, regista-se uma importante tendência de crescimento da motivação negócios, que se prevê que venha a manter-se no futuro próximo. Posto isto, a elaboração de programas complementares *de leisure-business*, influenciadores de peso, tem revelado ser um excelente incentivo ao turista, prolongando a visita ou motivando-o a regressar com a família, em férias”. Desta forma, o segmento chave de Lisboa caracteriza-se por casais entre os 35 e os 54 anos, em *city-break*, tendo vindo a melhorar no segmento de negócios (RBSC, 2014). Segundo o Turismo de Lisboa (2016), no ano 2015, o “setor” do lazer representou 77,30% do mercado na cidade, com os motivos profissionais a valerem 17.50% (segmentados em negócios particulares, *meetings*, formação e incentivo). Comparativamente ao ano seguinte, registou-se um aumento de dois pontos percentuais em relação ao “setor” do lazer e um aumento de um ponto percentual relativamente aos motivos profissionais (Turismo de Lisboa, 2017).

Em termos hoteleiros, registou-se uma taxa de ocupação quarto de 63,40% a nível nacional e um aumento significativo da oferta hoteleira, nomeadamente de unidades de quatro e cinco estrelas (Turismo de Portugal, 2017). Em 2016, lideraram como maiores grupos hoteleiros na região de Lisboa o “SANA Hotels” com 1.901 unidades de alojamento¹², seguido do “VIP Hotels” e “AccorHotels”, como se pode verificar no quadro 8. A taxa de ocupação em Lisboa fixou-se nos 72,50%, o que

¹² Por unidades de alojamento entende-se o número de quartos e/ou de apartamentos (Delloite, 2017).

corresponde a um aumento de 1,30 pontos percentuais face a 2015, e registaram-se 13 146 dormidas e 5 643 hóspedes (quadro 9). Relativamente aos principais mercados deste destino, destacaram-se o inglês, alemão, espanhol e francês (Delloite, 2017).

Quadro 8 - Top 5 dos Grupos hoteleiros na Nut II Lisboa (por unidades de alojamento).

Top 5 dos Grupos hoteleiros na Nut II Lisboa (por unidades de alojamento)	
SANA Hotels	1.901
VIP Hotels	1.837
AccorHotels	1.673
Marriott Hotels &Resorts	1.404
Continental	968
Outros	21.449
Total	29.232

Fonte: Delloite, 2017.

Quadro 9 - Indicadores hoteleiros na Nut II Lisboa.

Indicadores hoteleiros na Nut II Lisboa	
RevPar	59,18€
ARR	80,65€
Taxa de Ocupação	72.50%
Oferta Hoteleira (nº de quartos)	30.646
Proveitos de aposento (000€)	654.482
Dormidas (000#)	13.146
Hóspedes (000#)	5.643
Estada Média	2,33

Fonte: Delloite, 2017.

A cobrança da taxa turística por dormida na cidade de Lisboa, que entrou em vigor em 2016, rendeu à Câmara o valor de 11 milhões de euros, a qual revelou ser um êxito, apresentando o objetivo de

financiar o Fundo de Desenvolvimento Turístico de Lisboa, que vai suportar 18,2 milhões em investimentos para a capital até 2019.

4.1.6. O Hotel

a) Serviços

“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (Kotler, 2000, p. 448).

Os serviços do hotel abrangem diversas áreas como de alojamento, *F&B (Food and Beverage)*, serviços de lazer, serviços *corporate* e ainda espaços reservados a outros serviços que se possam proporcionar.

Na que concerne ao alojamento, o “Sofitel Lisbon Liberdade” encontra-se equipado com 163 quartos, dos quais 12 são suites (quadro 10). Todos os quartos oferecem o conceito exclusivo “MyBed”, *internet wifi* gratuito, TV LCD, sistema de som “Bose”, minibar, água mineral, chaleira, máquina de café “nespresso”, chuveiro e banheira, *amenities* “Lanvin” ou “Hermès”.

Quadro 10 - Oferta de Alojamento – descrição dos quartos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

Tipologia	Dimensão (em m ²)	Ocupação (Adultos + Crianças)	Especificidades
9 <i>Classic Single</i>	20m ²	1	<i>Amenities “Lanvin”</i>
85 <i>Superior</i>	25m ²	2	Cama de casal, convertível ou solteiro; <i>Amenities “Lanvin”</i>
57 <i>Luxury</i>	30m ²	2 + 1	Cama de casal ou solteiro; Possibilidade de cama extra ou berço; <i>Amenities “Hérmes”</i>
8 <i>Junior Suites</i> (Renovadas em 2012)	42m ²	2 + 2 3	Lounge com sofá-cama; 2 WC's; <i>Amenities “Hérmes”</i>
3 <i>Prestige Suites</i>	44m ²	2 + 2 3	Lounge com sofá-cama; Piso Alto; <i>Amenities “Hérmes”</i>
1 <i>Opera Suite</i>	77m ²	2 + 2 3	<i>Lounge</i> com sofá-cama; Terraço com 25m ² ; <i>Transfer</i> gratuito; <i>Amenities “Hérmes”</i>
Total 163			

Fonte: AccorHotels, 2017.

De salientar que entre os serviços em funcionamento 24 horas, subsiste o *room-service*, sala de *fitness* e um *business center* com acesso a computador e impressora.

Relativamente à área de *F&B*, destacam-se os seguintes serviços: restaurante e esplanada “AdLib”, restaurante “Le Jardin” e o bar “Intra-Muros”. O restaurante “AdLib” (do latim “tanto quanto desejado”), localizado na frente do edifício do hotel, apresenta um serviço de excelência aliando a gastronomia francesa e portuguesa. O restaurante apresenta capacidade para 65 pessoas no interior e 22 pessoas na esplanada, sendo aberto ao público e clientes do hotel. Por sua vez o restaurante “Le Jardin” representa uma sala dedicada a pequenos-almoços *buffet* e grupos de clientes do hotel.

O bar “Intra-Muros”, localizado no *lobby* do hotel, oferece uma variedade de *cocktails* de assinatura, *snacks* e refeições ligeiras durante o horário de funcionamento do restaurante. Dispõe também de uma pequena biblioteca disponível para consulta de livros. O serviço de *Welcome-Drink* é realizado nesta área, tal como o momento “Apéro Chic” e o ritual das velas.

No que se refere a serviços *corporate*, o “Sofitel” apresenta uma área de 380 metros quadrados (nove salas) dedicada a reuniões e eventos, juntamente com uma equipa de *InspiredMeetings* experiente. O Salão *Louvre* (convertível em cinco salas), está equipado com a mais recente e sofisticada tecnologia de imagem, som e luz, constituindo a sala principal do hotel e recebendo 150 pessoas em teatro. As salas *Executive Meeting* e a *Executive Dining* com vista para a Avenida, acolhem cerca de oito pessoas e são utilizadas para pequenas reuniões. As restantes quatro salas (Jerónimos, Alcobaça, Batalha e Mafra) apresentam uma capacidade entre 10 a 30 pessoas, dependendo da organização das salas que depende do que é pretendido pelo cliente, havendo vários tipos de disposição (como por exemplo, *theatre*, em plateia com cadeiras; *U-shape*, disposição em U; *boardroom*, mesa no centro da sala; *banquet*). Para além das salas para reuniões, existe um *foyer* para intervalos e serviço de *coffee-breaks*.

O serviço de banquetes do hotel, integrado na área de *F&B*, está disponível para as salas de reuniões, e restaurantes “AdLib” e “Le Jardin”, e consiste numa ampla seleção de menus e *buffets*, bem como na personalização de menus de acordo com o teor da reunião ou evento.

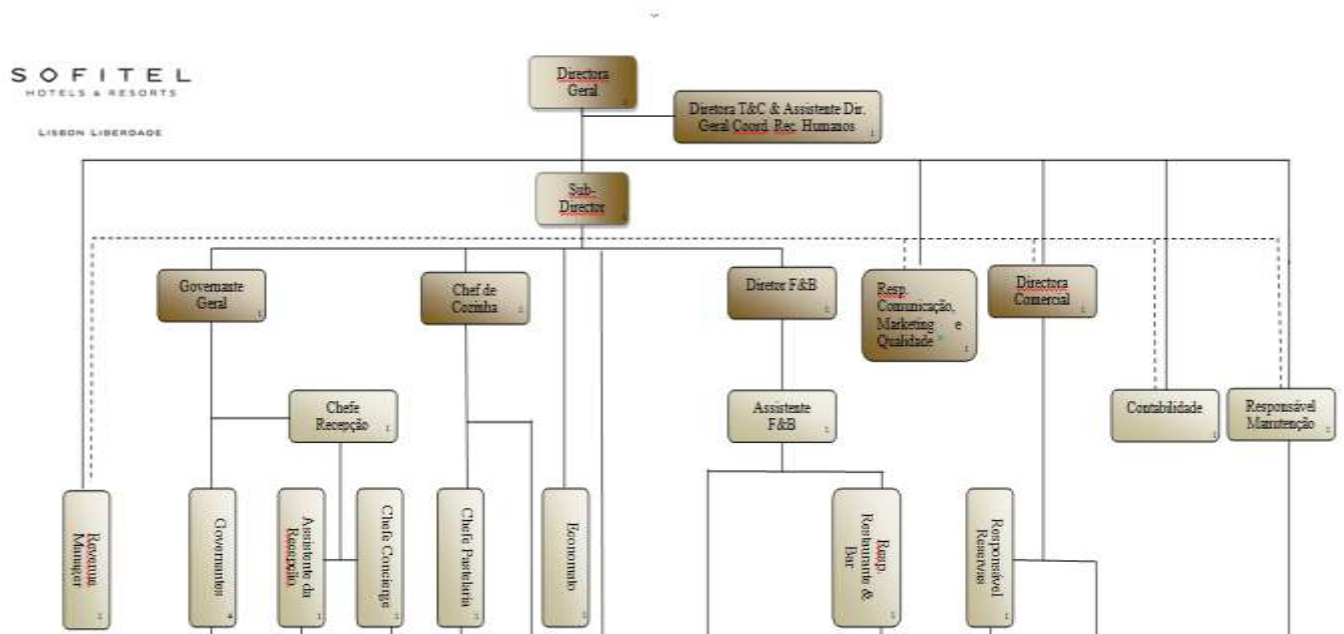
Constituem como serviços do hotel, o parque de estacionamento privado para clientes (gratuito para os clientes do restaurante “AdLib”) e o serviço de *Concierge Clefs d’Or* que apresenta diversas funções como marcações de *transfers*, restaurantes e *tours* na cidade, partilha de informações turísticas, recomendações e sugestões.

b) Departamentos

De acordo com Gronroos (1993), os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre as empresas, e, portanto, uma fonte de vantagem competitiva que requer uma nova abordagem para a gerência e vários departamentos da empresa assim como para outras funções de negócios como o *marketing*. O trabalho em hotelaria caracteriza-se por prestar serviços de forma ininterrupta, funcionando 365 dias por ano, 24 horas por dia, sendo que surge a necessidade de organização entre os diferentes departamentos, para que a sua atividade seja bem-sucedida (Costa, 2008).

O “Sofitel Lisbon Liberdade” apresenta dimensões consideráveis no que diz respeito aos seus recursos humanos, com 90 trabalhadores contratados e entre 10 a 20 trabalhadores externos. De acordo com a estrutura da hierarquia departamental, distinguem-se três principais níveis de gestão, posicionando-se no topo da hierarquia a diretora geral, seguido da diretora *Talent & Culture* e assistente da diretora geral (também com funções de coordenação de recursos humanos) e do diretor de operações (ou subdiretor). No nível mais baixo da direção existem os gerentes das restantes áreas como a diretora comercial, responsável de comunicação, *marketing* e qualidade, diretor de *F&B*, chefe de cozinha e governanta geral (figura 7).

Figura 7 - Organigrama hierárquico departamental 2017 do “Sofitel Lisbon Liberdade”.



Fonte: Documentos internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

Os principais departamentos são, respetivamente, o de *housekeeping*, *front-office*, *F&B*, comercial, *marketing* e comunicação, *revenue management*, contabilidade, manutenção e economato.

O departamento de *housekeeping* é representado pela governante geral e as governantes de rouparia, quartos e mini-bar, responsáveis pela gestão das limpezas, controlo e verificação das áreas públicas e privadas do hotel. Cada *housekeeper* é responsável por limpar uma média de 14 quartos por dia. No departamento de *front-office*, o chefe de receção é quem coordena a equipa de rececionistas e *concierges*, existindo um assistente/*Guest Relations* e Chefe de *Concierge Clefs D’Or*. Este departamento oferece a primeira impressão ao cliente, a partir do primeiro contacto de boas vindas e *check-in*. Os rececionistas são normalmente a quem os hóspedes recorrem quando necessitam de algo, pelo que a principal tarefa além de realizar *check-ins/outs* e controlar o balanço das contas dos clientes, é providenciar informação sobre o hotel. Os *guest relations* e os *concierges* servem para elevar o valor comercial e a imagem da propriedade, assistindo os convidados com diversificados serviços, como reserva de restaurantes, sugestões sobre atividades locais, bilhetes para espetáculos, mensagens VIP e solicitações especiais. De salientar que, o número de empregadas de *housekeeping* e de rececionistas varia consoante a taxa de ocupação, fazendo-se apelo a pessoas contratadas de forma pontual, quando o hotel se encontra com alta ocupação.

O departamento comercial do hotel, engloba uma equipa de reservas individuais e de grupos, juntamente com uma pessoa responsável pelo *e-commerce*. Todo o tipo de situações que possam surgir dentro da central de reservas são reportados à responsável das reservas e à diretora comercial, sendo que os assistentes de reservas são responsáveis por gerir e realizar reservas de clientes individuais (diretos e *corporate*) por telefone e via *email*, com a utilização do sistema OPERA (*Property Management System*) e o sistema do Grupo “AccorHotels”, designado “ResaWeb” ou “TARS”. Por sua vez, a responsável de *e-commerce* promove a melhoria da *performance* comercial do Grupo no segmento de *e-commerce*, apresenta funções de gestão da parte digital do hotel relacionada com gestão de comentários e criação de conteúdo das redes sociais, implementa ferramentas digitais no hotel, gere a funcionalidade do *site* do hotel e analisa as visitas diárias, com o intuito de melhorar o seu desempenho. Intrinsecamente relacionada com o *e-commerce* e departamento comercial e reservas, a responsável de marketing e comunicação garante que as normas do “Sofitel” estão adaptadas e implementadas para a marca, como por exemplo: a imagem, o logótipo e documentos; gere os questionários e relatórios de satisfação do cliente, reclamações, comunicação com a imprensa, VIPs.

