



Análise do reposicionamento do Restaurante The Poet

Relatório de estágio

Catarina Cerejo Crespo

4220333

2025



Análise do reposicionamento do Restaurante The Poet

Relatório de estágio

Catarina Cerejo Crespo

4220333

Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Politécnico de Leiria para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, sob a orientação científica da professora Doutora Carla Bento.

Análise do reposicionamento do Restaurante The Poet

Relatório de estágio

Copyright © Catarina Cerejo Crespo, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero expressar a minha profunda gratidão ao Pedro. Se não fosse pelo seu incentivo para que escolhesse um estágio fora de Portugal, nada disto teria acontecido e não estaria onde estou hoje.

À Professora Carla Bento, pelo apoio constante e pela orientação fundamental ao longo deste processo, o meu sincero agradecimento.

O que começou como uma entrevista para um estágio em *Revenue Management* acabou por se transformar numa oportunidade em Marketing, inicialmente prevista para seis meses, depois nove, e que agora já ultrapassou um ano. Ao meu chefe, Matthijs, agradeço por ter reconhecido o meu potencial desde a primeira entrevista, por me ter acolhido e ensinado tanto ao longo desta jornada. Sou-lhe também imensamente grata por ter conseguido convencer três diretores de hotel a criar uma vaga para mim após o estágio.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional e por me darem asas para voar até Bruxelas, uma cidade que, ironicamente, nunca me cativou nem mesmo quando estudava Relações Internacionais, o meu mais profundo obrigado.

Por fim, à minha amiga Jéssica, com quem partilhei inúmeras horas de trabalho em videochamada. Foram esses momentos de colaboração que me deram motivação e ritmo para escrever este relatório.

A todos, o meu sincero obrigado!

Resumo

O presente relatório de estágio explicita e analisa a estratégia de reposicionamento do The Poet, restaurante do Renaissance Brussels Hotel, procurando perceber o impacto das mudanças implementadas no desempenho do restaurante. Baseando-se numa revisão de literatura sobre marketing digital, indicadores de performance e estratégias de reposicionamento, este relatório avalia indicadores-chave de desempenho de restauração e de marketing, como o número de clientes atendidos, receita, *ticket* médio, mas também o alcance digital, a conversão, relações-públicas e a qualidade do serviço.

As descobertas empíricas revelam um maior alcance digital e melhores taxas de conversão do website, corroborando com a literatura. No entanto, os dados também indicam um declínio no envolvimento do cliente, uma menor despesa média por cliente e uma redução da qualidade do serviço, como refletido nas classificações online. Estes resultados sugerem que, embora a estratégia de reposicionamento tenha atraído mais clientes, não se traduziu no aumento esperado das receitas ou numa melhor experiência do cliente. O relatório de estágio discute as implicações destes resultados mistos e recomenda direções para investigação futuras, incluindo a exploração de estratégias de marketing integradas, uma análise mais profunda da segmentação dos clientes e do comportamento dos gastos, e a potencial incorporação de experiências digitais imersivas.

Palavras-chave: Reposicionamento, Restauração, Bar de cocktails, Marketing, Hotelaria.

Abstract

This internship report explains and analyzes the repositioning strategy of The Poet, Renaissance Brussels Hotel's restaurant, seeking to understand the impact of the changes implemented on the restaurant's performance. Based on a literature review on digital marketing, performance indicators and repositioning strategies, this report evaluates key restaurant and marketing performance indicators, such as coverage, revenue, average ticket, but also digital reach, conversion, public relations and service quality.

Empirical findings reveal greater digital reach and better website conversion rates, corroborating the literature. However, the data also indicates a decline in customer engagement, a lower average spend per customer, and a reduction in service quality, as reflected in online ratings. These results suggest that although the repositioning strategy attracted more customers, it did not translate into the expected increase in revenue or a better customer experience. The internship report discusses the implications of these mixed results and recommends future research directions, including exploring integrated marketing strategies, deeper analysis of customer segmentation and spending behavior, and the potential incorporation of immersive digital experiences.

Keywords: Repositioning, F&B, Cocktail bar, Marketing, Hospitality.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	vi
Lista de Figuras.....	viii
Lista de Anexos.....	ix
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	x
Introdução.....	1
Capítulo I: Enquadramento do Estágio.....	4
1.1. Objetivos e enquadramento do estágio.....	4
1.2. Contexto institucional: Marriott Internacional e conjunto de hotéis da Marriott em Bruxelas.....	5
1.3. Principais atividades desenvolvidas no estágio.....	9
1.3.2. Atividades operacionais e de gestão no dia-a-dia.....	15
Capítulo II: Revisão de Literatura.....	23
2.1. Marketing e Novo Marketing.....	23
2.1.1. Marketing em Restauração.....	24
2.2. Indicadores de Performance em F&B e a sua relação com Marketing.....	25
2.3. Posicionamento de uma marca.....	31
2.3.1. Reposicionamento de empresas de serviços.....	32
Capítulo III: Caso Prático: O Restaurante The Poet.....	35
3.1. Apresentação e conceito do The Poet.....	35
3.1.1. Posicionamento inicial (2021-2023).....	35
3.1.2. Posicionamento atual.....	36
3.1.3. Público-alvo.....	36
3.1.4. Concorrentes.....	38
3.3. Estratégia de reposicionamento.....	40
3.2.1. Desenvolvimento de uma nova identidade.....	40
3.2.1. Implementação das mudanças.....	42
3.4. Objetivos do reposicionamento.....	52
Capítulo IV: Resultados e análise do reposicionamento.....	54
4.1. Metodologia.....	54

4.2. Análise das métricas do reposicionamento.....	55
4.3. Comparação dos objetivos pretendidos e objetivos apresentados.....	65
Capítulo V: Conclusões e recomendações	67
Bibliografia.....	71
Anexos.....	77

Lista de Figuras

Figura 1 - Portfólio de marcas da Marriott Internacional.....	7
Figura 2 - Criação de conteúdo	17
Figura 3 - Grafismos e logótipo antes do posicionamento	41
Figura 4 - Novo logótipo e cores.....	42
Figura 5 - Menu antes do reposicionamento	44
Figura 6 - Novo Menu The Poet 2024.....	45
Figura 7 - Menu do bar antes do reposicionamento	46
Figura 8 - Partes do Menu do Bar The Poet após o reposicionamento	47
Figura 9 - Estilo fotográfico antes do reposicionamento	48
Figura 10 - Estilo fotográfico após o reposicionamento	49
Figura 11 - Novo estilo visual do The Poet.....	49
Figura 12 - Partes do website do The Poet antes do reposicionamento	50
Figura 13 - Partes do website do The Poet após o reposicionamento	51
Figura 14 - Alcance na rede social Instagram	56
Figura 15 - Interações na rede social Instagram.....	57
Figura 16 - Número de visitas ao website do The Poet.....	59
Figura 17 - Taxa de conversão do website The Poet.....	59
Figura 18 - Coberturas do restaurante The Poet.....	61
Figura 19 - Ticket médio do restaurante The Poet	62
Figura 20 - Beverage cost % e Food cost %	63
Figura 21 - Coberturas e receita	64

Lista de Anexos

Anexo 1- Métricas de redes sociais e relações-públicas	77
Anexo 2 - Reputação no The Fork e Relações públicas.....	78
Anexo 3 - Coberturas, ticket médio e receita do restaurante The Poet	79

Lista de Siglas e Abreviaturas

SPG – *Starwood Preferred Guest* (programa de fidelização da cadeia de hotéis Starwood)

ITR – *Intent to Recommend* (Intenção de recomendar)

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

SEO - *Search Engine Optimization* (otimização de mecanismos de pesquisa)

KPIs – *Key Performance Indicators* (Indicadores-chave de desempenho)

CPC - *Cost per Click* (Custo por clique)

NPS - *Net Promoter Score* (Métrica do grau de satisfação do cliente)

F&B – *Food & Beverage* (alimentos e bebidas)

CLV - *Customer Lifetime Value* (CLV)

CTA – *Call to Action* (Chamada para ação)

WOM – *Word of Mouth* (boca-a-boca)

RevPASH – *Revenue per Available Seat Hour* (Receita por assento e hora disponíveis)

AR – Realidade Aumentada

VR - Realidade Virtual

Introdução

O presente relatório de estágio é elaborado no âmbito da conclusão do Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, do Instituto Politécnico de Leiria.

O presente relatório tem por base o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular realizado entre 28 de agosto de 2023 e 5 de junho de 2024, no departamento de Marketing do conjunto de hotéis da Marriott International em Bruxelas. Este conjunto inclui as seguintes propriedades: Renaissance Brussels, Sheraton Brussels Airport Hotel, Courtyard by Marriott Brussels e Marriott Executive Apartments Brussels, European Quarter.

Após a conclusão do estágio, dei continuidade às minhas funções no mesmo departamento ao abrigo do programa Voyager da Marriott International, contrato que se estende até dezembro de 2025.

Embora o estágio tenha abrangido a colaboração com todas as unidades referidas, o presente relatório foca-se especificamente na estratégia de reposicionamento do restaurante The Poet, pertencente ao Renaissance Brussels Hotel, e na análise do seu impacto tanto ao nível do desempenho operacional como das métricas de Marketing associadas.

A continuidade da minha atividade no departamento após o período oficial de estágio permitiu alargar o horizonte temporal da recolha de dados, possibilitando o acompanhamento da performance do restaurante até dezembro de 2024. Este prolongamento reforça a consistência da análise desenvolvida neste relatório.

Foram assim recolhidos diversos dados de performance na área de restauração, nomeadamente: número de clientes atendidos, ticket médio, receitas, *food cost* e *beverage cost*. A estes dados juntam-se indicadores de Marketing, tais como número de publicações (fotos e *reels*), interações, alcance nas redes sociais, visitas ao website, taxa de conversão, avaliação média e número de reviews na plataforma *The Fork*, bem como visitas de relações públicas e número de publicações em imprensa (digital e física).

Embora a literatura sugira que o aumento da atividade digital e as campanhas de marketing direcionadas possam contribuir para o crescimento do número de visitas ao website e, conseqüentemente, das receitas associadas (Han et al., 2023; Li et al., 2021), os dados

recolhidos para este relatório apresentam uma imagem dúbia: mesmo sendo observado um aumento no alcance digital e nas coberturas de jantares, o gasto médio por cliente diminuiu, bem como a sua satisfação, refletindo-se nas avaliações online.