Por sua vez, a *revenue manager* do hotel apresenta como principais funções a gestão da receita, elaboração de relatórios estatísticos, gestão de fecho de vendas, *overbookings*, *upsellings*, *factsheets*, entre outras tarefas fulcrais para o controlo da receita do hotel.

No departamento de *F&B*, destacam-se o chefe executivo de cozinha e o diretor de *F&B* que reportam diretamente ao diretor de operações do hotel. O chefe executivo é responsável por organizar e supervisionar a equipa de cozinha (pastelaria e copa), conforme as diretrizes da empresa, relativamente a normas de segurança, normas de higiene, normas disciplinares e *standards* de qualidade; realizar o cardápio do restaurante, realização de fichas técnicas e inventários mensais, e é responsável por assegurar uma boa organização e coordenação de cada serviço ao cliente. Por sua vez, o diretor de *F&B*, define e/ou participa na definição da missão e dos objetivos gerais do departamento, no que se refere ao público-alvo a atingir, tipo de gastronomia a praticar e/ou produtos e bebidas a serem servidos, tal como supervisiona e organiza o setor de *F&B* no hotel (chefe de banquetes, subchefe de mesas, responsável restaurante e bar, *maître d’hotel*) assegurando a rentabilidade de todos os diferentes *outlets*, inclusive a área de eventos, conferências e seminários. O diretor de *F&B* programa as atividades de rotina e os eventos especiais, em função das encomendas, dos serviços a prestar e dos recursos disponíveis, bem como elabora os orçamentos dos serviços prestados pelo departamento.

No departamento de economato, existem duas pessoas encarregues de repor o *stock* e de fazer encomendas (comidas e bebidas, equipamento de escritório, entre outros), garantindo que o hotel tenha sempre toda a matéria-prima necessária para poder desempenhar as suas funções. Por sua vez, o departamento de manutenção é responsável pela reparação e manutenção da planta e maquinaria, tratamento e distribuição de água, caldeiras e aquecimento de água, tratamento de esgoto, iluminação externa/interna, fontes e recursos de água, entre outros.

Por fim, o departamento de contabilidade desempenha tarefas de faturação, monitorização e cobranças de contas a receber, reconciliações de contas, processamento de contas a pagar e comissões de agências, consolidação de múltiplas entidades sob propriedade comum, orçamento, relatórios financeiros periódicos e análise financeira. Também são comuns a criação de controlos internos adequados para todos os processos de negócios (para evitar roubo / apropriação indevida de ativos), lidar com auditorias externas e lidar com bancos para obter financiamento.

Os diferentes departamentos deverão estar em consonância uns com os outros, havendo por isso reuniões diárias, mensais e anuais para análise de relatórios e resultados. Todos os dias é editada a designada “Agenda de Luxo” por cada departamento, reportando a todos os colaboradores do hotel os acontecimentos do dia anterior (incidências, número de chegadas/saídas, VIPs, notícias “AccorHotels”, indicadores de classificação “Booking.com” e “TripAdvisor”, eventos a decorrer em Lisboa, meteorologia, entre outros indicadores pertinentes).

4.2. Apresentação dos dados obtidos

4.2.1. Estrutura de *pricing*

De acordo com LaPray e Rath (2016), os principais pilares da política de *pricing* estão assentes em quatro conceitos: simplicidade, consistência, dinamismo e liderança. Existe um número limitado de tarifas destinadas a um público-alvo, com condições diferenciadas e designações claras e existe uma oferta de *pricing* standardizada, distribuída consistentemente através da rede - “*Consistency and respect of the standards set up by Sofitel WW across the network are key to guarantee a complete control over its Distribution and Pricing strategies. It is key to maintain a global dynamic to perpetuate Sofitel’s identity*” (LaPray & Rath, 2016, p. 4).

O pilar de dinamismo e liderança da política de *pricing*, refere-se a uma estrutura de preços que tem vindo a ascender ao longo do tempo, com níveis fixos de indexação entre tarifas e fechos/aberturas de tarifas consistentes com as condições de venda. Através do *pricing*, o “Sofitel” deve reclamar o valor da sua oferta e não deve utilizar a correspondência sistemática competitiva como regra principal de atribuição de preços. O modelo ascendente e paralelo de *pricing* irá conduzir os clientes a um padrão de *early booking*, sendo oferecido uma indexação fixa entre tarifas, dando aos clientes um valor claro das condições de vendas para cada tarifa (quadro 11).

Quadro 11 - Estrutura pública de *pricing* “Sofitel”.

Nome da tarifa	Nível de Tarifa	Indexação	Período de Reserva	Flexibilidade	Disponibilidade
Tarifa <i>Flexível</i>	RA1SOF	Tarifa de Referência	Até ao dia de chegada	Flexível	<i>Worldwide</i>
Tarifa <i>Smart</i>	RA2SOF	-10% vs. Ref.	D-999 até D-15 ou D-21	Semi-flexível	<i>Worldwide</i> , excluindo a <i>Asia Pacifico</i>
<i>Advance Saver</i>	RA4SOF	-10% vs. Ref.	D-14 ou D-20 até D-3 ou dia de chegada	Não flexível Pré-paga, sem modificação ou cancelamento	<i>Worldwide</i>
<i>Super Advance Saver</i>	RA3SOF	-20% vs. Ref.	D-999 até D-15 ou D-21	Não flexível Pré-paga, sem modificação ou cancelamento	<i>Worldwide</i>

Fonte: Adaptado de documentos internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

As regras de preços da oferta pública são definidas a nível da marca global, constituindo como tarifa de referência a “RA1SOF” (com condições de vendas flexíveis), as quais são indexadas outras tarifas públicas, ofertas da marca, estratégicas, sazonais, regionais e locais (quadro 12). Estas tarifas, são

completamente flexíveis e contribuem para o posicionamento do hotel no mercado *versus* concorrentes, assim como são uma referência para as agências de viagens ou contas corporativas quando contratam o hotel. As tarifas “RA1 / FL1” devem ser comercializadas de forma competitiva no mercado, para capturar clientes diretos e aquando do seu posicionamento, deve-se ter em conta determinados elementos como o conforto da tipologia de quarto, posicionamento competitivo, período, análise do preço e o mercado “AccorHotels” (se aplicável). Também a elasticidade de preço do hotel (correspondente à variação na quantidade vendida dada uma certa alteração no preço) é fundamental para garantir o preço ideal que evitará perdas de negócio e deterioração da imagem da marca.

Quadro 12 - Oferta de *pricing* “Sofitel Lisbon Liberdade”.

Ofertas	Tarifa	Nível	Indexação	Segmento	Distribuição
Marca	<i>Magnifique Breakfast</i>	SBKSOF	RA1 + MBREAK - 40% / pax (Mon-Thu) RA1 + MBREAK - 60% / pax (Fri-Sun)	Individual Negócios & Lazer	Web Direto/ GDS / Hotéis /OTAs
	<i>Magnifique Romance</i>	ROMSOF	RA1 + valores adicionais	Individual Lazer	Web Direto/ GDS / Hotéis
	<i>Magnifique Family</i>	FMLY	RA1 -25%	Famílias reserva de pelo menos 2 quartos	Web Direto / Hotéis
Estratégicas	<i>Magnifique Suites</i>	SFS	RA1 -30%	Individual Negócios & Lazer	Web Direto / hotéis
	<i>Stay Longer & Save More: -25%</i>	PKC / FLPKC	RA1 -25%	Individual Lazer	OTAs
	<i>Stay Longer & Save More: -30%</i>	EXCSOF FLEXCS	/ RA1 -30%	Individual Lazer	OTAs
	<i>Special Limited Offer</i>	CULSOF/FLCULS	RA1 -20%	Individual Negócios Lazer	& OTAs
Sazonais	<i>Chic Gourmandise</i>	PKC/EXCSOF	RA1 -25% / 30%	Individuais	Direto / GDS
	<i>Chic Apéritif</i>	PKC/EXCSOF	RA1 -25% / 30%	Individuais	Direto / GDS
	<i>Chic Chocktail</i>	PKC/EXCSOF	RA1 -25% / 30%	Individuais	Direto / GDS
Regionais	<i>So Gourmet</i>	SOLOC5	RA1 + valores adicionais	Individual Lazer	Web Direto / GDS/ Hotéis
Locais	-	-	-	-	-

Fonte: Adaptado de documentos internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

A tarifa pública mais importante, *Best Available Rate* (BAR), encontra-se disponível durante todo o ano e em todos os canais de distribuição, representando apenas preço de alojamento, exceto para hotéis com pisos executivos, onde os quartos desses pisos apresentam o preço com um plano de refeições de alojamento e pequeno-almoço. A nível de ofertas de marcas, estas são projetadas para gerar a taxa média (*average rate*) e criar valor de marca. O valor nominal dessas ofertas está sempre acima do BAR (RA1SOF), embora o valor do hóspede possa estar abaixo da tarifa BAR (com base nas comodidades incluídas). Por sua vez, as ofertas estratégicas (ou táticas), também disponíveis durante todo o ano em todos os canais de distribuição, são ofertas com desconto e, contrariamente às ofertas da marca, estas são projetadas para criar volume e tarifas com desconto. Já as ofertas sazonais, são construídas em cima das ofertas táticas e geralmente incluem alguns valores agregados "de baixo custo", como um presente de boas-vindas ou um *check-out* tardio. As ofertas sazonais são utilizadas para apoiar os hotéis durante as baixas temporadas.

Relativamente às ofertas regionais, são usadas para promover um grupo de hotéis dentro de uma região global de um país, ao contrário das ofertas locais que são criadas e desenvolvidas localmente para um certo número de hotéis dentro de um mercado. Ambas as ofertas são geridas pelas regiões de acordo com as diretrizes e validadas a nível global, devendo ser carregadas como ofertas não qualificadas.

No que concerne a ofertas *corporate*, é estipulado um máximo de 35 tarifas nível CO (*Corporate*) por hotel, dependendo do número de tarifas contratadas no último ano, sendo que no “Sofitel Lisbon Liberdade” foram estipuladas 14 tarifas *corporate* no ano 2016. Este tipo de tarifa apresenta um preço fixo negociado por um cliente corporativo para o seu negócio transitório (como por exemplo, “BNP Paribas”, “Metlife”, “Credit Suisse”, Embaixada EUA, entre outros). Esta tarifa é acordada anualmente pelos hotéis e disponibilizada no sistema “ANAIS” (*AccorHotels New Application for Integrated Sales*), devendo ser atribuída apenas para uma conta que demonstrou a capacidade de comprometer volumes significativos. O CO não pode ser administrado a um cliente que não se pode comprometer com pelo menos x noites por ano. Para os clientes que não conseguem comprometer, as ofertas dinâmicas devem ser propostas quando exigido pelos clientes. Os preços dinâmicos, quando aceites pelos clientes, permitem melhor controlo da tarifa média do quarto e é uma forma de educar os clientes a reservar com antecedência. Estas tarifas podem apresentar uma indexação de -10% (R1D10), - 12% (R1D12), -15% (R1D15) ou -17% (R1D17) sobre a BAR e são normalmente utilizadas quando existe um número limitado de noites previsto por parte do cliente.

Inseridas na estrutura de *pricing* “Sofitel”, salientam-se ainda as tarifas de lazer acordadas com as agências (como por exemplo, “JacTravel”, “Destinations of the World”, “Portimar” e “Olimar”, “Tui

Deustchland”, “Bongo”, “Mikitravel”, “Travco”, *etc.*). Estas tarifas são designadas de *Leisure Discounted Rates (LDRS)*, sendo que as contratações são igualmente atualizados e revistos todos os anos pela diretora comercial e *revenue manager* de acordo com uma estrutura e condições de venda definidas pela cadeia hoteleira (por exemplo quanto ao número mínimo de *room nights* para realização de contrato). Outro tipo de tarifas relacionado com agências de Luxo (inseridas em programas *STEP, Ensemble, Virtuoso*), são diferenciadas de modo a melhor controlar o inventário e distinguir os benefícios associados.

Existem igualmente tarifas para grupos *business* e *leisure* e tarifas de clientes em regime de gratuidade (níveis CNFBB e HOUSE).

4.2.2. Políticas de distribuição digital

O plano "Leading Digital Hospitality", desenvolvido em 2014, constituiu a resposta global da “Accor” aos desafios digitais, num mercado definido pelo ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e pela rápida evolução dos meios de utilização do cliente. O plano foi projetado com os objetivos de repensar e incorporar a tecnologia digital ao longo da viagem do cliente, melhorar os serviços oferecidos aos parceiros investidores e consolidar a participação do mercado de distribuição do Grupo, tendo como pilares a infraestrutura de TI e gestão de dados. O plano projetou um investimento de cerca de 225 milhões entre 2014 e 2018, contando que 60% do valor investido tem como objetivo consolidar o desempenho atual do Grupo, melhorando as soluções do meio e do *back-office*. Os 40% restantes são utilizados para expandir o *market share* e otimizar os custos unitários de distribuição.

Como um plano integrado baseado em oito programas, o plano incluiu soluções focadas no cliente (“Mobile First”, “Customer Centric”, “Seamless Journey” e “Mice & BtoB”), em colaboradores e parceiros do Grupo (“Employee Friendly” e “Owner & Franchise Centric”) e ainda em ferramentas e sistemas de IT ainda mais robustas e ágeis (“Infrastructure Transformation” e “Business Intelligence & Analytics”).

De acordo com as regras de ouro das diretrizes de distribuição de marcas de luxo e *upscale* do Grupo “AccorHotels”, a *Web* continua a ser a parte fundamental da estratégia de distribuição. O portal “AccorHotels.com” deve ser prioridade durante o desenvolvimento da participação de mercado sustentável (que envolve atenção constante para o *SEO - Natural Search* e desenvolvimento de recrutamento e fidelização do programa “Le Club AccorHotels”). O portal completa de forma eficaz os *sites* comerciais das marcas e o *marketplace* para os hotéis independentes, contabilizando mais de

370 milhões de visitas por ano (AccorHotels, 2017). Também as centrais telefónicas são canais de distribuição direta que apresentam um impacto significativo nas vendas, contando com as promoções diretas (sazonais, vendas privadas, 3=2, entre outras), as redes sociais e a tecnologia *mobile* para aumento da visibilidade e receita dos canais. A aplicação móvel da “AccorHotels”, criada em 2014, além de pretender captar os seus clientes pelo telemóvel e constituir um dos principais aplicativos de viagem dos usuários de dispositivos móveis, oferece uma experiência enriquecedora em todas as etapas da viagem do cliente, possibilitando o *check-in online*, o acesso ao programa de fidelização “AccorHotels”, guias de viagem, notícias, entre outras funcionalidades.

Recentemente, foi adquirida a plataforma digital *VeryChic*, para a venda privada de quartos de hotel de luxo e apartamentos, cruzeiros e pacotes, com o principal intuito de desenvolver o seu *expertise* na criação de vendas privadas excepcionais. Esta plataforma possibilita, mais de 3000 hotéis parceiros de categoria de luxo e *upscale*, a otimizar a sua distribuição e providencia o acesso a novos clientes através das vendas privadas.

No que concerne aos canais indiretos, a cadeia hoteleira “AccorHotels” beneficia da sua marca ao realizar acordos com grandes parceiros *online* como “Booking”, “Expedia”, “Agoda” e “HRS”, mediante o pagamento de comissões, assim como beneficia da sua presença *online* em sites como “TripAdvisor”, “Kayak” ou “Google” (Demirçiftç & Kızılırmak, 2016). As OTAs devem ser, porém, continuamente monitorizadas no sentido de não ocorrer disparidade de preços o qual pode gerar conflitos entre hotéis quando em discordância.

Em adição, o Grupo apresenta sistemas de distribuição global (“Galileo”, “Sabre”, “Amadeus” e “WorldSpan”) que permitem a visualização de tarifas e disponibilidade de quartos e consequentes reservas, através de milhares de agências de viagens parceiras. No “Sofitel Lisbon Liberdade” é utilizado o sistema *OPERA Property Management System* (PMS) que permite a gestão das reservas efetuadas pelos canais disponíveis sendo possível a obtenção de todo o tipo de informação relacionado com a operação diária do hotel (tarifas, disponibilidade, perfis de clientes, emissão de faturas, *check-in/outs*, criação de grupos, *status* dos quartos, *etc.*).

No ano de 2016, a distribuição direta (relativa a chamadas telefónicas, correio eletrónico e *walk-ins*) do hotel em estudo, apresentou cerca de 30% do total de receita comparativamente à distribuição indireta (GDS e OTAs – “Booking” e “Expedia”) que registou 35,50%. A distribuição eletrónica (“AccorHotels.com”, “Sofitel.com”, GDS e as OTAs de referência) registou no total 70% da receita total de alojamento.

4.2.3. Estratégia Global de Social Media

De acordo com Rick Harvey Lam (2015, *op cit.* AccorHotels, 2015), Senior Vice-Presidente de Marketing Global de Marcas de Luxo & Upscale do Grupo “...social media offers hotel marketers an ideal platform to tell a hotel’s story and engage with customers and prospects directly on the channels they use the most”. Uma marca necessita de estabelecer o correto ecossistema de redes sociais com base nos objetivos definidos para tal, sendo que a missão dos hotéis “Sofitel” é elevar a marca através de conversas significativas com os clientes *online*.

Segundo as diretrizes do Grupo, aquando da criação de conteúdo é necessário ter em mente: o foco nos três pilares da identificação da marca (*design*, gastronomia e cultura); realçar os sabores locais e exóticos de comida e bebidas (utilizando formas e cores inspiradoras); utilizar as redes sociais como uma fonte exclusiva de informação acerca das ofertas disponíveis aos viajantes e *fans*; e promover o sentido de comunidade através do relacionamento ativo com os clientes, oferecendo recompensas de forma pontual aos clientes fidelizados. O conteúdo é produzido através de fotografias, *links* e vídeos e é acompanhado de uma *checklist* de parâmetros relativamente à frequência e volume de publicações (cinco a sete por semana), aos períodos em que o conteúdo deve ser publicado e aos nichos de mercado a atingir (potenciais/regulares viajantes ou clientes regulares), de modo a maximizar o seu alcance orgânico. É importante que o conteúdo capte a atenção dos clientes, seja inspirador e evoque uma reação emocional positiva. Neste sentido, as *keywords* e os *hashtags* constituem importantes fatores a considerar na estratégia de conteúdo, de forma a amplificar o mesmo e atingir um maior número de individuais (sendo normalmente identificados por relevância, pesquisa, avaliação, aplicação e extras associados.). O tipo de conteúdo a utilizar divide-se em diversos temas como promoções decorrentes no hotel, divulgação de *amenities* e oferta de quartos, introdução de novas propriedades, eventos, notícias, atualizações gerais sobre o posicionamento da marca, sugestões e recomendações de viagens, entre outros.

Como anteriormente mencionado, o “Facebook” é a rede social mais utilizada no universo “Accor” (e em todo o mundo), registando-se 4669 seguidores do “Sofitel Lisbon Liberdade” no presente ano 2017 (mais 255 face ao ano 2016). O “Instagram”, “Twitter”, “Google+”, “Tumblr”, “Youtube” e “LinkedIn” são as redes sociais incluídas no quadro global de diretrizes de criação de conteúdo e otimização externa e interna, desenvolvidas pela marca “Sofitel” em 2015, tendo cada um dos canais as suas métricas e formas de avaliação de desempenho. Existe, desta forma, seis objetivos a ter em conta na estratégia global de *social media*, tais como: conduzir a consciencialização da marca nos mercados estratégicos e salientar hotéis de localização privilegiada; posicionar a marca dentro do

segmento de luxo; elevar a percepção do “Sofitel” numa *art de vivre* mais luxuosa; assegurar o estilo de consistência nas diferentes plataformas de comunicação; elevar a afinidade da marca através da interação com o utilizador *online* convertendo o relacionamento em vendas; e por fim, alcançar o objetivo de negócio de atingir potenciais clientes, vendas e pontos de conversão.

4.2.4. Guest experience e programa de fidelização: Voice Of the Guest/ / Le Club AccorHotels / Programa Signature

A centralização de todos os comentários partilhados pelos clientes na *internet* (“TripAdvisor”, “Booking”, “Facebook”, entre outros) é realizado pelo programa exclusivo “Voice of the Guest” (VOG) desenvolvido para a “AccorHotels”. Este programa melhora a recolha de *feedback* dos clientes, permitindo melhores respostas, possibilitando a disseminação e partilha de informações, respondendo diretamente aos comentários dos clientes através de uma comunidade colaborativa interna. Todos os comentários sobre a estadia e experiência dos clientes são partilhados pelos *social media*, bem como inquéritos de satisfação, que são centralizados na mesma plataforma, sendo acessível a cada hotel do Grupo “Accor”. A interface é clara e intuitiva, possibilitando a análise por categorias (quarto, restauração, serviço, *Wifi*, etc.), em mais de 19 línguas. Enquanto a cada 15 segundos, uma opinião sobre as unidades “AccorHotels” é colocada na *web*, o VOG dá acesso à totalidade das ferramentas de gestão de *e-reputação* designado “Trust You” (Trust You, 2015).

Segundo Emanuel Baudart, Senior Vice-Presidente *Customer Expertise & Loyalty* (2015, *op cit.* Ambitur, 2015) os clientes do Grupo estão cada vez mais conectados e os comentários *online* apresentam um papel essencial na maneira como se efetuam as reservas e se interage com o hotel. Antes de proceder à sua reserva, 95% dos clientes consultam os comentários *online*. A plataforma “VOG” é um dos projetos-chave do programa *Customer Centric* do plano digital da “AccorHotels” que permite o enriquecimento da experiência digital dos clientes e sobretudo de maior personalização do serviço que lhes é oferecido. O *expertise* do “Trust You” é preciosa na realização deste projeto, sendo indispensável a realização de relatórios mensais para a avaliar o nível de desempenho do hotel em diversos parâmetros.

De acordo com os dados obtidos pelo “Trust You”, obteve-se em 2016 uma pontuação geral de 88% (com um índice de concorrência de 1.01), uma taxa de resposta pelos inquiridos de 84% e 3.274 avaliações. Obteve-se um total de 1835 inquéritos VOG, 645 comentários no “TripAdvisor” e 424 na Booking.com. Em termos de satisfação geral (limpeza, serviço, *value for money*, experiência de

pequeno-almoço), o “Sofitel Lisbon Liberdade” apresentou uma média de 65 pontos percentuais o que representou menos três pontos face ao ano anterior. Contudo, os objetivos definidos para o ano passado foram alcançados e o hotel apresenta uma excelente reputação face a hotéis concorrentes como “Tivoli Lisboa”, “InterContinental Lisboa”, “Sheraton Lisboa & Spa”, “Porto Bay Liberdade” e “Fonte Cruz”.

No que concerne ao programa de fidelidade “*Le Club AccorHotels*”, oficialmente lançado em 2007, com o nome *A-Club*, este é um dos programas mais valiosos para as marcas “Accor” que ajuda a estabelecer relações a longo termo com os seus clientes. Os programas de fidelização são considerados bastante importantes para os clientes aquando do momento de reserva de quartos de hotel. Dois em cada cinco clientes de cada 10 empresas hoteleiras, preferem efetuar reservas em hotéis específicos dado a atratividade do programa de fidelização (Barsky & Nash, 2002; O’Neill *et al.*, 2008).

De acordo com Marco Moura, diretor de operações do “Sofitel”, o número de clientes fidelizados apresentou um crescimento de cerca de 15% face ao ano 2015 e registaram 11% de contribuição de faturação dos hóspedes. Este crescimento deveu-se grande parte, à renovação do *site* no final de 2015 e à atribuição de 15% de desconto aos clientes que integram o programa no ato da reserva (Romeiro, 2017; Rana, 2017). Os membros podem acumular pontos com as suas estadias através das diversas marcas do Grupo “AccorHotels” e podem utilizá-los em companhias aéreas que apresentam parcerias estratégicas como a “Qatar Airways”, “KLM”, “AirFrance”, entre outras. Deduções no valor de 40,00€ (equivalente a 2000 pontos) podem ser realizadas dentro do limite de 1,000,000 pontos de recompensa, por reserva. Contudo, com a evolução do programa, desde janeiro de 2017, passou a ser possível também adquirir pontos de estatuto (baseados na atividade do cliente durante um ano, ou seja, quanto mais o cliente ficar hospedado durante o ano ou quanto mais alto os seus pontos de estatuto, maior a sua categoria). Outros benefícios como noites gratuitas e *upgrades* (mediante disponibilidade), prioridade de *early check-in* ou *late check-out* e tratamento VIP estão associados ao estatuto dos clientes (desde *Classic*, *Silver*, *Gold* até ao *Platinum*). Através da recolha de dados dos hóspedes fidelizados como preferências e hábitos, é possível prestar um serviço mais personalizado e, consequentemente aumentar os níveis de receita pelo que é essencial a fidelização do cliente. Em 2016, os colaboradores do “Sofitel” efetuaram cerca de 1900 cartões, cumprindo com o objetivo previamente estipulado.

Também o atendido ao cliente, via telefone, é controlado por um programa de controlo de atendimento telefónico que visa a personalização e qualidade de serviço dos colaboradores do hotel, designado “Signature Worldwide”. Todas as semanas são efetuadas chamadas anónimas por um possível potencial cliente (fictício) que pretende verificar disponibilidade e preços. A receção do hotel

reencaminha a chamada telefónica para o departamento de reservas, sendo que o agente de reservas deve seguir um padrão de questões por uma ordem específica. A conversação é gravada e posteriormente avaliada e reportada ao hotel para avaliar o desempenho de atendimento prestado, desde o momento de atendimento da chamada. Da mesma forma, existe um cliente mistério que fica hospedado todos os anos no hotel e avalia os *standards* de qualidade de serviço de forma a abranger todas as fases da sua experiência, desde a reserva até o *check-out*, incluindo todos os aspetos do produto do hotel, desde a receção, até ao *back-of-house*. A empresa responsável é a “Leading Quality Assurance” que realiza inspeções de propriedade anónimas para as organizações hoteleiras mais prestigiadas do mundo (The Leading Hotels of the World, Ltd., 2017).

4.2.5. Indicadores hoteleiros 2016

Tendo em consideração os dados obtidos durante o estágio realizado no “Sofitel” em Lisboa, no departamento comercial, no âmbito mestrado em gestão hoteleira, foi possível verificar juntamente com a *revenue manager* e os diretores entrevistados do hotel, os seguintes indicadores hoteleiros face ao ano 2016 (quadro 13):

Quadro 13 - Indicadores hoteleiros no ano 2016.

Taxa Ocupação	Preço Médio	RevPar	TrevPar	Nº Dormidas	Nº Hóspedes	Frequência por noite
82.30%	161,00€	133.10€	181.40€	49,000	84,000	1.7

Fonte: Documentos internos “Sofitel Lisbon Liberdade” e entrevistas realizadas.

O contínuo crescimento do mercado da capital e conseqüentemente do turismo de lazer e negócios, veio naturalmente afetar as unidades hoteleiras, verificando-se um ligeiro aumento na ocupação-quarto do hotel, tal como do preço médio, RevPar, TrevPar (*Total revenue per available room*) comparativamente ao ano transato. Também o número de dormidas aumentou, contabilizando um total de 49,000. De acordo com os entrevistados Marco Moura e Sílvia Romeiro, foram registados cerca de 84,000 hóspedes, que se deslocaram por motivos de lazer (75%) e por motivos de negócios (25%). Os clientes individuais que ficaram alojados por motivos de lazer representaram 95% e os grupos *leisure* 5%, por sua vez os clientes individuais que vieram por negócios representaram 50% e os grupos *business* também 50%.