Este relatório é composto por um enquadramento do estágio, incluindo a descrição da empresa Marriott Internacional, a sua história, uma breve apresentação das marcas Marriott Executive Apartments, Sheraton, Courtyard by Marriott e Renaissance, sendo que apenas o hotel Renaissance Brussels irá ser analisado por ser neste que o desafio para este relatório se encontrou. Subsequentemente, são expostas as tarefas desempenhadas durante o estágio. Segue-se o capítulo da revisão de literatura sobre Marketing, Marketing na restauração e seus benefícios, indicadores de performance em restauração e a sua relação com marketing, posicionamento e reposicionamento de uma marca. De seguida, o restaurante The Poet é analisado, incluindo o seu posicionamento anterior, público-alvo, concorrentes e a estratégia de reposicionamento. Após a descrição da estratégia, são apresentados os resultados e é feita a análise dos dados recolhidos e dos objetivos do reposicionamento. Por fim, os resultados são discutidos e comparados com a literatura existente, seguidos pelas conclusões da pesquisa e suas implicações para futuras pesquisas.

Capítulo I: Enquadramento do Estágio

Este capítulo dedica-se ao enquadramento do estágio curricular realizado no departamento de Marketing do conjunto de hotéis da Marriott Internacional em Bruxelas, no período de 28 de agosto de 2023 a 5 de junho de 2024. Serão apresentados os objetivos do estágio, as principais atividades desenvolvidas e os desafios enfrentados em cada área de atuação. Adicionalmente, introduz-se o contexto institucional da cadeia Marriott e das marcas envolvidas no estágio - Renaissance, Courtyard by Marriott, Sheraton e Marriott Executive Apartments.

Embora o estágio tenha decorrido em quatro propriedades distintas - Renaissance Brussels, Courtyard by Marriott Brussels, Sheraton Brussels Airport Hotel e Marriott Executive Apartments Brussels, European Quarter - o presente relatório foca-se exclusivamente no Renaissance Brussels Hotel. Esta unidade será analisada com uma maior profundidade, nomeadamente através do estudo de caso do restaurante The Poet, tema central do relatório e principal projeto acompanhado durante o estágio.

1.1. Objetivos e enquadramento do estágio

O estágio foi desenvolvido com o objetivo de aplicar e aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em Gestão e Direção Hoteleira. Tais objetivos consistiam em gerir as redes sociais de modo criativo, potencializando formas de aumentar a interação e expandir o alcance das contas de Instagram, Facebook e LinkedIn, melhorar a comunicação estratégica e a gestão de conteúdo nas plataformas online, interagir diariamente com os seguidores e potenciais clientes, representando a voz da empresa. Para além destes, outro objetivo consistia em identificar, capturar e partilhar histórias com conteúdo relevante sobre os hotéis, restaurantes e salas de eventos, de modo a envolver a comunidade online e aumentar o relacionamento com a marca.

Trabalhar em estreita colaboração com o gestor de marketing e outros departamentos, participar ativamente na coordenação e implementação do plano de marketing do hotel, focando no aumento de procura e em atividades impactantes para o retorno sobre o investimento, consistia igualmente num objetivo importante do estágio. Adicionalmente, com base nos propósitos do hotel Renaissance, o estágio visava apoiar o processo de reposicionamento do restaurante The Poet, uma iniciativa estratégica para revitalizar a forma como o público

perceciona o estabelecimento, a sua imagem nas redes sociais, sugestão gastronómica e, simultaneamente, atrair o público-alvo adequado.

Por último, era importante garantir que todas as diretrizes das diferentes marcas fossem respeitadas, tanto nas redes sociais, como nas instalações dos respetivos estabelecimentos hoteleiros. Era necessário apoiar todos os departamentos que constituem a organização funcional dos hotéis na criação de materiais de suporte para as suas atividades diárias: E, simultaneamente, garantir que, esses materiais, atendessem às expectativas e às diretrizes da marca, como sejam o tom de voz e os padrões de fotografia estabelecidos.

A realização de todas estas tarefas garantiam consistência na comunicação da marca, contribuindo para reforçar a identidade e imagem da empresa.

1.2. Contexto institucional: Marriott Internacional e conjunto de hotéis da Marriott em Bruxelas

Este capítulo introduz a cadeia hoteleira Marriott Internacional, onde irão ser referidas brevemente quatro marcas: Sheraton, Courtyard by Marriott, Apartamentos Executivos da Marriott e Renaissance. Serão abordados tópicos como a história da empresa, missão e valores, uma apresentação do portfólio de marcas, e do programa de fidelização.

1.2.1. *Marriott Internacional*

Atualmente a Marriott Internacional detém aproximadamente 8700 propriedades, distribuídas por 139 países, com mais de 30 marcas de hotéis que abrangem diferentes segmentos e necessidades dos consumidores, indo de marcas mais acessíveis a hotéis de luxo e propriedades adequadas para estadias longas (Marriott International, 2023a).

A cadeia hoteleira continua a expandir-se e a inovar por meio de fusões e aquisições estratégicas, recentemente reconhecida como a maior cadeia internacional de hotéis através da aquisição da Starwood Hotels. A Marriott Internacional é, assim, reconhecida pela excelência do seu serviço ao cliente, impulsionada por um compromisso com a inclusão, diversidade e igualdade. Além disso, a empresa demonstra um compromisso com a sustentabilidade, integrando práticas ambientalmente responsáveis e que sirvam o mundo, com iniciativas como o *Serve 360* (Marriott International, 2019).

1.2.2. História da Marriott Internacional

A Marriott Internacional iniciou o seu percurso em maio de 1927 como *franchising* da A&W Root Beer em Washington, D.C., que dispunha de apenas nove lugares, com os seus fundadores, J. Willard e Alice Sheets Marriott. Ao longo do seu crescimento, a empresa manteve-se empenhada em fornecer comida e serviço de excelência a preços razoáveis, que se tornaram os princípios orientadores do seu desenvolvimento.

Foi na década de 1950 que a Marriott começou a diversificar os seus negócios, entrando na indústria hoteleira. O primeiro hotel da Marriott, o Twin Bridges Motor Hotel, foi inaugurado em 1957. O filho de J.W. Marriott, Bill Marriott Jr., ficou encarregue da expansão do negócio da indústria hoteleira, e em 1959 abriram o segundo hotel. Em 1969 inauguraram a primeira propriedade internacional, no México, expandindo-se para a Europa em 1975 (Marriott International, 2024b).

Em 1979, a sede mudou-se para Bethesda em Maryland, onde ainda hoje se encontra, mas numa diferente infraestrutura. Poucos anos depois, em 1984, o primeiro programa lançado pela cadeia hoteleira, que se assemelha a um programa de fidelização, foi iniciado com o “Honored Guest Awards” destinado a viajantes frequentes.

A expansão da marca continuou com a aquisição da marca Residence Inn, em 1987, marcando a entrada no segmento de estadias prologadas. Em 1995 a Marriott Internacional reforçou o seu portfólio ao adquirir 49% da Ritz-Carlton, introduzindo assim uma marca de luxo.

Ao longo das décadas seguintes, a empresa continuou a crescer através de novas aberturas, aquisições e parcerias estratégicas. No entanto, foi em 2016, com a compra da *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*, que a Marriott Internacional se tornou a maior companhia hoteleira do mundo. Três anos depois, em 2019, os programas de fidelização *Marriott Rewards*, *Starwood Preferred Guest* (SPG) e *The Ritz-Carlton Rewards* foram unificados e assim substituídos pelo atual programa de fidelização Marriott Bonvoy, que celebrou recentemente cinco anos, e engloba mais de 30 marcas, como se pode ver infra na Figura 1.

Figura 1 - Portfólio de marcas da Marriott Internacional

	CLASSIC	DISTINCTIVE
LUXURY	<p>THE RITZ-CARLTON ST. REGIS JW MARRIOTT</p>	<p>RITZ-CARLTON RESERVE BVLGARI HOTELS & RESORTS EDITION THE LUXURY COLLECTION W HOTELS</p>
PREMIUM	<p>MARRIOTT SHERATON DELTA HOTELS MARRIOTT LONGER STAYS Marriott EXECUTIVE APARTMENTS</p>	<p>WESTIN HOTELS & RESORTS AUTOGRAPH COLLECTION HOTELS MERIDIEN RENAISSANCE HOTELS DESIGN HOTELS TRIBUTE PORTFOLIO GAYLORD HOTELS</p>
SELECT	<p>COURTYARD BY MARRIOTT FOUR POINTS BY SHERATON SPRINGHILL SUITES BY MARRIOTT LONGER STAYS PROTEA HOTELS MARRIOTT Fairfield by MARRIOTT Residence INN by MARRIOTT TOWNEPLACE SUITES BY MARRIOTT</p>	<p>AC HOTELS BY MARRIOTT aloft HOTELS moxy HOTELS LONGER STAYS element by MARRIOTT</p>

Fonte – Marriott Internacional (2023b)

1.2.3. Sheraton

A Sheraton fazia parte de outra cadeia de hotéis, também de origens humildes, fundada por Ernest Henderson e Robert Moore em Springfield, sendo a primeira cadeia de hotéis a ter ações associadas na Bolsa de Valores de Nova York e também pioneira no primeiro sistema eletrónico automático de reservas de hotel, em 1958. Na década de 60 inicia a expansão global para o Médio Oriente e América do Sul e, em 1985, foi a primeira cadeia internacional de hotéis a administrar um hotel na República Popular da China. Em 2016, tornou-se parte da Marriott Internacional, posicionando-se no segmento *Classic Premium* (figura 1), com quase 450 hotéis em mais de 70 países (Marriott International, 2024b).

Os hotéis Sheraton sempre foram pioneiros atemporais e sofisticados na hospitalidade. Com a sua história rica e presença icónica na indústria hoteleira, foi o primeiro hotel a chegar a muitas cidades ao redor do mundo, conquistando a confiança, e estabelecendo-se como parte essencial das comunidades ao redor do globo.

Os hotéis Sheraton acreditam no poder do coletivo, que juntos somos melhores e o seu público-alvo é o jogador de equipa, alguém que acredita no bem melhor e deseja compartilhar a sua história. O Sheraton é onde o mundo se une e é sobretudo sobre a comunidade.