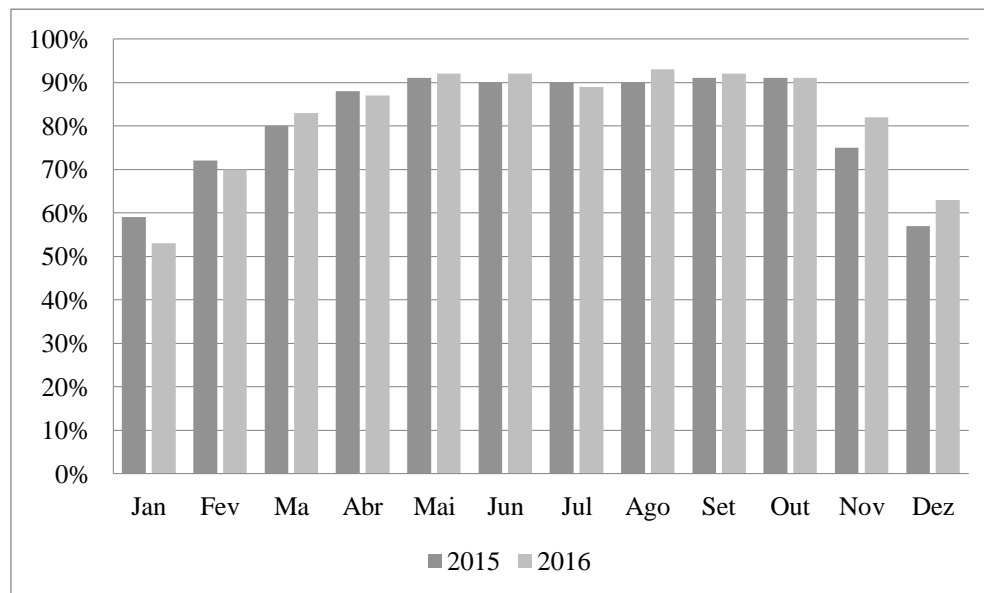
Registou-se uma frequência por noite de 1.7, ou seja, em média os clientes dormiram 1 ou 2 noites no hotel, constituindo como principais razões de reserva do hotel, a marca e reconhecimento, a sua localização central e serviço de excelência, parte cultural e experiências locais.

4.3. Análise de dados

4.3.1. Análise anual dos dados estatísticos

Segundo os dados obtidos relativamente à taxa de ocupação durante os meses do ano de 2016, é possível constatar que o mês com a mais elevada taxa de ocupação foi agosto (93%), seguido dos meses de maio, junho e setembro (92%). Por sua vez, janeiro (53%) e dezembro (63%) foram os meses com menor ocupação, seguindo-se o mês de Fevereiro (70%). Comparativamente ao ano homólogo, houve uma variação pouco significativa como se pode observar pelo gráfico 3. Os meses de maio a outubro apresentaram uma taxa de ocupação constante, entre os 90% e 91%, notando-se uma maior diferença, de um ano para o outro, nos meses de janeiro, novembro e dezembro.

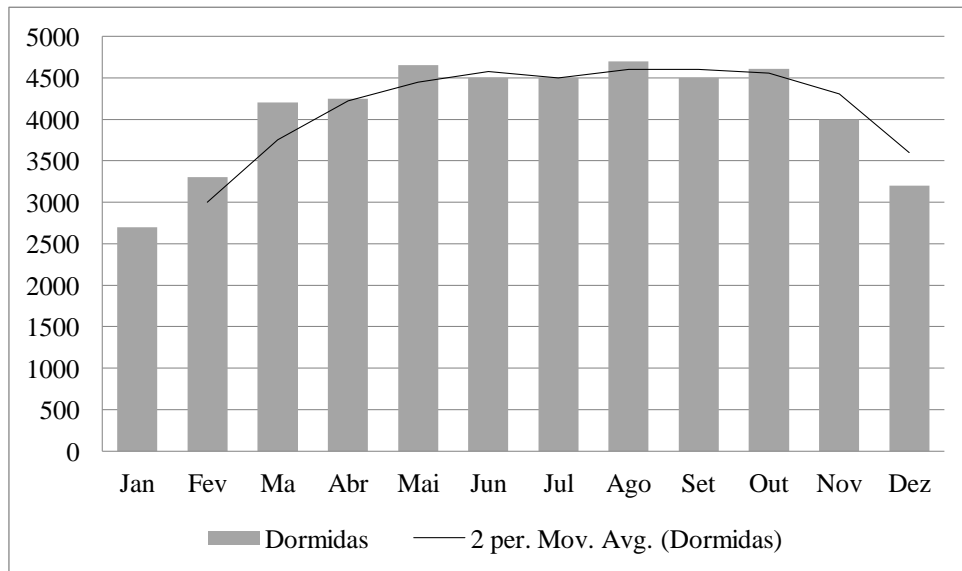
Gráfico 3 - Taxa Ocupação Quarto (em percentagem).



Fonte: Documentos internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

No que se refere ao número de dormidas, destaca-se o mês de agosto com 4700 dormidas, maio (4650) e outubro (4610). Os meses que registaram menor número foram, respetivamente, dezembro (3200) e fevereiro (3300) (ver gráfico 4).

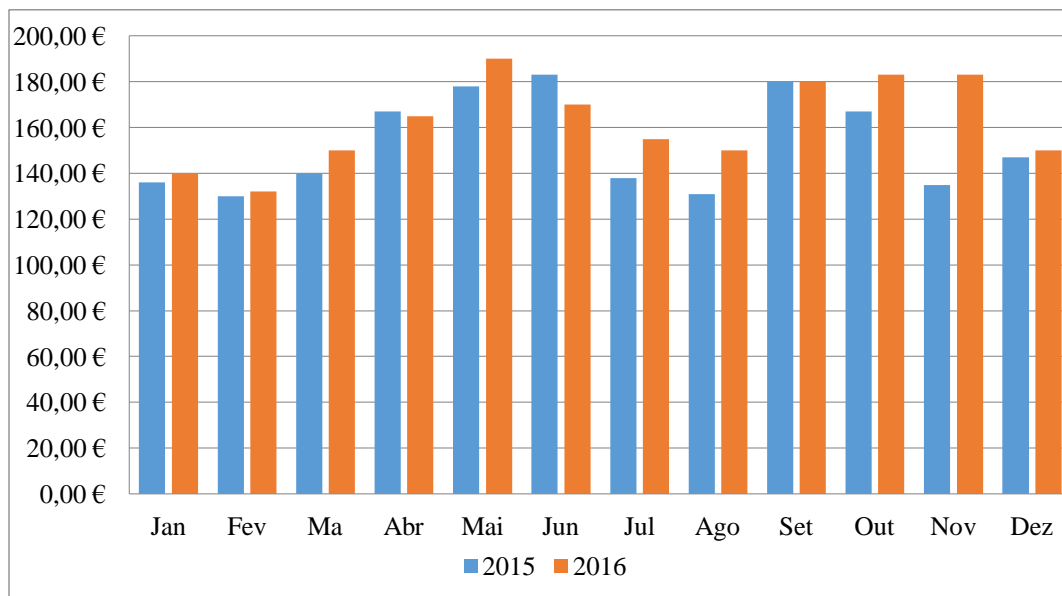
Gráfico 4 - Número de dormidas no ano 2016 (em milhares).



Fonte: Documentos internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

No ano 2016, o preço médio por quarto vendido foi mais elevado no mês maio (190,00€) e nos meses de outubro e novembro (183,00€), sendo que os primeiros três meses do ano assim como no último, registaram um preço médio mais reduzido, destacando-se o mês de fevereiro com um preço médio de 132,00€. Comparativamente ao ano transato, houve um crescimento positivo de 6%, derivado consequentemente do aumento da taxa de ocupação (gráfico 5).

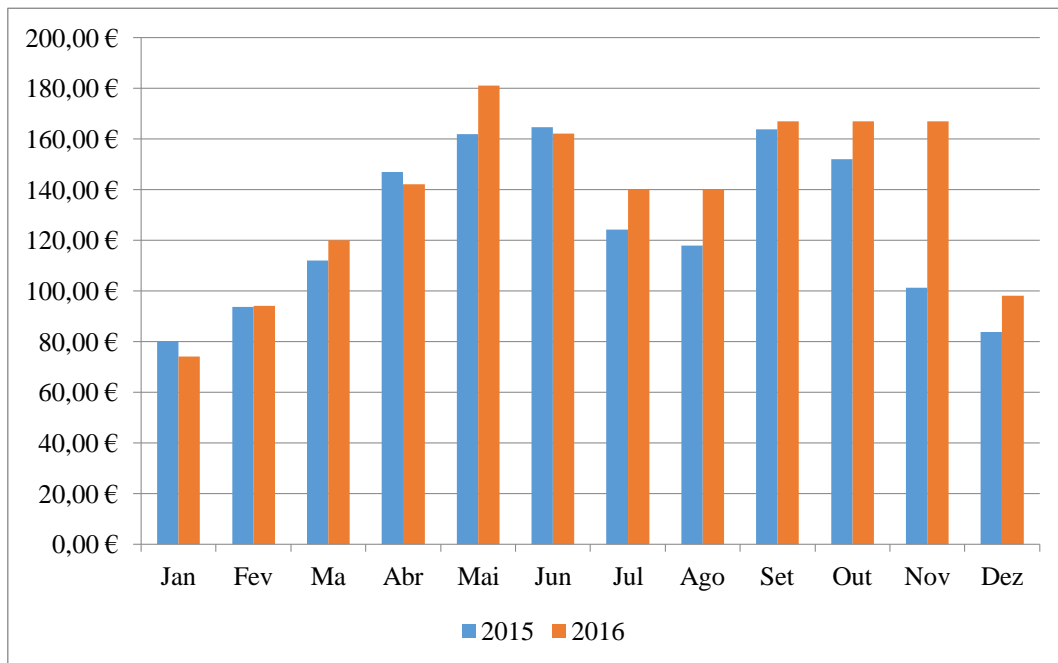
Gráfico 5 – Indicador de Preço Médio (em euros).



Fonte: Documentos internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

Em relação à receita por quarto disponível, o mês de maio registou o RevPar mais elevado (181,00€) e o mês de janeiro o mais reduzido (74,00€). Nos meses de setembro, outubro e novembro registou-se um RevPar constante de 167,00€. Através do gráfico 6, é possível notar a diferença mensal entre os anos 2015 e 2016, sendo notório o contraste dos meses de janeiro e dezembro em que se registou um maior RevPar no ano 2015 (gráfico 6).

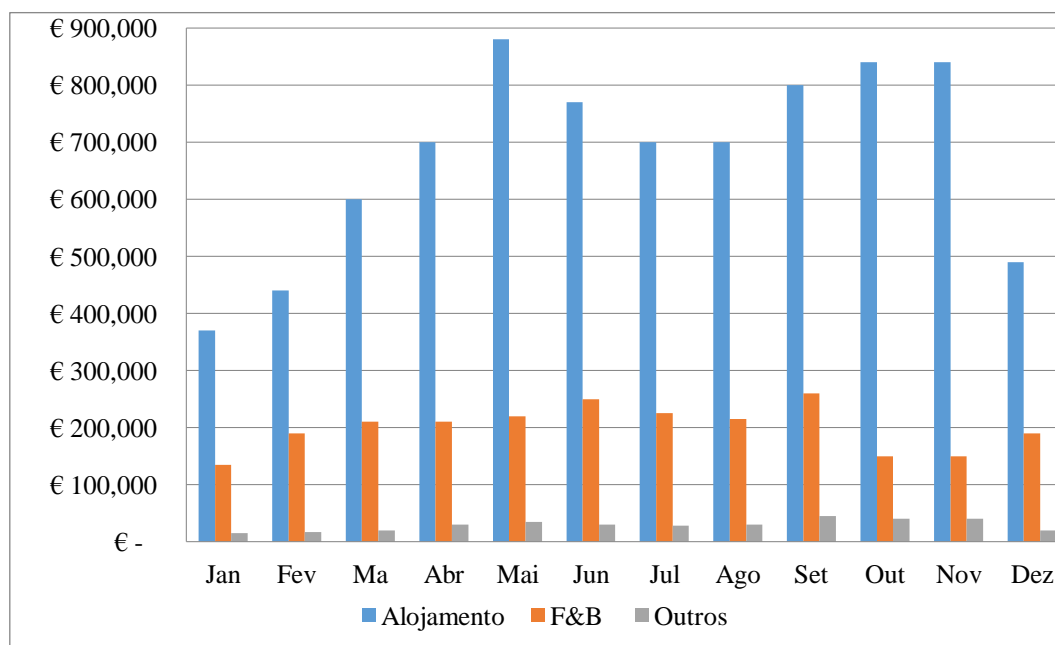
Gráfico 6 - Indicador de RevPar (em euros).



Fonte: Documentos Internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

No que concerne a receita de alojamento, *F&B* e outros departamentos, o ano 2016, registou um total aproximado de 10,885 milhares de euros. A nível de alojamento registou-se uma maior faturação nos meses de maio, outubro e novembro, sendo os meses menos lucrativos janeiro e fevereiro. Relativamente ao *F&B*, a época alta de junho a setembro foi a que registou maior receita, mais especificamente o mês de setembro. Por sua vez, a receita de “Outros” (ou seja, lavanderia, garagem, *transfers*, telefone, *etc.*), registou nos meses de setembro, outubro e novembro, maior receita comparativamente a janeiro e fevereiro que foram os meses menos significativos. É possível verificar através do gráfico a diferença entre os três setores, sendo notória a diferença deste setor com o de alojamento e *F&B* (gráfico 7).

Gráfico 7 - Receita de Alojamento, Food & Beverages e Outros, no ano 2016 (em euros).



Fonte: Documentos Internos “Sofitel Lisbon Liberdade”.

4.3.2. Análise crítica da empresa e do seu posicionamento no mercado

Como anteriormente mencionado em 5.1., o Grupo “AccorHotels” posicionou-se em terceiro lugar no *ranking* dos grupos hoteleiros em Portugal, ficando atrás do Grupo “Pestana Hotels & Resorts” e “Vila Galé Hotéis” (Delloite, 2017), constituindo ainda assim uma posição excelente para a representatividade da marca. A nível da NUT II de Lisboa, o Grupo manteve igualmente a terceira posição (com 1.673 unidades de alojamento¹³ de um total de 30.646), liderando o Grupo “SANA Hotels”, porém na categoria quatro estrelas.

Tendo em consideração a oferta cada vez maior de hotéis de quatro e cinco estrelas e a sua especial concentração na zona central da capital (nomeadamente na Avenida da Liberdade e imediações), o “Sofitel Lisbon Liberdade” mantém-se entre os hotéis melhor classificados no “TripAdvisor” e “Booking.com”. De acordo com o perfil sociocultural do cliente “Sofitel” que viaja maioritariamente em casal e por motivos de lazer ou negócios, oriundos principalmente do mercado francês, brasileiro, inglês e americano, as principais razões que levam o cliente a reservar são a localização privilegiada, a qualidade de serviço prestado e a notoriedade da marca “Sofitel Hotels & Resorts”. De acordo com a

¹³ Número de quartos/apartamentos.

evolução do mercado de Lisboa, os grupos de lazer têm vindo a crescer assim como os seminários residenciais, registando-se como principal progresso nos últimos anos o aumento proporcional de 5% relativamente ao preço médio por quarto vendido do hotel.

Face à forte concorrência e às novas unidades hoteleiras, torna-se necessário a diferenciação, inovação e promoção dos serviços e produtos do hotel dirigido a cada segmento, bem como a aposta nos canais digitais *online* e ferramentas de *e-commerce*. É também fulcral a monitorização dos inquéritos de satisfação dos clientes de forma a perceber os pontos a melhorar e as ações a tomar face às estratégias implementadas. Em relação à satisfação do cliente, os clientes elogiaram maioritariamente o excelente serviço de atendimento (colaboradores prestativos, atenciosos e simpáticos), a localização e o pequeno-almoço *buffet*, apontando como pontos a melhor a renovação das áreas privadas que terá lugar entre 2017 e 2018. Também a inexistência de um SPA e piscina são referidos como uma limitação e um fator decisivo na escolha por parte de alguns clientes mais exigentes.

Em termos globais, prevê-se um aumento significativo na ocupação para os próximos anos com a abertura do porto de cruzeiros em Santa Apolónia, a abertura de novas rotas aéreas e aumento do número de eventos e congressos em Lisboa, sendo que o desenvolvimento do segmento de negócios será um motivo para a contínua aposta nos preços médios-altos. O investimento nas novas tecnologias, na preservação do meio-ambiente e na diminuição da pegada ecológica são igualmente relevantes, demonstrando alinhamento com as tendências do consumidor.

4.3.3. Análise SWOT da empresa

De modo a identificar e simplificar algumas questões levantadas através do presente estudo de caso sobre o “Sofitel Lisbon Liberdade”, foi utilizada a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), técnica que destaca os pontos fortes, os pontos fracos, oportunidades e potenciais ameaças face à unidade (quadro 14).

Quadro 14 - Análise SWOT da empresa “Sofitel Lisbon Liberdade”.

Oportunidades	Forças
Lento progresso económico do país.	Localização central – no cerne da área de negócios e da moda. Relativamente perto das atrações históricas, restaurantes e bares.
Emergência de marcas internacionais pode ajudar o aumento de tarifas.	Forte notoriedade da marca, comparativamente a marcas locais.
Crescimento do turismo de cruzeiros, devido ao novo terminal de cruzeiros de Lisboa.	Qualidade de serviço de excelência.
Recente oferta de voos diretos entre China e Lisboa.	Esplanada “AdLib” – atraente para o segmento de lazer e negócios.
Reconhecimento e projeção de Lisboa como destino para estadias curtas (<i>city-breaks</i>).	-
Em proximidade com o continente africano.	-
Ameaças	Fraquezas
Oferta crescente de unidades hoteleiras de categoria 4 e 5 estrelas.	Necessidade de renovação de quartos e áreas públicas de acordo com as novas tendências. Últimas renovações em 2005 e 2012 (Junior Suites).
Forte concorrência e competitividade.	Carência do fator <i>wellness</i> devido à falta de SPA e piscina. <i>Fitness Center</i> pequeno.
Centralização dos hotéis.	Inexistência de um <i>Lounge</i> Executivo.
Em proximidade com o continente africano (grupos terroristas oriundos).	Falta de luz natural.

Fonte: Entrevistas.

A partir da análise SWOT é possível aferir como principais oportunidades a recuperação económica do país apesar de lenta, a entrada de marcas internacionais que irá influenciar o aumento do preço-médio da unidade hoteleira, o crescimento do turismo de cruzeiros com a construção do terminal de cruzeiros em Santa Apolónia, o crescimento do mercado chinês previsto para 2017 com a nova “rota da seda do século XXI” entre Lisboa e Pequim, reconhecimento e projeção de Lisboa como destino para *city-breaks* premiada pelo “Travel Media Awards 2016”. A proximidade de Portugal com o continente Africano é também considerada como uma oportunidade uma que vez que o quadro económico existente em África, possibilita a seleção de Portugal como destino, por parte de muitos clientes.

No que concerne às ameaças, o crescimento na oferta em hotéis quatro e cinco estrelas no centro de Lisboa pode tornar-se uma ameaça, pois poderá tornar-se excessiva dentro de alguns anos e levar a um eventual desinteresse por parte de investidores privados nacionais ou estrangeiros, e das cadeias

hoteleiras na aquisição e construção de hotéis. Também a forte concorrência e competitividade dificulta o destaque da unidade e a sua diferenciação sendo que a centralização dos hotéis na Avenida da Liberdade e imediações dificulta a seleção do hotel. A proximidade do país com África constitui igualmente uma ameaça devido à probabilidade de intromissão de grupos terroristas.

Como pontos forte, destaca-se a excelente localização do hotel, próximo da zona de lojas, negócios, centro histórico da cidade, atrações turísticas, restaurantes e bares, bem como dos transportes públicos; a notoriedade da marca constitui outro ponto forte, pois relativamente a marcas locais, apresenta maior visibilidade no mercado; a qualidade do serviço apresenta um dos principais fatores de escolha do hotel para a sua estadia. Em adição, a esplanada do restaurante “AdLib”, localizada em plena Avenida da Liberdade, é também um fator atraente para as pessoas que por ali passam e desejam disfrutar de um momento de lazer ou realizar negócios.

Relativamente aos pontos fracos, salienta-se a necessidade de renovação do hotel, em geral, os quartos e áreas públicas deverão ir mais em linha com as novas tendências decorativas e tecnológicas. A falta de SPA e piscina constitui um ponto fraco, uma vez que são um fator de decisão por parte de clientes que procuram o fator *wellness* e bem-estar. O *fitness center* existente no hotel é relativamente pequeno pelo que é uma limitação para certos hóspedes. Além disso, salienta-se a inexistência de um *lounge* executivo que representa uma preferência de hóspedes mais exigentes. Por fim, refere-se a falta de luz natural nalguns espaços do hotel, nomeadamente salas de reunião e sala de pequenos-almoços.

4.4. Validação de hipóteses

Com base na produção científica (PC), resultados das entrevistas (RE) e observação direta (OD) durante o estágio, foi possível alcançar um conjunto de proposições que permitem inferir sobre a validação das hipóteses:

Hipótese I – No âmbito da função desempenhada por um profissional de *marketing*, que necessita de atualizar a informação acerca do ambiente, da competição e dos segmentos de mercados selecionados, é estabelecido um plano que deverá corresponder a uma missão e objetivos antes de desenvolver ações e desenvolver produtos inovadores e estratégias. As empresas elaboram planos de *marketing* anuais, começando por planear antecipadamente a data de implementação de modo a prever as etapas de investigação, análise, revisão da gestão e coordenação entre os departamentos (PC). Conforme salientado por Heir (2005), na produção científica, as unidades hoteleiras que pretendem continuar a alcançar o sucesso são aquelas que apresentam uma visão de longo prazo, estabelecendo um plano

estratégico claro de duração de cinco anos e que deve ser revisado e atualizado a cada ano. Desta forma, é conferido através da entrevista realizada a Fátima Rana, ser necessário garantir a adaptação e implementação de normas da marca perante os restantes departamentos do hotel e haver uma certificação de que estas normas são seguidas através das diretrizes que a marca Sofitel recomenda, sendo que as atualizações decorrentes da marca devem ser atribuídas todos os anos de modo a que todas as unidades Sofitel estejam em conformidade. Por sua vez, as estratégias de vendas são incumbidas ao diretor comercial e *revenue manager* do hotel que ajustam as estratégias de tarifas de preço “com um ano/ano e meio de antecedência” e analisam periodicamente o desempenho e resultados (RE). No âmbito do processo de formação de estratégias da empresa e do enquadramento das atividades, da estratégia e dos objetivos do Grupo “AccorHotels” (RE), desde o início do ano que se começa a preparar o próximo. É portanto, elaborado todos os anos um *budget*, planos de ação e objetivos relativos à estratégia da unidade que são posteriormente, partilhados ao departamento central em Itália (RE). Desta forma, a primeira hipótese “**As atividades e estratégias de marketing e vendas do portfólio de marcas de um grupo hoteleiro são seguidas por diretrizes anuais pré-definidas**” é confirmada.

Hipótese II – A importância dos meios eletrónicos de distribuição hoteleira cresceu substancialmente nos últimos anos, juntamente com a evolução da *internet* que alterou a forma como as pessoas comunicam, pesquisam informações e adquirem bens e serviços. A *Web* continua a ser a parte fundamental da estratégia de distribuição das marcas de luxo e *upscale* do Grupo “AccorHotels”, tendo a distribuição eletrónica do Sofitel em Lisboa registado, no ano 2016, aproximadamente 70% do volume total receita total de alojamento. De acordo com conceitos, modelos e soluções de vendas (no *online*) abordados na produção científica da presente investigação, como os modelos *bundling* vs. *unbundling*, redes sociais, tecnologia *mobile*, *storytelling* e programas de fidelização, percebemos o impacto substancial que as vendas *online* têm vindo a ter na indústria dos serviços. O *marketing* boca-a-boca ou *eWOM*, por exemplo, tem vindo a desenvolver-se através de ferramentas *online*, sendo sempre feito um seguimento dos comentários *online* dos clientes e sempre que possível dada uma resposta por parte do hotel (RE). As avaliações de viagens *online* revelam-se uma poderosa fonte de informação que afeta a avaliação pré-compra de clientes de uma organização hoteleira (PC), sendo igualmente importante realizar um trabalho de pesquisa sobre artigos divulgados na rede e *blogs* (RE). O *Re-marketing* é outra estratégia adotada nos canais *online*, cada vez mais, em que o cliente que consulta o *website* do hotel mas posteriormente faz uma nova pesquisa sobre outro hotel e aparece um *banner* a reforçar a reserva no nosso site (RE).

No “Sofitel Lisbon Liberdade”, em particular, é essencial a avaliação de questionários próprios como o “Trust You”, após a estadia e experiência do hóspede em que são convidados a expor a sua experiência no “TripAdvisor” e na “Booking.com” (RE/OD). Segundo a Responsável de *Marketing* e Comunicação do Sofitel “A plataforma recolhe informação apenas interna ao hotel (como o propósito da visita e a nacionalidade); faculta estatísticas face à concorrência e apresenta-nos a pontuação de reputação do hotel, que nunca deve ser inferior a 89% e, que é calculada segundo um conjunto de avaliações das plataformas *online*” (RE). Tendo em consideração que, hoje em dia, a maioria dos consumidores procura comparações de produtos e preços quando fazem compras numa loja, partilham experiências em tempo real e escrevem críticas em *sites* comunitários de classificações (PC), a monitorização dos inquéritos de estadia dos hóspedes revelam-se fulcrais para a melhoria do serviço e do produto, tal como do reconhecimento do hotel e da marca (RE/OD). Desta maneira, confirma-se a hipótese **“As estratégias de *marketing* e vendas do Sofitel em Lisboa focam-se maioritariamente nos canais de vendas *online* e na monitorização da satisfação do cliente”**

Relativamente à hipótese III **“O crescimento do cliente individual de lazer e negócios na unidade “Sofitel Lisbon Liberdade” está em consonância com a evolução do mercado de Lisboa”**, constata-se que o segmento chave de Lisboa é caracterizado por casais entre os 35 e os 54 anos, vocacionados para *city-breaks*, tendo vindo a melhorar no segmento de negócios com o crescente desenvolvimento de congressos e eventos corporativos e associativos (PC). Face ao ano 2015, registou-se um aumento de dois pontos percentuais em relação ao “setor” do lazer e um aumento de um ponto percentual relativamente aos motivos profissionais (Turismo de Lisboa, 2017). Deste modo, a evolução do mercado de Lisboa e consequentemente do turismo de negócios ao turismo de lazer (tal como o aumento do número de eventos) favoreceu o aumento da taxa de ocupação e receita do hotel em estudo nos últimos anos, com vista continuar a crescer (RE).

No que concerne ao perfil do cliente Sofitel, caracterizados por casais entre os 35 e os 60 anos, os principais segmentos são individuais de lazer e negócios (RE/OD), sendo que o volume de clientes que tiveram como motivação viagem de lazer, representaram 75% (95% individuais e 5% grupos). Por sua vez, o volume de clientes que viajaram por motivos de negócios representaram 25% (50% individuais e 50% grupos) (RE/OD). Confirma-se a hipótese 3, comparando o crescimento do segmento individual de lazer de cerca de 5% e do segmento individual de negócios de 3%, entre 2015 e 2016 (RE). Neste sentido, é possível verificar que os individuais de lazer apresentam maior volume relativamente aos individuais de negócios, não só no hotel como na cidade de Lisboa. Entende-se que o volume do segmento de negócios é significativo e a tendência de crescimento é afeta à hotelaria em geral

(principalmente a hotéis que tenham capacidade de oferecer salas para reuniões e condições para realização de seminários e eventos).

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusão

As direções estratégicas de uma organização podem tomar diversos rumos e ser seguidas através de diferentes métodos, quer seja através da obtenção de um negócio que esteja presente no mercado ou que detenha o produto, quer pela fusão ou estabelecimento de alianças com outras entidades ou mesmo através de desenvolvimento interno (Johnson *et al.*, 2011). A permuta e combinações de modelos operacionais do mercado hoteleiro devem estar envolvidos no sucesso de uma empresa, tendo-se verificado uma grande aposta em empresas de gestão hoteleira relativamente a estratégias *asset-light*, predominando os contratos de *franchising* e os contratos de gestão de longo prazo, com metas agressivas de crescimento, principalmente em mercados menos maduros. Face às diversas estruturas empresariais, à evolução da era digital e um mercado cada vez mais competitivo, as empresas percebem a necessidade de diferenciar as ofertas de serviços das concorrentes, sendo que o *branding* estratégico assume particular importância neste ramo (Maseviciute, *et al.*, 2015). Segundo o estudo realizado por Demirciftci & Kizilirmak (2016) sobre as estratégias de *branding* do Grupo “AccorHotels”, o plano “Leading Digital Hospitality”, a aposta na otimização para motores de pesquisa (SEO), programas de sustentabilidade e responsabilidade social e desenvolvimento do portal “Accorhotels.com” do Grupo, constituem fatores que têm vindo a contribuir para a equidade e visibilidade da marca. Além disso, diversas atividades de *marketing*, incluindo patrocínios desportivos como a *Tour* de França e torneios ATP de golf, são consideradas ferramentas essenciais de comunicação de *marketing* pelo Grupo.