1.2.4. Courtyard by Marriott

A marca de hotéis Courtyard by Marriott foi a primeira a ser criada após a Marriott, em 1983, sendo descrita como uma marca de hotéis para viajantes em trabalho, feita por viajantes

em trabalho. O primeiro localizava-se em Atlanta e foi-se expandido a nível nacional, fazendo parte do segmento *Classic Select* (Figura 1) (Marriott International, 2023b).

Com o lema “Passion Moves us Forward”, a marca foi criada para hóspedes ambiciosos e empreendedores que veem as viagens de negócios como um motor de realização pessoal e crescimento profissional. Assim o Courtyard by Marriott oferece oportunidades para os hóspedes serem mais criativos e bem-sucedidos. A marca tem o compromisso de apoiar os hóspedes e apoiá-los a seguir a sua paixão.

1.2.5. Apartamentos Executivos da Marriott

Os Apartamentos Executivos da Marriott foram promovidos para proporcionar aos viajantes uma experiência residencial de luxo, com serviços e comodidades que vão ao encontro das exigências dos hóspedes que viajam por períodos prolongados. Estes oferecem uma variedade de serviços e comodidades para tornar a estadia dos hóspedes o mais confortável e conveniente possível, incluindo salas de estar separadas, cozinhas totalmente equipadas, áreas de trabalho dedicadas, acesso à Internet de alta velocidade, serviço de limpeza e assistência de concierge.

A sua essência é proporcionar aos hóspedes uma experiência premium de hospedagem que combine conforto residencial com os serviços e comodidades de um hotel de primeira classe. São sobretudo populares entre os viajantes corporativos, expatriados e famílias em mudança que necessitam de acomodações de longa duração. A promessa da marca é proporcionar uma experiência em que os hóspedes se sintam completamente conectados, com a confiabilidade associada ao nome Marriott. É um espaço que temporariamente se torna lar, permitindo aos hóspedes estar numa cidade diferente e ao mesmo tempo conectados à sua cultura local.

1.2.6. Renaissance Hotels

A Marriott Internacional adquiriu o Grupo de Hotéis Renaissance em 1997, aumentando o seu mercado de hotéis na Europa, Ásia, América do Sul, Médio Oriente e Austrália, colecionando hoje mais de 170 hotéis ao redor do mundo e integrando o segmento Distintivo Premium (Figura 1) (Marriott International, 2024a).

Celebrando o espírito do bairro, os hotéis Renaissance conectam os hóspedes ao destino, transportando-os através de uma estética de design inesperada, onde os *Navigators* (uma versão

do concierge moderno) dão as dicas dos melhores, mas também dos menos falados locais da cidade. As *Renaissance Evenings*, inserem a cultura do bairro de uma forma memorável nos hóspedes ou convidados de fora do hotel, através de rituais diários de bar, eventos semanais ou mensais programados, apresentações e exposições que destacam talentos emergentes da localidade em música, comida, bebidas, artes e muito mais.

Os hotéis Renaissance acreditam em desafiar as convenções de viagens tradicionais para os hóspedes que desejam experiências inesperadas. Nos hotéis Renaissance, o lema é “Business Unusual”, sendo o seu público-alvo os descobridores sociais, todos os que desejam absorver tudo e têm prazer na descoberta e vivem com o lema “trabalhar para viver”.

1.2.6.1. Renaissance Brussels Hotel

O Renaissance Brussels Hotel é um hotel de 4 estrelas localizado a cerca de 1,7 km do centro da cidade de Bruxelas, no bairro europeu, na *Rue du Parnasse*, destacando-se como um dos hotéis mais próximos do Parlamento Europeu. Faz parte da rede Marriott Bonvoy e oferece aos hóspedes uma variedade de comodidades, incluindo um restaurante e bar – The Poet – e acesso incluído a um centro de fitness, piscina interior e sauna. O hotel também dispõe de várias salas de reuniões e espaço para eventos.

O hotel fica a uma curta distância da estação de comboios Bruxelas-Luxemburgo, com diversas paragens de autocarro e metro nas imediações, o que o torna um local ideal para viajantes em negócios ou lazer.

Apesar das renovações realizadas nas áreas comuns (restaurante, corredores e receção) em 2019, a verdade é que o hotel tem atravessado algumas dificuldades provocadas, essencialmente, pela ausência da renovação dos quartos, o que se traduz, inevitavelmente, na baixa ocupação e no baixo fluxo de clientes do restaurante e bar.

1.3. Principais atividades desenvolvidas no estágio

Devido à natureza multifacetada do departamento de Marketing e à responsabilidade de gerir quatro unidades hoteleiras distintas, cada uma com a sua marca, identidade e posicionamento estratégico, foi possível desenvolver um leque alargado de competências técnicas e interpessoais. Este estágio proporcionou não só uma imersão prática no funcionamento de uma cadeia hoteleira internacional de grande dimensão, como também a

oportunidade de residir no estrangeiro, o que representou um desafio adicional no domínio da adaptação cultural e profissional.

Enquanto parte integrante do grupo Marriott Internacional, foi disponibilizada formação estruturada sobre o funcionamento da cadeia e sobre as diferentes marcas do portfólio (Sheraton, Renaissance, Courtyard by Marriott e Apartamentos Executivos da Marriott), com o intuito de garantir um conhecimento aprofundado das suas diretrizes.

Este subcapítulo está dividido em duas partes: a primeira descreve as principais atividades nas quais fui avaliada, por impactarem diretamente os resultados dos hotéis, e a segunda apresenta atividades do dia a dia, com alguns exemplos.

1.3.1. Atividades com impacto nas principais métricas de desempenho dos hotéis

Várias atividades realizadas impactaram diretamente o *Balanced Scorecard* dos hotéis – um instrumento de gestão estratégica que permite alinhar as ações operacionais com os objetivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 1992). As métricas mais influenciadas pelas minhas intervenções foram: o aumento do *digital share*¹, a intenção de recomendar (*Intent to Recommend (ITR)*), o número de inscrições no programa de fidelização Marriott Bonvoy, a valorização dos membros Elite e o aumento das vendas totais.

1.3.1.1. Aumento do digital share

Um dos objetivos centrais da estratégia de marketing digital foi o aumento do *digital share*, ou seja, da proporção de reservas feitas através dos canais diretos da Marriott (website oficial e aplicação móvel) em relação às reservas feitas por canais intermediários, como as OTAs (*Online Travel Agencies*), entre elas *Booking.com*, *Expedia*, etc.

O *digital share* representa a percentagem de reservas diretas em relação ao total de reservas online, sendo uma métrica fundamental para melhorar a rentabilidade, uma vez que os canais diretos evitam comissões elevadas associadas às OTAs (Kotler & Keller, 2015).

Para potenciar esta métrica, foram desenvolvidas as seguintes ações:

¹ O *digital share*, ou participação digital, normalmente refere-se à proporção do total de negócios, receita ou esforços de marketing de uma empresa que são gerados por meio de canais digitais (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

- **Reconstrução e melhoria dos websites** do Renaissance Brussels e do restaurante The Poet, incluindo a aquisição de um modelo de website onde é possível personalizar e adicionar mais campos de texto e imagem, proporcionando, desta forma, uma maior capacidade de personalização de conteúdo, aprimorando tanto a experiência de navegação quanto o apelo visual do site;
- **Implementação de estratégias de SEO²** (*Search Engine Optimization*), com apoio da equipa de Campo de Marketing Digital, de forma a otimizar palavras-chave, descrições meta e imagens para garantir melhor posicionamento nos motores de busca como *Google* e *Yahoo*;
- **Promoção de campanhas com incentivos para reservas diretas**, como noites com pequeno-almoço, parque de estacionamento gratuito ou ofertas exclusivas para membros Marriott Bonvoy;
- **Monitorização mensal de KPIs** (*Key Performance Indicators*) **digitais**, incluindo custo por clique, ou *Cost per Click* (CPC), taxa de conversão, origem das visitas ao website, análise do investimento nas plataformas digitais e comparação entre reservas via canais diretos e OTAs.

O aumento do *digital share* repercutiu-se diretamente na margem de lucro operacional, uma vez que permitiu ao hotel manter o controlo sobre o relacionamento com o cliente, reforçar o programa de fidelização e reduzir os custos de distribuição.

1.3.1.2. Melhoria da intenção de recomendação

A intenção de recomendação é uma métrica que a Marriott Internacional utiliza para avaliar a satisfação de cada hóspede, bem como a probabilidade de este reservar uma estadia num hotel da marca, baseado na experiência em cada um dos hotéis. Esta métrica baseia-se no modelo de *Net Promoter Score* (NPS), amplamente adotado no setor hoteleiro para medir a lealdade do cliente (Reichheld, 2003). A recolha deste dado é realizada através de um questionário enviado automaticamente para os hóspedes após *check-out*, usado para avaliar a

² SEO (*Search Engine Optimization*), ou Otimização para Motores de Busca, é o conjunto de técnicas e estratégias aplicadas a websites e conteúdos digitais com o objetivo de melhorar o seu posicionamento nos resultados orgânicos (não pagos) dos motores de busca, como o Google, Bing ou Yahoo. O SEO visa aumentar a visibilidade online, atrair tráfego qualificado e melhorar a experiência do utilizador, otimizando elementos como palavras-chave, títulos, descrições meta, estrutura do site, tempo de carregamento, acessibilidade mobile e conteúdo relevante (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)

sua percepção do hotel onde estiveram hospedados, com perguntas como “Qual a probabilidade de recomendar este hotel?”, o cliente tem de responder numa escala de 1 a 10, sendo 10 extremamente provável. O hotel só tem um resultado positivo caso o cliente responda com os números 9 ou 10.

Com base nas diretrizes corporativas da marca, garanti que todos os pontos de contacto com o hóspede, em particular os elementos visuais, estivessem perfeitamente alinhados com o posicionamento estratégico e a identidade visual de cada unidade hoteleira.

No caso específico do Renaissance Brussels Hotel, a minha atuação passou pela implementação de iniciativas criativas para valorizar as *Renaissance Evenings*, eventos culturais e artísticos, que visam proporcionar aos hóspedes experiências autênticas e locais. Estas iniciativas foram pensadas para reforçar o envolvimento emocional do hóspede com a marca, fator que influencia diretamente a percepção de valor e a intenção de recomendação.