Do ponto de vista do valor da marca baseado no cliente, os profissionais de *marketing* devem assegurar que os clientes tenham a experiência desejada relativamente a produtos, serviços e programas de *marketing*, de forma que os pensamentos, imagens, crenças, perceções e opiniões estejam relacionados com a marca. Uma segmentação de mercado estudada e diferenciação de produtos, contribuem portanto para uma marca forte e para o seu posicionamento, revelando-se necessário que os hotéis mantenham uma posição de liderança e uma visão de longo prazo, devendo analisar o panorama operacional atual e futuro, condições económicas e de mercado, tendências hoteleiras e de viagens, assim como o ambiente competitivo envolvente (Hehir, 2005).

De acordo com o estudo realizado por Whitla *et al.* (2007), a atenção da gestão à marca e posicionamento global e a qualidade de confiança, refletem a necessidade de projetar uma imagem comum que garanta aos clientes que adquiram um produto de serviço intangível internacionalmente. Neste estudo é igualmente referido que existe evidências substanciais de *marketing* global uniforme

pelas cadeias hoteleiras no desenvolvimento de grandes marcas globais e posicionamento mundial comum, e que existem estratégias relativamente uniformes em áreas de *pricing* e promoção.

Na presente investigação, optou-se por dar enfoque sobre as estratégias de *marketing* e vendas em empresas hoteleiras, com o caso de estudo o hotel “Sofitel Lisbon Liberdade”, entidade acolhedora do estágio no departamento comercial. Nesta fase, conclui-se que a empresa hoteleira selecionada constituiu uma decisão acertada para o estudo das suas estratégias, fazendo parte de um grupo de marca global reconhecido a nível internacional e de elevada visibilidade no mercado. O estágio permitiu uma visão prática de como se desenvolvem as atividades e políticas da marca “Sofitel”, guiadas por diretrizes e *standards* estabelecidos pelo grupo. Através desta investigação, percebeu-se a relevância do *marketing* e das vendas no negócio hoteleiro, assim como a importância do seu planeamento e estudo. Deste modo, é possível confirmar uma resposta afirmativa à pergunta de partida formulada no início do trabalho, ou seja: através da análise das estratégias de preço, distribuição, comunicação e de *social media* do Grupo “AccorHotels”, percebe-se que existem políticas para as marcas do segmento de luxo e *upscale* que devem ser seguidas pelas unidades pertencentes ao segmento e devem ser adaptadas localmente. No que diz respeito às estratégias de preço e vendas, verificou-se que existe um limite de tarifas destinados a um público-alvo, com condições diferenciadas e designações claras, existindo uma oferta de preço estandardizada, distribuída de forma consistente através da rede. As regras de preços da oferta pública são definidas a nível da marca global e, devem ser comercializadas de forma competitiva no mercado de forma a capturar clientes diretos e aquando do seu posicionamento, deve-se ter em conta diversos fatores (conforto da tipologia de quarto, posicionamento competitivo, período, análise do preço e do mercado “AccorHotels”). Como se pode refletir através das respostas adquiridas das entrevistas analisadas, o hotel segue as recomendações da marca e faz a sua distribuição a *OTAs* locais. Os canais de distribuição diretos *online* são realizados através dos *websites* da “Accor” e “Sofitel”, e a distribuição indireta, principalmente pela “Booking.com” e “Expedia”, sendo que em todos os canais de distribuição as tarifas têm que ser iguais.

Por sua vez, as estratégias de *marketing* baseiam-se na estratégia global de *social media* desenvolvido pelo Grupo, que tem por objetivos conduzir a consciencialização da marca nos mercados estratégicos e salientar a sua localização privilegiada, posicionar a marca dentro do segmento de luxo, elevar a perceção “Sofitel” numa *art de vivre* mais luxuosa, assegurar o estilo de consistência nas diferentes plataformas de comunicação, elevar a afinidade da marca através da interação com o utilizador *online* convertendo o relacionamento em vendas e, por fim alcançar o objetivo de negócio de atingir potenciais clientes, vendas e pontos de conversão. A aposta nos canais *online*, nomeadamente, nas

redes sociais e “TripAdvisor” assumem elevada relevância, devendo ser monitorizados e acompanhados pelo responsável de *e-commerce* da unidade hoteleira que apresenta a função da partilha de conteúdo do hotel e de gestão dos comentários *online*.

A obtenção desta resposta foi realizada com recurso a análise documental ou produção científica, análise de conteúdo da temática, entrevistas diretas realizadas a colaboradores do hotel/ profissionais da área hoteleira e observação direta. Através destes recursos, conclui-se também que as direções estratégicas de uma empresa dependem de diversos elementos, como a sua estrutura organizacional, os seus objetivos, missão e valores, análise de mercado, diferenciação de produtos e serviços, ambiente competitivo, novos conceitos de compra e venda.

No que respeita à abordagem da problemática da investigação, no capítulo introdutório, foram estabelecidas três hipóteses: na primeira, afirmava-se as atividades estratégicas de *marketing* do portfólio de marcas de um grupo hoteleiro são seguidas por diretrizes anuais pré-definidas, sendo validado pela análise documental (subponto “2.3. Segmentação, posicionamento e *targeting* em hotelaria: desafios e soluções num mercado global” e subponto “3.1. Plano de *marketing* e as suas dimensões”), pelas entrevistas realizadas (Anexo I - Entrevista 1; Anexo II - Entrevista 2) e observação direta. Na segunda hipótese, relatava que as estratégias de *marketing* e vendas do Sofitel em Lisboa focam-se maioritariamente nos canais de venda *online* e na monitorização da satisfação do cliente, e foi validada através da análise documental (subponto “3.4.2. Redes Sociais”), análise de conteúdo da temática interna (subponto “4.2.2. Políticas de distribuição Global), pela primeira entrevista efetuada (Anexo I – Entrevista 1”) e observação direta. Na última premissa abordava-se que o crescimento do cliente individual de lazer e negócios na unidade “Sofitel Lisbon Liberdade” estava em consonância com a evolução do mercado de Lisboa, o qual foi inferido pela análise documental sobre o perfil do turista da cidade de Lisboa (subponto 5.4.1. Lisboa: o destino) em comparação com a análise dos segmentos do hotel através das entrevistas (Anexo I - Entrevista 1; Anexo II - Entrevista 2; Anexo III - Entrevista 3).

Referente ao objetivo geral da investigação, em que consiste em obter uma visão ampla e detalhada da gestão e administração do departamento comercial no contexto funcional do hotel “Sofitel Lisbon Liberdade”, relativamente às estratégias e políticas de *marketing* e vendas aplicadas, considera-se que este foi genericamente atingido, apesar de existir algumas limitações que se apresentam no último ponto da investigação. Em relação aos objetivos específicos estabelecidos, foram todos alcançados ao longo do trabalho. O primeiro e segundo objetivos (conhecer a funcionalidade da organização interna que compõe o departamento comercial; estudar e analisar as estratégias do departamento tendo em consideração a missão e os objetivos organizacionais da cadeia hoteleira) foram validados pela

entrevista à diretora comercial, pela análise de conteúdo da temática e observação direta. Por sua vez, o terceiro objetivo (adquirir competências e noções práticas a nível de gestão comercial, *marketing* e reservas) foi validado pela observação direta durante o período de estágio, tais como o quarto, quinto e sexto objetivos específicos (analisar os diferentes tipos de serviços relacionados com a gestão de reservas individuais de alojamento e analisar a sua eficácia e desempenho da gestão de reservas no hotel; perceber a relação do departamento em questão com os restantes e a sua importância conjunta; avaliar o comportamento do consumidor direto e indireto, estrangeiro e nacional, tal como o mercado alvo da unidade e do destino).

5.2. Limitações da Investigação

Existe uma grande diversidade de informação disponível acerca de estratégias e políticas de empresas hoteleiras dentro do ramo do *marketing* e das vendas, pelo que se mostrou um desafio a abordagem e a escolha desta temática.

As principais limitações deste trabalho, decorreram essencialmente do carácter confidencial dos dados documentais e estatísticos obtidos pela unidade hoteleira. Em primeira instância este facto restringiu fortemente a partilha, a análise e o tratamento dos mesmos. No estudo de caso, a análise de dados estatísticos resumiu-se apenas a dois anos, 2015 e 2016. No ano de 2015 apenas três indicadores hoteleiros foram facultados para análise. Uma amostragem de dados tão reduzida torna insuficiente e pouco precisa a análise da evolução e crescimento do hotel. Mostrando-se impossível a identificação de falhas corrigíveis e as respetivas soluções no seu plano de ação.

O fator da confidencialidade também se fez sentir no desconforto por parte dos entrevistados relativamente a algumas questões específicas sobre dados estatísticos (taxas de ocupação, revpar, dormidas, entre outros). Posto isso, a obtenção de material e dados relacionados com as estratégias comerciais tornou-se outra limitação forte.

O departamento comercial de uma unidade hoteleira, dependendo da sua estrutura organizacional, pode ser bastante complexo. O hotel Sofitel em Lisboa, unidade com 163 quartos, apresenta uma gestão estratégica e comercial comum a todos os Sofitel no mundo. Este facto limita a investigação de estratégias particulares e centralizadas no destino/local, pois existe uma standardização de planos globais do segmento de luxo e *upscale* que devem ser seguidas por todo o Grupo “AccorHotels”.

5.3. Linhas para futuras investigações

No sentido de dar continuidade à investigação realizada, recomenda-se a análise de uma maior amostra de hotéis inseridos no universo “AccorHotels”, assim como diferentes grupos de marcas internacionais, de forma a investigar as políticas e estratégias adotadas na área comercial, promoção, comunicação e *marketing*. O estudo das estratégias de outros segmentos do Grupo, como o de escala económica e média-escala, teriam também relevância para o entendimento dos seus principais impactos e resultados.

Importa sublinhar que as transformações decorrentes no setor hoteleiro, tanto a nível estrutural como a nível estratégico, deverão ser estudadas e monitorizadas com recurso a diferentes realidades e estudos de caso. Além disso, o estudo sobre a eficácia de algumas estratégias *marketing* sugeridas na hotelaria seria interessante, de modo a entender o seu desempenho e aplicação.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A., 1991. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Aaker, D. & Shansby, G., 1982. Positioning Your Product. *Business Horizons*, pp. 56-62.

Abrate, G., Fraquelli, G. & G, V., 2012. Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31, pp. 160-168.

AccorHotels, 2017. *2017 Annual Shareholders' Meeting*. [Online] Available at: file:///C:/Users/vaio/Downloads/20170505_AGM_EN.pdf [Acedido em 20 09 2017].

AccorHotels, 2017. *Hotel Sofitel Lisbon Liberdade*. [Online] Available at: <https://www.accorhotels.com/pt/hotel-1319-sofitel-lisbon-liberdade/index.shtml#section-rooms> [Acedido em 20 09 2017].

Adams, W. J. & Yellen, J. L., 1976. Commodity bundling and the burden of monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 30(3), pp. 475-498.

Adomavicius, G. & Tuzhilin, A., 2005. Personalization technologies: A process oriented perspective. *Communication of the ACM*, 48(10), pp. 83-90.

Alon, I, Ni, L. & Wang, Y., 2012. Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 379-386.

Ambitur, 2017. *Accorhotels lança plataforma “Voice Of The Guest”*. [Online] Available at: <http://www.ambitur.pt/accorhotels-lanca-plataforma-voice-of-the-guest/> [Acedido em 25 09 2017].

Ambitur, 2017. *Sofitel lisbon liberdade tem nova diretora-geral*. [Online] Available at: <http://www.ambitur.pt/sofitel-lisbon-liberdade-tem-nova-diretora-geral/> [Acedido em 25 09 2017].

American Association of Marketing, 2017. *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: AMA.

aNoticia.pt, 2016. *Travel Media Awards 2016 - Lisboa eleita 'Best City or Short Break Destination'*. [Online] Available at: <https://anoticia.pt/pt/201605/Turismo/205/Travel-Media-Awards-2016---Lisboa-eleita->

[%E2%80%98Best-City-or-Short-Break-Destination%E2%80%99.htm](#)

[Acedido em 16 09 2017].

Ayazlar, R. A., 2014. Dynamic Packaging Applications In Travel Agencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 326-331.

Babin, B. & Harris, E., 2016. CB 7. In: Stamford: Nelson Education, Ltd.

Baker, M. A. & Magnini, V. P., 2016. The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 1510-1534.

Baptista, M., 2003. *Turismo Gestão Estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

Barreda, A., Bilgihan, A., Nusair, K. & Okumus, F., 2016. Online branding: Development of hotel branding through interactivity theory. *Tourism Management*, pp. 180-192.

Barsky, J. & e Nash, L., 2002. Evoking emotion: affective keys to hotel loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), pp. 39-46.

Belo, A., 2011. *O potencial dos sites de redes sociais no desempenho das pequenas e médias empresas da região do Algarve*, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia de Inovação e Empreendedorismo. Algarve: Faculdade de Economia.

Berkus, D., 2013. “Riding the prevailing winds”. In: *Hotel Yearbook 2014*. Grandvaux: Wade and Company SA, pp. 10-11.

Bernardes, C., 2014. *O plano de marketing estratégico – Projeto para a marca Bianca. Projeto de mestrado em Marketing Relacional*, Leiria: IPL – Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Bill, B., 2014. Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), pp. 25-28.

Boaria, F., Limberger, P. & Anjos, S., 2014. *Canais de distribuição nas redes hoteleiras do Brasil - relação e alterações na era das TICS*. Curitiba: s.n.

Bojanic, D., 2008. *Handbook of hospitality marketing management*. USA: Routledge.

Bolotaeva, V. & Cata, T., 2011. Marketing Opportunities with Social Networks. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, pp. 1-8.

Botti, L., Walter, B. & Cliquet, G., 2007. Plural forms versus franchise and company-owned systems: ADEA approach of hotel chain performance. *Omega* 37, pp. 566-578.

Bowen, D. E., 2016. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review.*, 26(1), pp. 4-13.

Bowie, D. & Buttle, F., 2004. *Hospitality Marketing: an introduction*. China: Elsevier Ltd.

Brandão, M., 2011. *O que são redes sociais verticais e horizontais*. [Online] Available at: <http://www.maiswebmarketing.com/o-que-sao-redes-sociais-verticais-e-horizontais/> [Acedido em 21 agosto 2017].

Brosdahl, D. J. & Carpenter, J. M., 2011. Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 18, pp. 548-554.