Adicionalmente, monitorizei e otimizei a comunicação visual em múltiplos canais, tanto internos como externos (sinalética, cartazes, *displays* digitais), garantindo a consistência com as diretrizes e modelos de cada marca.

1.3.1.3. [Inscrições no programa de fidelização Marriott Bonvoy e valorização dos membros Elite](#)

Uma das áreas centrais do estágio incidia sobre o aumento do número de inscrições do programa Marriott Bonvoy, bem como a valorização dos membros Elite. Como referido no subcapítulo anterior, o Marriott Bonvoy é o programa de fidelização oficial da Marriott Internacional, lançado em 2019, após a fusão dos três programas de fidelização da cadeia (*Marriott Rewards*, *Starwood Preferred Guest* e *The Ritz-Carlton Rewards*). Este programa oferece aos membros a acumulação de pontos por estadias, consumo em F&B (*Food & Beverage*), experiências e serviços complementares, que podem ser trocados por noites gratuitas, *upgrades*, acesso a experiências exclusivas, entre outras vantagens (Marriott International, 2025).

O programa está estruturado por níveis de estatuto, com benefícios crescentes, sendo os estatutos: Membro (base), Silver Elite, Gold Elite, Platinum Elite, Titanium Elite e Ambassador Elite. Cada nível oferece benefícios específicos como *check-out* tardio, prioridade em *upgrades* de quarto, acesso a *lounges* executivos, pontos de bônus, noites gratuitas e serviços

personalizados (Marriott International, 2025). Os membros Elite, em particular, são considerados clientes de alto valor, com elevada frequência de estadia, sendo essenciais para os objetivos de *Customer Lifetime Value (CLV)*³ e taxa de retenção de clientes⁴ da marca (Kotler & Keller, 2015; Reinartz & Kumar, 2002).

De modo a aumentar as inscrições no programa de fidelização Marriott Bonvoy, criei diversos materiais promocionais, com códigos QR e apresentei um conjunto de melhores práticas de vários hotéis do grupo da Marriott Internacional aos diretores de operações do conjunto de hotéis geridos pela Marriott em Bruxelas, de modo a podermos implementar ideias semelhantes. Entre as ações destacam-se a oferta de um *voucher* de boas-vindas, que dá a escolher ao novo membro entre uma cerveja, um café, ou parque de estacionamento gratuito, implementámos também autocolantes nas portas dos elevadores a promover a Marriott Bonvoy, uma roda da fortuna e um sorteio no Instagram a oferecer uma noite gratuita.

Uma vez que a personalização da experiência do cliente é um dos pilares do marketing de fidelização e uma prática recomendada para marcas com programas de pontos (Kumar & Reinartz, 2016), durante o estágio, identifiquei oportunidades para reforçar a experiência dos membros Elite através de ações tangíveis e personalizadas que reforçassem a perceção de exclusividade e reconhecimento. Entre as principais iniciativas desenvolvidas, destacam-se:

- **Criação de visuais personalizados** para indicar zonas exclusivas para membros Elite, como áreas de pequeno-almoço reservadas, áreas de *check-in* e *check-out* próprias, zonas de relaxamento ou lounges;
- **Personalização da chegada ao quarto**, com mensagens de boas-vindas adaptadas ao estatuto do hóspede, acompanhadas por *amenities* diferenciadas (como chocolates locais, cartões personalizados com o nome do hóspede e assinados pela direção);
- **Melhoria da sinalética e elementos visuais de comunicação interna**, garantindo que os benefícios Elite estavam devidamente comunicados em pontos estratégicos do hotel.

Estas ações tiveram como objetivo reforçar a experiência do cliente e, consequentemente, melhorar a intenção de recomendação e o índice de satisfação dos membros

³ *Customer Lifetime Value* é uma métrica que estima o valor financeiro total que um cliente gera para uma empresa durante todo o período em que mantém uma relação ativa com a marca (Reichheld, 2003).

⁴ A taxa de retenção de clientes ou *retention rate* refere-se à percentagem de clientes que continuam a comprar ou interagir com a marca durante um determinado período, após a primeira compra. É uma métrica crítica para avaliar a lealdade do cliente e a eficácia das estratégias de fidelização (Reinartz & Kumar, 2002).

Elite, que consistem duas métricas monitorizadas regularmente através do programa *GuestVoice*, a plataforma interna de avaliação de feedback da Marriott.

A valorização dos membros Elite, embora subtil na sua execução, tem impacto direto na perceção da marca e no comportamento de compra futuro. Clientes satisfeitos tendem a reservar diretamente nos canais oficiais, aumentando o *digital share*, já previamente abordado, e diminuindo a dependência das OTAs, o que tem implicações significativas na rentabilidade dos hotéis.

1.3.1.4. Aumento das vendas totais

Durante o estágio, várias iniciativas contribuíram diretamente para o crescimento das vendas totais nos hotéis, tanto ao nível da ocupação como da receita gerada através de serviços complementares, nomeadamente restauração, eventos e campanhas promocionais.

As ações desenvolvidas procuraram integrar os princípios do Marketing 360⁵, assegurando uma abordagem coesa entre os diferentes canais (digitais e físicos), departamentos internos e pontos de contacto com o cliente. Entre as principais iniciativas destacam-se:

- **Criação de brochuras** para os departamentos de Vendas e de Eventos, com foco na promoção dos espaços para reuniões, conferências e celebrações. Estes materiais foram concebidos com design moderno, linguagem persuasiva e CTAs (*Call to Action*) estratégicos, adaptadas aos diferentes segmentos de cliente (corporativo ou lazer);
- **Promoção ativa de ofertas e pacotes promocionais** nas redes sociais e no website, incluindo pacotes de alojamento com jantar incluído e eventos temáticos no restaurante The Poet;
- **Criação de conteúdos visuais e vídeos promocionais** para divulgar os serviços disponíveis, aumentar a perceção de valor, e a atratividade das experiências oferecidas;

⁵ O Marketing 360° é uma abordagem integrada que procura envolver o consumidor em múltiplos pontos de contacto - *online* e *offline* - de forma coesa e contínua. O objetivo é criar uma experiência consistente da marca em todos os canais, incluindo publicidade, redes sociais, eventos, e-mail marketing, ponto de venda, relações-públicas e mais, maximizando o impacto da comunicação e interação do cliente (Kotler et al., 2017)

- **Colocação de CTAs** estratégicos nos canais digitais, como “Reserve já” ou “Descubra mais”, estimulando a conversão imediata⁶.

Estas ações permitiram reforçar a visibilidade das ofertas, impulsionar as reservas diretas e aumentar a ocupação de espaços comuns e salas de eventos, gerando um impacto direto nos resultados do hotel.

1.3.2. Atividades operacionais e de gestão no dia-a-dia

Para além dos projetos estratégicos e do impacto direto nas métricas de desempenho dos hotéis, o estágio implicou uma forte componente de trabalho operacional e de gestão diária de tarefas, essenciais ao bom funcionamento do departamento de Marketing. Estas atividades, embora por vezes menos visíveis, são a base para a execução coerente da estratégia de marca e para a criação de campanhas eficazes. As tarefas foram organizadas em cinco grandes áreas funcionais, sendo elas: a gestão de redes sociais; a criação de conteúdos, design e modelos; Marketing digital; gestão de projetos; e relações-públicas e parcerias. Estas áreas são analisadas de seguida.

1.3.2.1. Gestão de redes sociais

A gestão de redes sociais foi uma parte integrante do dia-a-dia e incluía não só a criação e publicação de conteúdo, mas também a análise de performance e a interação com a comunidade online. As minhas responsabilidades incluíam:

- Gerir e planear conteúdos para as contas de *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn* dos hotéis Renaissance Brussels, Sheraton Brussels Airport, Courtyard Brussels e do restaurante The Poet;
- Assegurar a conformidade com as diretrizes visuais e de linguagem de cada marca;
- Agendar publicações através de ferramentas como *Meta Business Suite*⁷;

⁶ A conversão imediata refere-se à ação rápida que um utilizador realiza ao interagir com um *Call to Action*, como “Reserve já” ou “descubra mais”. A conversão pode ser uma compra, uma inscrição ou qualquer atuação pretendida, no momento em que o utilizador é incentivado para agir.

⁷ A *Meta Business Suite* é uma plataforma gratuita desenvolvida pela Meta (antiga Facebook Inc.) que permite às empresas gerirem, publicarem, analisarem e responderem a interações em várias contas de Facebook e Instagram a partir de um único local. A ferramenta oferece funcionalidades como agendamento de publicações, acesso a métricas de desempenho, gestão de mensagens, anúncios e integração de campanhas pagas e orgânicas (Meta, 2025)

- Gerir a comunidade: resposta a mensagens, comentários e menções;
- Elaborar relatórios trimestrais com indicadores como alcance, interações e crescimento de seguidores.

A frequência de publicação variava consoante a marca e o público-alvo, com o Renaissance e The Poet a requererem uma presença mais ativa, enquanto Sheraton e Courtyard adotavam uma abordagem mais institucional.

1.3.2.2. Criação de conteúdos, design e modelos

Para suportar a comunicação online e offline, desenvolvi múltiplos materiais gráficos e modelos adaptados às necessidades de cada departamento. Estas tarefas incluíram:

- Captação de conteúdo em foto e vídeo para materiais promocionais (eventos, cocktails, ações internas);
- Criação de *templates* visuais para redes sociais, cartazes internos e eventos;
- Desenvolvimento de brochuras, menus e folhetos de apoio aos departamentos de Vendas e Eventos;
- Apoio criativo para campanhas temáticas (ex. Semana Internacional do *Housekeeping*, festividades, datas comemorativas);
- Utilização de ferramentas como Canva, Adobe InDesign, Photoshop e Illustrator.

Um desafio particular foi a criação de conteúdo atrativo para hotéis com uma estética menos moderna. A solução passou por valorizar os aspetos humanos como a equipa e o serviço, mas também experiências locais, conferindo autenticidade às publicações.

Figura 2 - Criação de conteúdo



Fonte – Elaboração própria

1.3.2.3. Marketing Digital

O Marketing digital é o conjunto de estratégias e ações de comunicação realizadas em ambientes digitais (web, redes sociais, email, motores de busca, etc), com o objetivo de promover produtos ou serviços, aumentar a notoriedade da marca e gerar conversões. O setor da hotelaria, é uma ferramenta essencial para atrair reservas diretas, promover programas de fidelização e criar experiências personalizadas para o cliente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Apesar da Marriott Internacional dispor de estruturas centrais dedicadas ao marketing digital, cada propriedade tem um papel ativo na interpretação, execução e adaptação local das estratégias digitais. O meu envolvimento nesta área teve como foco a análise de dados, a manutenção dos websites e gestão de conteúdos. As principais tarefas realizadas foram:

- **Análise de relatórios mensais** fornecidos pela equipa de Campo de Marketing Digital, avaliando o desempenho de campanhas pagas e orgânicas em plataformas como Google, Facebook, Instagram e OTAs, incluindo interpretação de KPIs digitais como taxa de conversão, CPC, tempo no website, origem do tráfego, *digital share* e comparação dos canais de reserva;
- **Colaboração na atualização e gestão de conteúdo** dos websites de todos os hotéis e do restaurante The Poet, assegurando que os textos, imagens e promoções estavam atualizados e alinhados com a identidade da marca. Incluindo, também, a reestruturação total do website do The Poet e migração do website do Renaissance Brussels para um website otimizado com mais espaço para personalização;
- **Implementação de melhorias ao nível do SEO** em articulação com a equipa digital, através da otimização de palavras-chave, meta descrições, para melhorar o posicionamento orgânico em motores de busca;
- **Apoio à criação de campanhas promocionais** nos canais digitais, como pacotes de fim de semana, ou menus temáticos, garantindo que estas campanhas eram divulgadas nos canais diretos⁸;
- **Criação de pastas partilhadas** (*SharePoint*) com todos os materiais de comunicação, tais como brochuras, logótipos, modelos, fotografia oficial, fontes, e diretrizes da marca,

⁸ Os canais diretos referidos são o website dos hotéis e aplicação Marriott Bonvoy.

de modo a permitir um fácil acesso a todos os departamentos das unidades hoteleiras que, frequentemente, nos contactavam para obter os itens referidos.

Este trabalho era fundamental para garantir a coerência da marca em todos os canais digitais e ajudar a aumentar as métricas como o aumento do *digital share*, aumento de visitas aos websites e taxa de conversão.

1.3.2.4. Gestão de Projetos

A gestão de projetos foi uma vertente transversal ao estágio, requerendo uma elevada organização, coordenação entre os diferentes departamentos e rigor no cumprimento dos prazos estipulados. No seguimento destes projetos, que exigiam um acompanhamento semanal ou até diário, as tarefas realizadas que se destacam são:

- Organização de eventos internos e externos (ex. workshops de cocktails, ativações sazonais como o Dia de São Valentim);
- Criação de materiais e coordenação com empresas externas (fotógrafos, designers, fornecedores);
- Planeamento de conteúdos com meses de antecedência;
- Organização de sessões fotográficas oficiais para os canais oficiais dos hotéis;
- Coordenação entre os departamentos de *front-office*, *housekeeping*, Vendas e F&B.

Utilizei ferramentas como Excel, partilhas em Teams e apresentações PowerPoint para manter o planeamento visualmente claro e facilmente partilhável com as partes envolvidas.

Entre os projetos realizados, evidencia-se a implementação de uma visita virtual e de uma mapa interativo das salas de reuniões do Renaissance e do Sheraton. Para tal, foi necessário contactar a empresa responsável por coordenar as informações com os departamentos de eventos e finanças.

Nesta área, o projeto mais relevante, e principal razão para a escolha do tema do relatório, foi o reposicionamento do restaurante The Poet. Este projeto, que ocupou quase a totalidade do estágio, será abordado com maior detalhe no próximo capítulo, dado que constitui o objeto do presente relatório.

1.3.2.5. Relações-públicas e parcerias

As atividades na área de relações-públicas e parcerias tiveram como principal fim o fortalecimento da visibilidade e reputação dos hotéis, especialmente do restaurante The Poet, através de colaborações estratégicas com influenciadores⁹, artistas locais, agências especializadas e marcas parceiras. Esta abordagem contribui para o posicionamento dos hotéis como atores culturais e sociais no seu meio envolvente, alinhando-se com o conceito de *brand community*¹⁰ (Muniz & O’Guinn, 2001). Além disso, os influenciadores digitais são frequentemente utilizados no marketing hoteleiro para gerar sensibilização, criar conteúdo aspiracional e influenciar diretamente as reservas através de códigos promocionais ou experiências relatadas.

Durante o estágio, uma parte considerável da minha responsabilidade passou pela avaliação de propostas de colaboração de influenciadores que se candidatavam para estadias nos hotéis ou para promover o restaurante. A análise baseava-se em critérios quantitativos e qualitativos, nomeadamente:

- Taxa de interação: relação entre o número de seguidores e o volume de interações reais (gostos, comentários, partilhas);
- Demografia da audiência: país, cidade, faixa etária e interesses dos seguidores;
- Alinhamento com os valores da marca, nomeadamente em relação aos *passion points* definidos por cada marca Marriott;
- Histórico de colaborações anteriores e qualidade do conteúdo produzido (fotografia, tom de voz, *storytelling*).

Caso a colaboração fosse aprovada, a minha função incluía também:

- A definição clara dos termos da parceria (número de publicações, tipo de menção, hashtags a utilizar);

⁹ Influenciadores digitais são indivíduos que, através das redes sociais, exercem um impacto significativo sobre as decisões de consumo da sua audiência, pela credibilidade percebida, autenticidade, proximidade e estilo de vida que representam (Freberg et al., 2011).

¹⁰ *Brand community* é uma comunidade especializada, não geograficamente limitada, baseada num conjunto estruturado de relações sociais entre admiradores de uma determinada marca. Estas comunidades são caracterizadas por três componentes essenciais: consciência de grupo, rituais e tradições, e um senso de responsabilidade moral entre os membros.

- A coordenação com os departamentos internos (F&B, *Front-Office*, *Housekeeping*) para assegurar uma experiência personalizada e agradável;
- A avaliação do retorno da colaboração, através de métricas como crescimento de seguidores nas páginas oficiais, número de interações nas publicações e eventual conversão em reservas.

Além dos influenciadores, promovi ativamente a criação de parcerias locais, em especial no Renaissance Brussels Hotel, cuja filosofia incentiva a ligação com o bairro e com o talento artístico local. Exemplos disso incluem:

- Organização do evento “*Wine & Paint*” com a artista visual mexicana Maricela del Rio, que combinava uma experiência de degustação de vinhos com uma oficina de pintura;
- Colaboração com pequenos produtores e marcas locais para a criação de eventos temáticos;
- Participação nos workshops de cocktails inspirados em poetas, com o objetivo de comunicar com os clientes durante o evento, registrar conteúdo visual e promover workshops futuros.

Colaborei, também, com duas agências externas de relações-públicas responsáveis pela promoção do restaurante The Poet, localizado no Renaissance Brussels Hotel. A primeira colaboração foi com a *Tribe Agency*, e, a partir de setembro de 2024, com a *Blackmint*.

Ambas apresentaram abordagens distintas de comunicação: a *Tribe* focava-se principalmente no marketing de influência, promovendo jantares e eventos com influenciadores digitais; enquanto que, a *Blackmint* adotava uma estratégia mais orientada para ativações de marca e marketing de boca-a-boca, apostando em experiências presenciais.

Com ambas as agências, fui responsável por:

- Rever os perfis propostos para colaboração, avaliando o alinhamento com os valores da marca e o público-alvo do restaurante;
- Validar a pertinência estratégica das ativações propostas, assegurando a coerência com os objetivos de comunicação do hotel;

- Acompanhar os resultados de cada campanha, solicitando e analisando relatórios com indicadores-chave de performance como alcance, impressões e publicações realizadas.

Capítulo II: Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que fundamenta o tema central deste relatório: o reposicionamento estratégico do restaurante The Poet, integrado no Renaissance Brussels Hotel. São explorados conceitos essenciais de marketing, marketing na restauração, indicadores de performance em F&B e estratégias de posicionamento e reposicionamento de marca, com o objetivo de contextualizar teoricamente o trabalho desenvolvido durante o estágio.

2.1. Marketing e Novo Marketing

O Marketing é o conjunto de ações e estratégias que visam criar, comunicar e entregar valor ao consumidor, de forma a satisfazer as suas necessidades, ao mesmo tempo que se atinge os objetivos da organização. O Marketing, sendo considerado uma ciência aplicada - pois utiliza métodos científicos compreender os comportamentos do consumidor - abrange o estudo do comportamento do cliente, a definição de preços, a distribuição e a promoção.

O marketing é essencial para o sucesso de toda a organização e é um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles a fim de, em troca, capturar valor dos mesmos (Kotler & Armstrong, 2014).

A era digital transformou o panorama empresarial, impulsionando a predominância das redes digitais e do marketing de conteúdo. O marketing online, fundamental para comercializar produtos, serviços e cultivar relacionamentos com clientes via internet, é realizado através de sites, anúncios online, redes sociais, e-mail marketing e mobile marketing, proporcionando uma forma rentável de agregar valor aos clientes (Kotler & Armstrong, 2014).

Com os avanços tecnológicos recentes, surgiram interações mais imersivas entre os consumidores e as marcas. Assim, o Marketing 6.0 é a mais recente evolução do marketing, que se caracteriza pela criação de experiências imersivas para os clientes, combinando o melhor do mundo físico e digital. Este, vai além da simples promoção de produtos e serviços, procurando construir uma conexão profunda com os consumidores em um ambiente onde as realidades físicas e virtuais se integram de forma natural. No centro do Marketing 6.0 está o metamarketing, que transcende os limites do marketing tradicional e utiliza tecnologias inovadoras como realidade aumentada (AR), realidade virtual (VR) e o metaverso para criar

experiências multidimensionais e envolventes. Por fim, o mais recente tipo de marketing foca-se na necessidade de criação de interações imersivas entre os consumidores e as marcas, por exemplo através dos vídeos curtos nas redes sociais e experiências mais modernas e de contacto direto de e-commerce, que confundem os limites entre os pontos físico e o digital (Kotler & Armstrong, 2014).

2.1.1. Marketing em Restauração

Fazer marketing na área de restauração é o ato de promover o estabelecimento ou o conceito do serviço e oferecendo-os ao público em geral com o objetivo de conquistar o mercado. Este processo é fundamental na construção da marca, envolvendo estratégias de relacionamento com os clientes por meio de diversos canais (McNamara, 2024).