Browning, V., So, K. K. F. & Sparks, B., 2013. The influence of online reviews on consumers' attributions of service quality and control for service standards in Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp. 23-40.

Buhalis, C., 2006. *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*. s.l.:Routledge.

Buhalis, D. & Law, R., 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet: The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), pp. 609-623.

Buhalis, D. & Licata, M. C., 2002. The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), pp. 207-220.

Cantinho, G., 2015. *As redes sociais online na hotelaria*, Algarve: Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira. Universidade do Algarve.

Carrasqueira, H., 2014. *Hotelaria Internacional*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Algarve: s.n.

Carroll, B., Kwortnik, R. J. & Rose, N. L., 2007. Travel packaging: An internet frontier. *Cornell Hospitality Report*, pp. 6-16.

Carter, B., 2013. *Ganhar com o Facebook*. Barcarena: Marcador Editora.

Catalão, J. A. & Penim, A. T., 2008. *Negociar & Vender*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Ceridwyn, K., 2017. Brand management – standing out from the crowd: A review and research agenda for hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (1), pp. 115-140.

Chandra, S. & Menezes, D., 2001. Application of multivariate analysis in international tourism research: the marketing strategy perspectives of NTOs. *Journal of Economic and Social Research*, pp. 77-98.

Chaney, D., Touzani, M. & Slimane, K. B., 2017. Marketing to the (new) generations: summary and perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), pp. 179-189.

Charlesworth, A., 2009. The ascent of smartphone. *Engineering & Technology*, pp. 32-33.

Chathoth, P. et al., 2013. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 32, p. 11–20.

Chen, K., Hsu, Y. & Wu, C., 2012. Mobile phone applications as innovative marketing tools for hotels. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(2), pp. 116-140.

Chen, M., Knecht, S. & Murphy, H., 2015. *An investigation of features and functions of smatphone applications for Hotel Chains*, Lausanne: Ecole hôtelière de Lausanne.

Chung, J. Y. & Buhalis, D., 2008. Information needs in online social networks. *Information Technology & Tourism*, pp. 267-281.

Cision, 2017. *Lisboa com 170 eventos e congressos em 2017*. [Online] Available at: <http://www.pt.cision.com/cp2013/ClippingDetails.aspx?id=0e5338c0-bd8a-4d6a-92d2-ddcd4b1604c7&analises=1&cp=1&userid=6f738afd-36e9-44c6-999e-81c5b82ba008>

[Acedido em 17 09 2017].

CNN Travel, 2017. *7 reasons Lisbon could be coolest capital in Europe*. [Online] Available at: <http://edition.cnn.com/travel/article/lisbon-coolest-city/index.html>

[Acedido em 16 09 2017].

Cobra, M., 2009. Estratégias de vendas e de administração de vendas. *Administração De Marketing No Brasil*, p. 325.

Content Marketing Institute, 2017. *What is Content Marketing*. [Online] Available at: <http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

[Acedido em 23 07 2017].

Cooper, C. et al., 2008. *Tourism, Principles and Practice*. 4th Edition. Great Britain: Pearson Education Limited.

Costa, R., 2008. *Introdução à Gestão Hoteleira*. Edições Técnicas ed. Lisboa: Lidel .

Cruz, G. & Gândara, J. M. G., 2003. *O Turismo, a Hotelaria e as Tecnologias Digitais*. Santa Catarina: Univali.

D, C., Touzani, M. & Slimane, K. B., 2017. Marketing to the (new) generations: summary and perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), pp. 179-189.

Delloite, 2017. *A arte do crescimento Atlas da Hotelaria 2017 - 12ª edição*. [Online] Available at: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/th/atlas-hotelaria-2017.html>

[Acedido em 16 09 2017].

Demirçiftç, T. & Kızıllırmak, I., 2016. Strategic branding in hospitality: Case of Accor Hotels. *Journal of Tourismology*, 2(1).

Dev, C. S. & Withiam, G., 2012. *Branding Hospitality: Challenges, Opportunities and Best Practices*, Ithaca: Cornell University,

Dev, S., Buschman, J. & Bowen, J., 2010. Hospitality marketing: a retrospective analysis (1960-2010) and predictions (2010-2020). *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), pp. 459-469.

Dibb, S., 1999. Criteria guiding segmentation implementation: reviewing the evidence. *Journal of Strategic Marketing*, 7(2), pp. 107-129.

Digital Alchemy, 2016. *Hospitality CRM Solutions*. [Online] Available at: <http://digital-alchemy.com/>

[Acedido em 24 07 2017].

DLA Piper, 2012. *Hotel Franchising in Europe*. [Online]

Available at:

https://www.dlapiper.com/~media/Files/Insights/Publications/2012/02/Hotel%20franchising%20in%20Europe/Files/Hotel_Franchising_in_Europe/FileAttachment/Hotel_Franchising_in_Europe.pdf

[Acedido em 17 06 2017].

Dunn, D., 1997. Relationship marketing: a 35 minute primer. In: *Frequency Marketing Strategies*. Chicago: Omni Chicago Hotel.

European Commission, 2015. IBM Upgrading the Single Market: more opportunities for people and business. p. 3.

European Union, 2015. The sharing economy and tourism. pp. 1-6.

Evans, N., 2015. *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. 2 ed. Abingdon. UK: Routledge.

Fahey, L., Srivastava, R., Sharon, J. S. & Smith, D. E., 2001. Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management. *IBM System Journal*, 40(4), pp. 889-907.

Fernandes, B., 2015. *O Marketing de Experiências na perspectiva da procura hoteleira: O caso do Grande Hotel*. Projeto para a obtenção do Grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira. Algarve: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

Ferreira, L. B., 2010. *Estratégia de Segmentação da hotelaria para o turismo de negócios: um estudo em São Luis (MA)*. Dissertação de mestrado em Administração. Brasil.: Universidade de São Paulo.

Ferreira, M., Reis, N. & Serra, F., 2009. *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.

Freire, S., Neto, J. & Santos, S., 2004. *Estratégias de marketing como ferramenta de gestão estratégica na pequena hotelaria: Estudo de caso em hotéis de Fortaleza/Ce, Ceára*: s.n.

Gasimov, A., Tan, C., Phang, C. & Sutanto, J., 2010. Visiting Mobile Application Development: What, How and Where. *Mobile Business and 2010 Ninth International Conference on Mobile Business*, pp. 1-8.

Ginneken, R., 2011. Asset-light: common sense or construct impossible?. *The Hospitality Review*.

Glushko, R. J. & Nomorosa, K. J., 2013. Substituting information for interaction: A framework for personalization in service encounters and service systems. *Journal of Service Research*, 16(1), pp. 21-38.

Goi, C. L., 2009. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?. *International Journal of Marketing Studies*.

Gronroos, C., 1993. *Marketing Gerenciamento e Serviços*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Grönroos, C., 1994. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, pp. 4-20.

Gultinan, J. P., 1987. The Price Bundling of Services: A Normative Framework. *Journal of Marketing*, pp. 74-85.

Gustavo, N., 2012. *Modelos e Processos de Gestão em Negócios Turísticos. Tendências num contexto de mudança*. s.l.:s.n.

Harrington, R., Chathoth, P., Ottenbacher, M. & Altinay, L., 2014. Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), pp. 778-808.

Hehir, K., 2005. *Strategic Planning: Positioning Hotels in a Competitive Landscape*. [Online] Available at: http://hotelexecutive.com/business_review/78/strategic-planning-positioning-hotels-in-a-competitive-landscape

[Acedido em 09 07 2017].

HNN, 2015. *Sharing economy 'is the future,' hoteliers say*. [Online] Available at: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/27975/Sharing-economy-is-the-future-hoteliers-say>

[Acedido em 21 07 2017].

Hospitality Net, 2016. *Content marketing for hotels: How to get started telling your hotel's story*. [Online]

Available at: <https://www.hospitalitynet.org/news/4075752.html>

[Acedido em 23 07 2017].

Hospitality On, 2016. *Record Valuation for Airbnb*. [Online] Available at: <http://hospitality-on.com/en/news/2015/06/29/record-valuation-for-airbnb/>

[Acedido em 19 07 2017].

Hotelanalyst, 2016. *The Global Hotel Report 2016*. UK: s.n.

Hua, N., 2016. E-commerce performance in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp. 2052-2079.

HVS, 2015. *Decisions, Decisions...Which hotel operating model is right for you?*. [Online] Available at: <https://www.hvs.com/StaticContent/3672.pdf>

[Acedido em 21 07 2017].

Ingrama, T. N., LaForge, R. W. & Leigh, T. W., 2002. Selling in the new millennium A joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), pp. 559-567.

Intelity, 2016. *3 examples of the best hotel brand technology*. [Online] Available at: <http://intelitycorp.com/main/3-examples-best-hotel-brand-technology/> [Acedido em 25 agosto 2017].

Iordache, C. & Voiculescu, A., 2010. Prospects of computer – Assisted booking and global distribution systems at world level. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economist*, 8(14), pp. 83-92.

Jenkins, H., 2006. *Convergence culture – where old and new media collide*. New York: New York University Press.

João, P. L., 2014. *Gestão da força de vendas: Coordenação de uma equipa comercial no âmbito do negócio das telecomunicações públicas*. Relatório de atividade profissional para obtenção do grau de mestrado em Gestão Empresarial. Algarve: Universidade do Algarve. Faculdade de Economia.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2011. *Exploring Corporate Strategy*. 7 ed. London: Prentice Hall.

Kandampully, J., Bilgihan, A. & Zaang, T., 2016. Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 29, pp. 54-164.

Karppinen, M., 2011. *Strategic marketing plan for an hotel*, Helsinki: Vaasa University of Applied Sciences.

Keller, K. L., 2013. Chapter 2 Customer-Based Brand Equity and Brand Positioning. In: *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. s.l.:Person Education, Inc, pp. 67-76.

Keller, K. L., Aperia, T. & Georgson, M., 2008. *Strategic Brand Management: A European Perspective*. s.l.:Pearson Education Limited.

Keller, K. L. & Lehmann, D. R., 2006. Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), pp. 740-59.

KennedyTrainingNetwork, 2017. *Hotel Reservations Training*. [Online] Available at: <http://www.kennedytrainingnetwork.com/reservations-training/> [Acedido em 03 09 2017].

Kent, T. & Brown, R. B., 2006. Erotic Retailing in the UK (1963-2003) - The View from the Marketing MiX. *Journal of Management History*, pp. 199-211.

- Kimes, S. E., 2010. Strategic pricing through revenue management. In: C. Enz, ed. *The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy*. Los Angeles, CA: SAGE, pp. 502-503.
- Kim, J., Bojanic, D. C. & Warnick, R. B., 2009. Price Bundling and Travel Product Pricing Practices Used by Online Channels of Distribution. *Journal of Travel Research*, pp. 403-413.
- Klastrup, L., 2007. *Telling & sharing? Understanding mobile stories & future of narratives..* s.l.: Paper resented at the 7th international digital arts and culture conference the future of digital media culture.
- Kotler, P., 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P., 2000. *Administração de Marketing: A edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., 2002. *Marketing Management, Millenium Edition*. 10 ed. Oxford: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & e Wong, V., 1999. *Principles of Marketing*. 2nd Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc..
- Kotler, P., Bowen, J. T. & Makens, J., 2010. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 5 ed. s.l.:Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Bowens, J. & Makens, J., 2003. *Managing for Hospitality and Tourism*. 3 ed. New Jersey: Pearson education, Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I., 2010. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. s.l.:Elsevier.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I., 2017. *Marketing 4.0: From traditional to Digital*. s.l.:John Wiley & Son, Inc.
- Kotler, P. & Keller, K. L., 2012. *Marketing Management*. 14 ed. New Jersey: Person Education, Inc.
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnick, C. A. & J, W. S., 2010. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing*, pp. 71-89.
- Krauss, S., 2017. *Lisboa e Madeira no top dos melhores destinos europeus de 2017*. [Online] Available at: <http://viagens.sapo.pt/viajar/noticias-viajar/artigos/lisboa-e-madeira-no-top-dos->

melhores-destinos-europeus-de-2017

[Acedido em 16 09 2017].

Kumairi, V., 2017. *Top Saudi Arabian Mobile App Startups to watch out for*. [Online] Available at: <http://www.quytech.com/blog/top-saudi-arabian-mobile-app-startups-watch-out-for/> [Acedido em 23 agosto 2017].

Kumar, R., 2014. *Digital Marketing Resolutions for Hospitality Industry: A Strategic Approach*. [Online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/20140715125849-115329162-digital-marketing-resolutions-for-hospitality-industry-a-strategic-approach> [Acedido em 23 agosto 2017].

Lambert, J., 2013. *Digital storytelling: capturing lives, creating community*. New York: Routledge.

Lambin, J., 2000. *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Lambin, J. J., 2000. *Marketing Estratégico*. 4th Edition: Mc Graw-Hill.

Lashley, C., 2008. Marketing Hospitality and Tourism Experiences. In: H. Oh, ed. *Handbook of Hospitality Marketing Management*. s.l.:Eslsevier, pp. 3-31.

Law, R., Buhalis, D. & Cobanoglu, C., 2014. Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), pp. 727-750.

Lee, C. H. & Cranage, D. A., 2011. Personalisation-privacy paradox: The effects of personalisation and privacy assurance on customer responses to travel web sites. *Tourism Management*, 32(5), pp. 987-997.

Lee, J., Tsang, N. & Pan, S., 2015. Examining the differential effects of social and economic rewards. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 17-27.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionisio, P. & Rodrigues, J. V., 1996. *Mercator – Teoria e Prática do Marketing*. 6ª Edição: Dom Quixote.

Lindon, D. et al., 2011. . *Mercator XXI : Teoria e Prática do Marketing*. s.l.:Dom Quixote.

Lo, A., Im, H., Chen, Y. & Qu, H., 2017. Building brand relationship quality among hotel loyalty program members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 458-488.

Lopes, I., 2014. *A Operacionalidade de um Departamento de Marketing do Sheraton Porto Hotel & SPA*, Leiria: IPL - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do mar.

Low, S. P. & Tan, M., 1995. A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking. *Marketing Intelligence & Planning*, pp. 36-46.

Lusa, 2017. *Pedro Marques: Ligação China-Portugal é a nova rota aérea da seda do século XXI*.

[Online]

Available at: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/aviacao/detalhe/pedro-marques-ligacao-china-portugal-e-a-nova-rota-aerea-da-seda-do-seculo>

[Acedido em 17 09 2017].