Este tipo de marketing é inseparável de segmentação de mercado, permitindo aos gestores fazer ajustes nas ofertas. A segmentação ajuda a identificar variáveis chave que ajudem a captar diferentes segmentos de clientes baseado nas suas preferências, otimizando as estratégias de marketing e melhorando a satisfação do consumidor (Swinyard, 1977).

O marketing na área da restauração oferece diversos benefícios, como o crescimento da receita, ao aumentar tanto o tráfego online quanto ao fluxo de clientes no estabelecimento. Existem ainda outros fatores, como: o apoio na retenção de clientes; a atração de novos funcionários; a divulgação da missão, visão e valores; o aumento do conhecimento da marca; a captação de novos públicos; a construção de conexões com a comunidade local; a abertura de portas para novas parcerias e colaborações; e a criação de oportunidades com distribuidores e fornecedores (McNamara, 2024).

Os restaurantes precisam de estabelecer relacionamentos sólidos com os clientes e proporcionar uma experiência gastronómica de alta qualidade para se destacarem da concorrência. Portanto, é essencial implementar estratégias de marketing eficazes. O marketing digital, por exemplo, tem-se mostrado uma ferramenta poderosa para fidelizar os clientes, bem como tem um impacto significativo na competitividade, através de redes sociais, posicionamento da marca online, campanhas de e-mail, publicidade e entre outras estratégias (McNamara, 2024; Singh et al., 2024).

Como as expectativas dos clientes mudaram devido à pandemia COVID-19, a importância do marketing digital no setor da restauração tornou-o ainda mais indispensável para

proporcionar maior visibilidade, atrair mais clientes e fidelizá-los (McNamara, 2024). Desenvolver uma estratégia de marketing digital baseada no mercado-alvo permite que os restaurantes definam a mensagem a ser transmitida, alinhando-a com suas forças e objetivos. Manter uma presença online ativa, fornecendo informações rapidamente e produzindo conteúdos criativos e de alta qualidade, é fundamental para expandir a clientela (Talukder et al., 2024)

Estudos já provaram que as redes sociais têm um impacto positivo na performance do restaurante, por exemplo, o estudo de (Han et al., 2023) provou que a receita anual de vendas dos restaurantes aumenta à medida que aumenta o volume de postagens, de gostos, e compartilhamentos, bem como comentários positivos nas páginas dos restaurantes no Facebook. No entanto, o número total de comentários e o número de comentários negativos mostram associações não significativas com a receita. Li et al., (2021) também destaca como a interação nas redes sociais e nas atividades promocionais afeta positivamente a performance (vendas, número de clientes e classificação geral).

Embora o marketing seja crucial para atrair clientes, outros autores consideram que é a qualidade da comida, o sabor dos alimentos, a localização e o serviço excepcional que os fazem retornar. Portanto, o marketing é uma ferramenta valiosa para atrair clientes, mas a experiência excepcional que o restaurante oferece é o que os mantém fiéis, não sendo claro o efeito destas práticas na performance da indústria de serviços alimentares (Li et al., 2021; Singh et al., 2024; Talukder et al., 2024). Para entender como os atributos afetam a satisfação dos clientes no serviço de restauração, é necessário analisar fatores como a qualidade da comida, o preço, a qualidade do atendimento e do serviço, a localização e o ambiente. Estes atributos influenciam direta e indiretamente através da confiança e lealdade dos clientes (Hyun, 2010).

Para concluir, inovar nas técnicas de marketing no setor da restauração é fundamental para obter maior visibilidade, atrair e fidelizar clientes, além de aproveitar a acessibilidade e eficácia das ferramentas digitais. Delinear uma estratégia de marketing sólida é essencial para aumentar a receita, expandir no mercado e promover o negócio. Contudo, o sucesso de um restaurante depende, antes de mais, da qualidade da gastronomia e das experiências memoráveis proporcionadas aos clientes. Ou seja, as ferramentas de marketing servem como um meio para alcançar esse sucesso, mas é a experiência excepcional que garante que os clientes voltem.

2.2. Indicadores de Performance em F&B e a sua relação com Marketing

A avaliação do desempenho de um restaurante depende da análise sistemática de diversos indicadores-chave de performance, conhecidos como KPIs. Estes permitem aos gestores monitorizar a eficiência operacional, a rentabilidade e a experiência do cliente, sendo instrumentos essenciais na tomada de decisões estratégicas, porém existe um número limitado de estudos que tenham identificado os maiores impulsionadores de performance em restaurantes (Kim et al., 2016).

Paterno et al., (2023) revelam que, dos indicadores quantitativos presentes na literatura, os mais utilizados são o RevPASH e o *food cost*, destacando também os seguintes indicadores:

- **RevPASH (*Revenue per Available Seat Hour*)**: Mede a receita gerada por lugar disponível por hora, sendo um indicador crucial para avaliar a eficiência da rotatividade de clientes e a ocupação do espaço ao longo do tempo (Heo, 2016; Kimes, 1999);
- **Food Cost %**: Refere-se à percentagem do custo dos alimentos em relação à receita obtida com a sua venda. É calculado dividindo o custo da comida vendida pela receita de alimentos e multiplicando por 100. Um *food cost* elevado pode indicar desperdício, má gestão de stock ou preços inadequados. Fatores como sazonalidade, fornecedores e controlo de porções influenciam diretamente este indicador (Pavesic, 1983);
- **Beverage Cost %**: Calculado de forma idêntica ao anterior, mas aplicado às bebidas. Este KPI é particularmente relevante em bares de cocktails como o The Poet. A escolha de ingredientes e desperdício no serviço são fatores que afetam diretamente este valor (Kimes & Beard, 2013);
- **Average Check (*Ticket Médio por Cliente*)**: Obtido mediante a divisão da receita total pelo número de clientes. Permite avaliar o valor médio gasto por cliente e identificar oportunidades para estratégias de upselling e cross-selling (Susskind, 2000);
 - Este indicador reflete a receita gerada por visita do cliente e existem alguns atributos que o afetam, nomeadamente, a existência de um código de vestuário, ou de parque de estacionamento. A disposição das mesas e o quão confortável o cliente se sente também tem um impacto no valor gasto na visita ao estabelecimento, assim como o tamanho do grupo, uma vez que um grupo pequeno gasta mais (Kimes & Robson, 2004);

- **Labor Cost %:** Representa a percentagem do custo total com pessoal (salários, encargos sociais e horas extra) sobre a receita total do restaurante. É um dos principais indicadores de eficiência operacional. Altos custos podem estar ligados a horários mal planeados, excesso de pessoal ou baixa produtividade (Thompson, 1993);
- **Food & Beverage Sales:** Refere-se à percentagem da receita total do hotel que é gerada através das vendas de alimentos e bebidas. Permite avaliar a relevância do departamento de F&B no desempenho global da unidade. Este indicador pode ser influenciado por estratégias promocionais, sazonalidade ou eventos internos;
- **Rotação de Inventário:** Mede a frequência com que os produtos armazenados (alimentos e bebidas) são utilizados e substituídos durante um determinado período. É calculada dividindo o custo da mercadoria consumida pelo inventário médio. Uma rotação elevada indica frescura dos produtos e boa gestão de stock, enquanto valores baixos podem indicar excesso de inventário ou lentidão na venda (Kasavana & Smith, 1982);
- **Table Turnover:** Representa o número médio de vezes que cada mesa é ocupada durante um turno de serviço. É calculado dividindo o número de mesas ocupadas pelo número total de mesas disponíveis. Fatores como a duração das refeições, tempo de espera e eficiência do serviço afetam este KPI (Kimes & Robson, 2004);
- **Seat Turnover:** Mede quantas vezes cada lugar é utilizado por clientes num dado período. É particularmente útil em espaços com áreas comuns ou partilhadas. Tal como a rotação de mesas, este indicador depende do *layout* do espaço, reservas e tempo médio por cliente (Kimes & Robson, 2004);
- **Average Sales per Guest:** Corresponde à receita média por cliente considerando apenas alimentos ou alimentos e bebidas combinados. É calculado dividindo o total de vendas pelo número de clientes servidos. Pode ser influenciado pelo tamanho do grupo, tipo de refeição (almoço ou jantar), técnicas de *upselling* e atmosfera do restaurante (Susskind, 2000).

Além dos indicadores quantitativos, a literatura sublinha a importância de fatores qualitativos como o ambiente, a satisfação do cliente e a reputação online. Estes influenciam diretamente o desempenho financeiro do restaurante. Assim, restaurantes que priorizam

alimentos de alta qualidade tendem a aumentar a fidelidade dos clientes e aumentar as vendas (Gupta, 2019).

A qualidade do serviço é outro aspeto vital que influencia a satisfação do cliente. A capacidade de resposta e a confiabilidade da equipa de serviço são fatores-chave na criação de uma experiência gastronómica positiva. Fatores como a apresentação da comida, o seu sabor, atmosfera, disposição dos lugares contribuem também para a satisfação dos consumidores (Namkung & Jang, 2008; Saad Andaleeb & Conway, 2006)

As avaliações e comentários dos clientes são cada vez mais influentes na reputação do restaurante e na decisão do consumidor. O número de avaliações online que os clientes fazem tem impacto positivo no desempenho do restaurante, assim como a avaliação geral do cliente, cliente atendido por hora, e a qualidade da comida oferecida. Ou seja, um estabelecimento com maior número de avaliações e melhor classificação geral, promove mais vendas líquidas, maior número de hóspedes e um *ticket* médio maior (Kim et al., 2016). Avaliações positivas em plataformas como *Google*, *TripAdvisor* e *The Fork* podem aumentar a reputação de um restaurante, atrair novos clientes criar *Word-of-Mouth* (WOM)¹¹ positivo (Jeong & Jang, 2011). A satisfação do consumidor afeta a performance do restaurante, refletindo-se nas vendas, no volume de clientes e na taxa de retorno (Keyt et al., 1994). Neste sentido, as perceções do cliente da qualidade, comida e ambiente, bem como os seus valores têm impacto direto no sucesso do restaurante (Park, 2004).

Compreender os fatores que influenciam estas métricas é essencial para os gestores de F&B, pois permite-lhes fazer ajustes estratégicos para aumentar a rentabilidade e a satisfação do cliente. O desempenho do restaurante é influenciado por uma interação complexa de vários atributos que impactam significativamente a satisfação do cliente, as vendas e o sucesso geral. Esses fatores incluem qualidade dos alimentos, qualidade do serviço, relação custo-benefício, atmosfera, atributos emergentes e eficiência operacional, entre outros. Cada um desses elementos desempenha um papel crítico na formação da experiência gastronómica e nos resultados financeiros de um restaurante.