Lynn, M., 2011. Segmenting and targeting your market: Strategies and limitations. In: M. C. Sturman, J. B. Corgel & R. Verma, edits. *The Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting edge thinking and practice*. s.l.:s.n., pp. 353-369.

Magalhães, C. A., 2014. *Impacto da internet na intermediação das agências viagens emissoras a operar em Portugal*. Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Turismo no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas Turísticas. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Marques, M., 2016. Customer Relationship Management e a sua importância no setor hoteleiro. *SOPCOM Comunicação Global, Cultura e Tecnologia*.

Maseviciute, K., Gueorguieva, N. & Georgiev, P., 2015. Branding strategies within international hotel chains: A case study of Lithuanian Market.

McDonald, M., Frow, P. & Payne, A., 2011. *Marketing Plans for Services: A Complete Guide*. 3rd Edition: John Wiley & Sons.

McGuire, K., 2015. *Hotel Pricing in a Social World: Driving Value in the Digital Economy*. Cary North Caroline. SAS Institute Inc: Wiley.

Merz, M. A., He, Y. & S, V. S. L., 2009. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), pp. 328-344.

Minazzi, R., 2015. *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*. s.l.:Springer.

Minuzzi, G., 2014. *Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional*. s.l.:s.n.

Miranda, L., 2010. *Comunicação na hotelaria: os profissionais de assessoria falam*. [Online] Available at: <http://www.hoteliernews.com.br/especiais/comunicacao-na-hotelaria-os-profissionais-de-assessoria-falam-15794>

[Acedido em 03 09 2017].

Mohammed, A., Rashid, B. & Tahir, B., 2014. Customer relationship management (CRM) Technology and organization performance: is marketing capability a missing link? an empirical study in the malaysian hotel industry. *Asian Social Science*, 10(9), p. 197–212.

Moscardo, G. M., 2010. The shaping of tourist experience: The importance of stories and themes. In: *The tourism and leisure experience. Consumer and managerial perspectives*. Bristol: Channel View Publications, pp. 43-58.

Murthi, B. P. S. & Sarkar, S., 2003. The role of the management sciences in research on personalization. *Management Science*, 49(1), pp. 1344-1362.

National Storytelling Network, 1999. *What is Storytelling?*. [Online] Available at: <http://www.storynet.org/resources/whatisstorytelling.html>

[Acedido em 26 agosto 2017].

Neto, D., 2016. *A hotelaria e os sites de economia colaborativa*. [Online] Available at: http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opinioao.php?get_op=312

[Acedido em 19 07 2017].

Ngai, W. T. E. & Gunasekaran, A., 2007. A review for mobile commerce research and applications. *Decision Support Systems*, pp. 83-115.

Niekerk, M., 2016. *Business, Technology, and Marketing Trends Influencing The Financial Performance Of The Hotel Industry*. s.l.:s.n.

O'Connor, P., 2003. On-line Pricing - An analysis of hotel-company Practices. In: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. s.l.:Cornell University, pp. 88-96.

O'Rourke, T., 2016. *Driving revenue through mobile apps*. [Online] Available at: http://hotelexecutive.com/business_review/3158/driving-revenue-through-your-mobile-app

(Acedido em 23 de Agosto 2017).

Oculus Hospitality Training, 2015. *Training Programs*. [Online] Available at: <http://www.oculustraining.com/training-programs/>

[Acedido em 03 09 2017].

Ogüt, H. & Onur Tas, B. K., 2012. The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(2), pp. 197-214.

O'Neill, J. W., Hanson, B. & e Mattila, A. S., 2008. The relationship of sales and marketing expenses to hotel performance in the United States. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), pp. 355-363.

Palmer, A., 2007. *Principles of Services Marketing*. 5 ed. Maidenhead: McGraw Hill Education Limited.

Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A., 1991. Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), pp. 39-48.

Peterson, S., 2011. *Hotel 2020: The Personalization Paradox*, New York: IBM Global Services.

Petrocchi, M., 2002. *Hotelaria: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Editora Futura.

Pfeiffer, B., 2016. *Use your hotel's stories to stand out*. [Online] Available at: <https://ehotelier.com/insights/2016/09/02/use-your-hotels-stories-to-stand-out/> (Acedido em 27-08-17).

Porto de Lisboa, 2017. *Cruzeiros*. [Online] Available at: http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL_PORTO_LISBOA/CRUZEIROS [Acedido em 16 09 2017].

Posnick-Goodwin, S., 2010. Meet generation Z. *California Educator*, Volume 14, p. 8–18.

Prasad, A., Venkatesh, R. & Mahajan, V., 2014. Product bundling or reserved product pricing? Price discrimination with myopic and strategic consumers. *Intern. J. of Research in Marketing*.

Proctor, T., 2008. *Strategic marketing: an introduction*. 2 ed. Nova Iorque: Routledge.

Publituris, 2014. *Lisboa como destino de excelência em turismo de negócios*. [Online] Available at: <https://www.publituris.pt/2014/10/02/lisboa-como-destino-de-excelencia-em-turismo-de-negocios/> [Acedido em 25 09 2017].

Quintas, M., 2006. *Organização e Gestão Hoteleira Volume III*. Editora OTELTUR ed. s.l.:s.n.

- RBSC, 2014. *Posicionar a região de Lisboa: num novo patamar de excelência turística*. [Online] Available at: www.am-lisboa.pt/documentos/1413796718K1yRH0yd2Ug73HH2.pdf [Acedido em 02 10 2017].
- Redondo, B. F., 2013. *Relatório de Estágio no Tivoli Hotels & Resorts: Organização do Departamento de Reservas Individuais e o Projeto de Outbound*, Leiria: IPL - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar.
- Reid, R. & Bojanic, D., 2010. *Hospitality Marketing Management*. 5 ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ries, A. & Trout, J., 2001. *Positioning: The Battle for Your Mind*. 20 ed. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Ringer, R. & Thibodeau, M., 2008. *A Breakthrough Approach to Brand Creation*. [Online] Available at: www.versegroup.com [Acedido em 27 agosto 2017].
- Salmana, D., Tawfikb, Y., Samyc, M. & Artal-Turd, A., 2017. A new marketing mix model to rescue the hospitality industry: Evidence from Egypt after the Arab Spring. *Future Business Journal*, pp. 47-69.
- Salvado, J., 2009. *Agências de Viagens do Futuro: Um Arquétipo Para Portugal*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Schnaars, S., 1998. Cap I. Marketing Influence on Strategic thinking. *Marketing Strategy*, pp. 2-5.
- Scolari, C. A., 2009. Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production. *International Journal of Communication*, pp. 586-606.
- Shen, A. & Dwayne Ball, A., 2012. Is personalization of services always a good thing? exploring the role of technology-mediated personalization (TMP). *Journal of Service Marketing in service relationships*, 23(2), pp. 80-92.
- Shih, B. Y., Chen, C. Y. & Chen, Z. S., 2013. An empirical study of an internet marketing strategy for search engine optimization. Human Factors and Ergonomics. *Manufacturing & Service Industries*, 23(6), pp. 528-540.
- Shoemaker, S. & Lewis, C. R., 1999. Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *Hospitality Management*, pp. 345-370.

Shuttleworth, M., 2008. *Case study research design*. [Online] Available at: <https://explorable.com/case-study-research-design> ([Acedido em 01 07 2017].

Sigala, M., 2003. Developing and benchmarking Internet marketing strategies in the hotel sector in Greece. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, pp. 375-401.

Signature Worldwide, I., 2016. [Online] Available at: <http://www.signatureworldwide.com/customer-service-training/customer-service-training.aspx> [Acedido em 30 08 2017].

Silva, F., 2012. *Projeto de um Plano de Marketing para o UPTEC – Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto*. Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Marketing. Porto: s.n.

Silva, M. L., 2011. *O Processo de Planeamento Estratégico em Turismo: o Caso “Quintas da Madeira”*. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Ciências Empresariais. Lisboa: Universidade Fernando Pessoa.

Silva, S., 2013. *Plano de Marketing para um produto ou serviço turístico: Hotel Figueiredo’s*. Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira. IPL Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Leiria: s.n.

Simões, K., 2016. *Modelos de gestão hoteleira: presente e futuro*. s.l.:Jones Lang LaSalle, IP, Inc..

Siqueira, A. B., 2005. *Marketing empresarial, industrial e de serviços*. São Paulo: Editora Saraiva.

Smith, K. T., 2011. Digital Marketing Strategies that Millennials Find Appealing, Motivating, or Just Annoying. *Journal of Strategic Marketing*, pp. 489-499.

Smith, W. R., 1956. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, pp. 3-8.

Sofitel, 2017. *Sofitel Lisbon Liberdade*. [Online] Available at: <http://www.sofitel.com/gb/hotel-1319-sofitel-lisbon-liberdade/index.shtml> [Acedido em 02 08 2017].

Sohn, J., Tang, C. & Jang, S., 2016. Does the asset-light and fee-oriented strategy create value?. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 270-277.

Statista, 2017. *Most famous social network sites worldwide as of August 2017, ranked by number of active users (in millions)*. [Online]

Available at: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

[Acedido em 22 agosto 2017].

Steenkamp, J. B., 2014. How global brands create firm value: the 4V model. *International Marketing Review*, 31(1), pp. 5-29.

Stremersch, S. & Tellis, G. J., 2002. Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing. *Journal of Marketing*, pp. 55-72.

Teles, I., 2010. *Avaliação do Impacto das TIC nas agências de viagens online madeirenses*, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril: Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos.

Thurlow, C. & Jaworski, A., 2006. The alchemy of the upwardly mobile: Symbolic capital and the stylization of elites in frequent-flyer programmes. *Discourse & Society*, pp. 99-135.

Tjan, A. K., 2010. *The Pros and Cons of Bundled Pricing*. [Online]

Available at: <https://hbr.org/2010/02/the-pros-and-cons-of-bundled-p>

[Acedido em 19 agosto 2017].

TOP HOTEL NEWS, 2017. *Marriot embraces asset-light strategy*. [Online]

Available at: <https://tophotel.news/marriott-embraces-asset-light-strategy-2/>

[Acedido em 14 06 2017].

Tranter, K., L Stuart-Hill, T. & Parker, 2009. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry – Principles and Practices for the Real World*. New Jersey: Pearson Education.

Trust You, 2015. *AccorHotels partners with TrustYou to power its Voice of the Guest program*.

[Online]

Available at: <http://www.trustyou.com/press/accorhotels-partners-trustyou-power-voice-guest-program-2/>

[Acedido em 22 09 2017].

Turismo de Lisboa, 2016. *Inquérito Motivacional 2015 Cidade de Lisboa*. [Online]

Available at: <https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2016->

10/Inqu%C3%A9rito%20Motivacional%202015%20-%20Cidade%20de%20Lisboa_0.pdf

[Acedido em 01 10 2017].

Turismo de Lisboa, 2016. *Publicações*. [Online]

Available at: <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-turismo-de-lisboa/publicacoes>

[Acedido em 16 09 2017].

Turismo de Lisboa, 2017. *Inquérito Motivacional 2016 Cidade de Lisboa*. [Online]

Available at: [https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2017-](https://www.visitlisboa.com/sites/default/files/2017-05/Inqu%C3%A9rito%20Motivacional%202016%20-%20Cidade%20de%20Lisboa_0.pdf)

05/Inqu%C3%A9rito%20Motivacional%202016%20-%20Cidade%20de%20Lisboa_0.pdf

[Acedido em 01 10 2017].

Turismo de Lisboa, 2017. *Obsevatorio*. [Online]

Available at: <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/about-turismo-de-lisboa/observat%C3%B3rio>

[Acedido em 16 09 2017].

Turismo de Portugal, 2017. *Taxas de ocupação cama e quarto 2016*. [Online]

Available at: [http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-](http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/taxasocupacaocamaequartodezembro2016.pdf)

pt/Documents/An%C3%A1lises/Alojamento/taxasocupacaocamaequartodezembro2016.pdf

[Acedido em 16 09 2017].

Ulusu, Y., 2010. Determinant factors of time spent on facebook: Brand community engagement and usage types. *Journal of Yasar Universit*, pp. 2949-2957.

Vallen, G. K. & Vallen, J. J., 2013. Chapter 2 The Modern Hotel Industry. In: *Check-in Check-Out: Managing Hotel Operations*. s.l.:Pearson.

Wang, H. Y. & Wang, S. H., 2010. Predicting mobile hotel reservation adoption: insight from a perceived value standpoint. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), pp. 598-608.

Weilbaker, D. C. & Crocker, K. C., 2001. The Importance of Selling Abilities in Corporate Hospitality Sales to Corporate Customers. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, pp. 51-66.

Weinstein, A., 1997. Strategic Segmentation. *Journal of Segmentation in Marketing*, 1(2), pp. 7-16.

Westwood, J., 2006. *How to write a marketing plan*. s.l.:Kogan Page Publishers.

Wood, M. B., 2007. *Essential guide to marketing planning*. 2^a ed. s.l.:Pearson Education.

Xu, J. B. & Chan, A., 2010. A conceptual framework of hotel experience and customer-based brand equity: Some research questions and implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), pp. 174 -193.

Yang, T., Kim, D. & Dhalwani, V., 2008. *Social networking as a new trend in e-marketing*. [Online] Available at: <http://sce.uhcl.edu/yang/research/EM2I'07final.pdf> [Acedido em 22 agosto 2017].

Yan, W. & Cui, Z., 2016. Factors Contributing to Popularity of Loyalty Programs: Evidence From Emerging Markets. *Cornell Hospitality Quarterly*, pp. 184-192.

Yu, Z., Zhou, X. & Yang, Z., 2004. A hybrid learning approach for TV program personalization. In: M. G. Negoita, ed. *Knowledge-based intelligent information and engineering systems*. s.l.:s.n., pp. 630-636.

Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E., 2009. *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*. New York: AMACOM.

Intranet “AccorHotels”

AccorHotels, 2015. *Social Media Strategy – Accor Luxury and Upscale Brands*.

AccorHotels, 2015. *Social Media Playbook – Sofitel Luxury Hotels*.

AccorHotels, 2016. *Brand Markers Guidelines – Sofitel Hotels & Resorts*.

Lapray, S. & Rath, M., 2016. *Sofitel Pricing Guidelines – Luxury and Upscale Brands*.

Lapray, S. & Rath, M., 2015. *Distribution Guidelines – Luxury and Upscale Brands*.