¹¹ WOM é a sigla para Word of Mouth, que em português significa boca a boca. É um tipo de marketing baseado na recomendação espontânea de produtos ou serviços por parte dos consumidores. O WOM pode ser positivo ou negativo e tem grande influência na decisão de compra, pois as pessoas tendem a confiar mais em opiniões de amigos, familiares ou clientes reais do que em propagandas tradicionais (Kotler & Keller, 2012).

O objetivo da gestão da receita de um restaurante é maximizar a receita por assento disponível, por hora, manipulando o preço e a duração da refeição, sendo importante vender o assento ao cliente certo, ao preço certo, pela duração certa (Kimes, 1999), daí necessário o correto posicionamento do restaurante e uma correta segmentação de mercado.

Ademais, Kimes e Beard (2013) referem que os cinco pilares da gestão de receitas de um restaurante consistem nos tradicionais 4P's do Marketing (produto, promoção, preço e posicionamento), juntamente com um quinto P (pessoas). Além dos cinco P's referidos por Kimes e Beard (2013) no contexto da gestão de receitas o Marketing de serviços integra tradicionalmente sete P's, acrescentando dois elementos essenciais: processo e evidência física (Booms & Bitner, 1982):

- **Produto:** Os restaurantes utilizam o seu menu como plataforma de vendas, exigindo decisões estratégicas sobre a seleção dos itens do menu, colocação e análise de rentabilidade (Kasavana & Smith, 1982; Pavesic, 1983). O posicionamento adequado do menu pode impactar significativamente o desempenho de um restaurante, maximizando os lucros por meio do posicionamento estratégico de itens, destacando determinados pratos e usando descrições eficazes.
- **Posicionamento:** Os restaurantes devem definir estrategicamente a disposição das mesas e a alocação dos clientes, otimizando não apenas a eficiência operacional, mas também a experiência global dos hóspedes (Kimes & Robson, 2004). A otimização do posicionamento do cliente garante a seleção do consumidor certo e um maior controle da experiência do mesmo, incluindo aspetos como design do sistema de reservas, controlo da duração das refeições, previsão e atribuição de mesas (Alexandrov & Lariviere, 2012; Bertsimas & Shioda, 2003; Thompson & Kwortnik, 2008).
- **Preço:** Estratégias de preços eficazes são cruciais, uma vez que um sistema de gestão de receitas de restaurantes deve fornecer informações para a tomada de decisões sobre elasticidade e otimização de preços. A incorporação de conceitos psicológicos e estratégicos de preços, como preços de contraste e enquadramento (Ariely & Wallsten, 1995; Kimes & Wirtz, 2003; Wirtz & Kimes, 2007; Yang, 2013), ajuda a

aumentar a satisfação do cliente a longo prazo, garantindo a maneira como os clientes percebem os preços.

- **Promoção:** As estratégias de promoção nos restaurantes devem ser baseadas analiticamente para aumentar a procura fora dos períodos de grande procura. Identificar os momentos ideais para promoções e fornecer ferramentas para avaliar seu desempenho é essencial, bem como decidir quais os itens de menu apresenta e formar os colaboradores para sugerir, vinculando diretamente ao design do menu, preços e orientação do servidor (Kimes & Beard, 2013);
- **Pessoal:** A gestão dos recursos humanos e a formação dos colaboradores desempenham um papel crítico na manutenção do equilíbrio entre a qualidade do serviço e a rentabilidade. Os restaurantes devem agendar o número e os tipos corretos de funcionários, evitando a falta ou o excesso de pessoal (Thompson, 1993, 1995, 1997);
- **Processo:** Refere-se aos procedimentos, fluxos de trabalho e mecanismos através dos quais o serviço é entregue ao cliente. No contexto da restauração, inclui desde o sistema de reservas e atendimento, até à gestão de filas, preparação dos pedidos e tempo de resposta. Um processo bem desenhado contribui para a consistência da experiência e para a eficiência operacional (Zeithaml et al., 2010);
- **Evidência física:** Diz respeito ao ambiente tangível no qual o serviço é prestado e aos elementos físicos que ajudam a comunicar a imagem da marca. Num restaurante, inclui a decoração literária do espaço, os menus impressos, a música ambiente e o design visual da comunicação. A evidência física é especialmente relevante em serviços, pois funciona como um substituto tangível da qualidade percebida (Kotler & Armstrong, 2014).

Assim sendo, o Marketing e o posicionamento da marca desempenham um papel crítico na performance de um restaurante. É importante o posicionamento correto que envolva o posicionamento estratégico do restaurante no mercado de modo a atrair o segmento de clientes desejado. Isso inclui estratégias de preços, ofertas de menu, ambiente e mensagens de marketing

adaptadas a dados demográficos específicos. Uma marca forte e um posicionamento claro podem levar ao aumento da fidelidade do cliente, a valores de *ticket* médio mais elevados e a avaliações mais positivas, o que contribui para um melhor desempenho geral.

Assim, uma estratégia de Marketing eficaz deve considerar os sete P's na sua totalidade, assegurando coerência entre produto, preço, promoção, posicionamento, pessoas, processo e evidência física, de modo a construir uma marca forte e uma experiência memorável.

2.3. Posicionamento de uma marca

A American Marketing Association (2023) descreve marca como um nome, termo, design, símbolo ou alguma outra característica que identifique os produtos ou serviços de um vendedor e que o diferencie de competidores.

O posicionamento de marca é o processo estratégico pelo qual uma marca estabelece uma identidade clara e distinta na mente dos consumidores, em relação aos seus concorrentes. Segundo Kotler e Keller (2012), posicionar uma marca significa definir como ela será percebida pelo público-alvo, de forma a destacar-se das demais e ser valorizada na mente dos consumidores. O objetivo é criar uma percepção única baseada em atributos como qualidade, estilo de vida, preço, valores ou experiências, que diferencie a marca num mercado competitivo. O posicionamento da marca é crucial para uma empresa, pois influencia significativamente a percepção do consumidor e o seu processo de escolha da marca (Jewell, 2007). Este processo visa criar uma vantagem competitiva sustentável, incorporando atributos do produto na mente dos consumidores (Gwin & Gwin, 2003).

Além disso, o posicionamento da marca tem como alvo a base de consumidores, o que explica porque estes escolhem uma marca em detrimento de outra. Um posicionamento eficaz garante que todas as atividades da marca estejam alinhadas com um propósito comum e deve garantir que é distinto dos concorrentes, significativo e atraente para o nicho de mercado, adequado para todos os principais mercados geográficos da empresa, com produtos únicos e adequados, sustentável e entregue de forma consistente em todos os pontos de contato do consumidor, além de ajudar a organização a atingir seus objetivos (Management Study Guide, 2015).

Nesse contexto, o posicionamento deve ser abordado como uma estratégia coletiva que envolve decisões sobre segmentação, imagem e características do produto a serem enfatizadas

(Aaker & Shansby, 1982). Além da segmentação, os autores identificam cinco etapas críticas para o posicionamento: identificar os concorrentes, compreender como os concorrentes são percebidos e avaliados, determinar as posições dos concorrentes, selecionar uma posição e monitorar a posição escolhida.

Gwin e Gwin (2003) destacam quatro considerações principais ao desenvolver uma posição: definir o mercado-alvo; determinar a diferenciação do produto em relação aos concorrentes; avaliar o valor desta diferenciação para o mercado-alvo e comunicar eficazmente esta diferença. Além disso, identificar oportunidades de mercado e estabelecer programas de Marketing competitivos são cruciais para manter uma imagem consistente do produto (Kohli & Leuthesser, 1993).

Assim, o posicionamento da marca é crucial para criar uma vantagem competitiva sustentável e influenciar a percepção dos consumidores. Através de estratégias bem definidas de segmentação e diferenciação, as marcas podem assegurar que suas marcas se destaquem no mercado. Agora, vamos explorar como o reposicionamento pode ajudar as empresas a renovar e fortalecer sua presença, ajustando as suas estratégias para responder às mudanças nas preferências dos consumidores e às novas oportunidades de mercado.

2.3.1. Reposicionamento de empresas de serviços

Quando uma marca sente que o seu posicionamento atual já não é eficaz devido à evolução do mercado, mudança nas preferências dos consumidores ou surgimento de novos concorrentes, pode optar por um reposicionamento. O reposicionamento de marca consiste numa mudança deliberada da imagem, proposta de valor ou público-alvo, com o objetivo de renovar a relevância da marca e fortalecer sua vantagem competitiva (Keller, 2013).

Este processo exige uma análise cuidadosa da percepção atual da marca, daquilo que o consumidor valoriza, e das oportunidades no mercado. Envolve frequentemente alterações na identidade visual, comunicação, produto e até no modelo de negócio. O reposicionamento bem-sucedido depende da coerência entre todos os pontos de contacto da marca e da sua capacidade de transmitir uma nova proposta sem perder credibilidade.

Reposicionar com sucesso requer compreender a lacuna entre a imagem atual e a desejada, e implementar uma nova estratégia coerente com as tendências de mercado e os

objetivos da empresa. O reposicionamento é uma estratégia de negócio que visa alterar a imagem da marca existente que é mostrada ao consumidor, minimizando a lacuna entre o produto de facto oferecido pela empresa e o modo como os consumidores o percebem (Corstjens & Doyle, 1989; Yakimova & Beverland, 2005). Quando uma empresa implementa uma estratégia de reposicionamento, pretende desenvolver uma forte associação entre os antigos e novos atributos de posicionamento da marca e fazer com que os clientes deixem de resgatar o antigo posicionamento da marca e adotem o novo (Jewell, 2007).

Embora este conceito tenha surgido na década de 1970, a sua interpretação pode variar entre indivíduos, uma vez que as pessoas percebem o posicionamento da marca de forma diferente (Aaker & Shansby, 1982). O processo de reposicionamento envolve adaptação contínua, com gestão ativa ao longo do tempo para manter e aumentar o valor da marca através de estratégias que reforçam ou revitalizam o significado da marca (K. Keller, 2013).

Além disso, Serralvo & Tadeu Furrier (2008) descrevem o processo de reposicionamento em três etapas: diagnóstico da identidade, posicionamento, preferências do público-alvo e concorrentes da marca; definição de valores e estratégias de reposicionamento; e garantir comunicação e direcionamento eficientes aos consumidores. Um reposicionamento eficaz exige que a marca garanta aos consumidores que a sua promessa está alinhada com as suas ofertas.

Existem várias razões que levam ao reposicionamento de uma empresa, como mudanças no mercado, alterações nas preferências dos consumidores, fusões e aquisições, obsolescência de produtos ou serviços e novas oportunidades de mercado. Essas situações exigem um ajuste no posicionamento da marca para manter sua relevância e competitividade no ambiente de negócios em constante evolução (Fill, 1995; James & Whitney, 2018; K. L. Keller et al., 1998; Serralvo & Tadeu Furrier, 2008).

Outra consideração importante é que uma marca pode precisar de novas campanhas de comunicação para diferenciar os seus produtos (K. L. Keller et al., 1998). O impacto do conhecimento dos clientes sobre as ofertas de produtos na percepção do reposicionamento eficaz é significativo. As estratégias de reposicionamento da marca que impactam o desempenho de empresas de serviços incluem a gestão da percepção do cliente, incluindo a sua educação e envolvimento, e o alinhamento do conhecimento do cliente (Zhang et al., 2016).

Por outro lado, Burton & Easingwood (2006) sugerem um quadro de posicionamento defendendo que, ao reposicionar uma marca, as empresas não devem apenas satisfazer os interesses utilitários dos clientes, como produtividade, simplicidade, conveniência, redução de riscos financeiros e simpatia ambiental, mas também necessidades hedônicas como redução de riscos sociais, benefícios emocionais e de imagem de uso do produto, e também o benefício sensual advindo do carinho com o produto.

Além disso, Berry (2000) refere que as marcas fortes devem ousar ser diferentes e encontrar novos caminhos para alcançar a satisfação do cliente, determinar a própria fama, fazer uma conexão emocional com os clientes e internalizar a marca para os funcionários.

Em suma, as estratégias de posicionamento têm uma associação direta com a performance da empresa, ou seja, com as suas vendas, lucros, retorno do investimento e quota de mercado (Blankson & Crawford, 2012; Hooley et al., 2001; Kalra & Goodstein, 1998; Suzuki, 2000). Porém, verifica-se que a revisão de literatura foca sobretudo em como melhorar a comunicação da mensagem da marca ao invés de a recriar.

Capítulo III: Caso Prático: O Restaurante The Poet

Este capítulo fornece uma análise aprofundada do restaurante do hotel Renaissance Brussels, The Poet. Abrange o seu posicionamento inicial (de 2021 a 2023) e o novo posicionamento, incluindo o público-alvo, ofertas, estratégia de reposicionamento, cenário competitivo e principais objetivos. A análise visa oferecer uma visão abrangente sobre a forma como o The Poet procura melhorar a sua presença no mercado e atingir os seus objetivos de negócio.

3.1. Apresentação e conceito do The Poet

O restaurante The Poet integra o Renaissance Brussels Hotel, uma unidade hoteleira de quatro estrelas localizada no bairro europeu da capital belga. Concebido inicialmente como um restaurante de hotel, o The Poet apresentava um conceito gastronómico centrado em pratos internacionais e pequenos-almoços, principalmente orientado para hóspedes. No entanto, com o passar dos anos e a crescente competitividade do setor, tornou-se evidente a necessidade de redefinir o seu posicionamento para atrair também o público local.

Inspirado no universo literário, e no nome da rua onde se localiza – *Rue du Parnasse* - o nome "The Poet" remete para criatividade, expressão artística e sofisticação. Contudo, até 2024, essa narrativa não era suficientemente explorada nas ações de marketing nem no conceito operacional.

3.1.1. Posicionamento inicial (2021-2023)

Em 2021, o The Poet posicionou-se como um polo cosmopolita em Bruxelas, privilegiando a partilha de refeições e ideias, sobre o lema “Sharing food and ideas”. O foco estava na criação de um espaço onde os habitantes locais e os viajantes internacionais se pudessem encontrar, inspirados na criatividade e na cultura inovadora do bairro, baseado no conceito da marca Renaissance, que procura valorizar os bairros onde se insere. A identidade da marca girava em torno de ser um centro social e criativo, oferecendo uma experiência gastronómica durante todo o dia com eventos noturnos, como as “Renaissance Evenings”, leituras de poesia e eventos de DJ. Em termos de oferta, o The Poet promovia uma experiência gastronómica durante todo o dia com o compromisso de comida de qualidade e estilos de servir

únicos, dividindo o seu conceito e visuais entre pequeno-almoço, dia e noite, como se poderá ver mais à frente na Figura 3.

O restaurante apresentava uma série de desafios, tais como a baixa visibilidade entre os locais e trabalhadores das instituições europeias, sendo percebido como um restaurante exclusivo para hóspedes. A identidade da marca era difusa, faltando coerência entre o conceito, comunicação e experiência oferecida, a performance financeira estava estagnada uma vez que o ticket médio não acompanhava os padrões do segmento e o número de refeições de jantar era reduzido. Além disso, a presença digital era limitada e sem uma história única para contar.

Estes fatores motivaram a necessidade de um reposicionamento estratégico com o objetivo de criar diretrizes da marca concretas, determinar o público-alvo, e criar uma história envolvente ligada à poesia, mantendo uma ligação ao hotel, mas realçando uma identidade própria.

3.1.2. Posicionamento atual

Após o reposicionamento, que será analisado em profundidade no capítulo quatro, definiu-se que o The Poet devia colocar o seu foco em ser visto como um bar de cocktails ao invés de um restaurante, redefinindo o seu posicionamento para oferecer uma fusão vibrante e eclética de cocktails de alta qualidade e experiências culinárias. O objetivo era refletir também o espírito dinâmico de Bruxelas, transformando cada visita numa experiência única e proporcionando um refúgio glamoroso para os locais. O novo posicionamento enfatiza uma mistura de tradição e inovação, com o objetivo de criar uma experiência mais luxuosa e envolvente.

Com base nesse objetivo, as principais ofertas incluem cocktails exclusivos, um menu diversificado que combina pratos tradicionais e experimentais e eventos culturais, como música ao vivo e workshops criativos, tudo relacionado a poesia.

3.1.3. Público-alvo

O público-alvo do The Poet não estava definido no primeiro posicionamento, sendo que entre os diferentes departamentos não existia um consenso de qual era o público-alvo. Numa ideia geral, considerava-se os viajantes de negócios, turistas e habitantes locais como público-

alvo. O local pretendia ser uma ponte entre culturas e um centro social para uma clientela diversificada.

Com o reposicionamento foi importante definir concisamente quem era o público-alvo, sendo este definido numa reunião com os membros do restaurante, do departamento de Marketing, o diretor de operações e a diretora geral do Renaissance Brussels.

Assim, o público-alvo em 2024 torna-se mais segmentado e refinado, focando-se em quatro personas¹² principais, que foram denominadas com base em autores de nome, devido à nova narrativa ligada à poesia:

1. **Scott Fitzgerald** (trabalhador da instituição europeia)
 - a. Demografia: Homem, entre os 35 e os 50 anos, empregado em instituições da União Europeia.
 - b. Comportamento: Movido pelo sucesso empresarial, valoriza as experiências no convívio com os colegas.
 - c. Padrão de visita: Almoços de negócios e cocktails pós-trabalho frequentes.
2. **Maya Angelou** (turista e hóspede do hotel)
 - a. Demografia: Mulher, entre os 30 e os 55 anos, trabalha no setor cultural.
 - b. Comportamento: Procura experiências únicas e autênticas em Bruxelas.
 - c. Padrão de visita: Escolhe o The Poet pelo seu design e ofertas diferenciadas.
3. **Jane Austen** (jovem profissional urbana)
 - a. Demografia: Mulher, entre os 30 e os 55 anos, trabalha no setor cultural.
 - b. Comportamento: Procura experiências únicas e autênticas em Bruxelas. Gosta de ser vista, influenciada pelos influenciadores locais e redes sociais
 - c. Padrão de visita: Escolhe o The Poet pelo seu design e ofertas diferenciadas.
4. **Ernest Hemingway** (vizinho)
 - a. Demografia: Homem, entre os 30 e os 55 anos, trabalha numa empresa multinacional.
 - b. Comportamento: Valoriza a comodidade e um espaço social local.
 - c. Padrão de visita: Visitas para maior comodidade do bairro e encontros sociais

¹² Persona é uma representação semifictícia do cliente ideal de uma marca, baseada em dados reais sobre comportamento, motivações, objetivos e padrões de consumo, combinados com suposições fundamentadas. Esta ferramenta ajuda as empresas a compreender melhor o público-alvo e a criar mensagens, produtos e experiências mais personalizadas e eficazes (Cooper, 1999; Revella, 2015)

Estas personas são concebidas para atrair uma clientela mais bem segmentada, cada uma com as suas motivações e padrões de visita específicos.

3.1.4. Concorrentes

O The Poet situa-se a 2 minutos a pé do Parlamento Europeu, da gare Bruxelas-Luxemburgo e da *Place du Luxembourg*, onde estão localizados vários estabelecimentos que não são considerados concorrentes por não terem um conceito ou oferta semelhante, nem por se focarem no mesmo público-alvo.

Em 2024, o The Poet enfrenta a concorrência de vários restaurantes estabelecidos e emergentes em Bruxelas. Os concorrentes diretos incluem locais conhecidos pelas criações de cocktails exclusivos e experiências gastronómicas sofisticadas, restaurantes próximos, mas também restaurantes e bares de hotéis que tenham um público-alvo semelhante.

Antes de iniciar o processo de reposicionamento, os colaboradores do The Poet visitaram os concorrentes diretos de forma a avaliar a experiência e comparar. Apenas foram considerados como concorrentes os estabelecimentos que procuram atrair o mesmo público-alvo que o The Poet:

1. The 1040 (Restaurante do hotel Sofitel EU)

- a. Público-alvo: trabalhador das instituições europeias, turistas e hóspedes de hotel, vizinhos
- b. Restaurante de hotel próximo ao Renaissance Brussels, e localizado também num ponto estratégico.
- c. Pontos fortes: experiência pré-chegada, o estilo e decoração e a oferta focada em trabalhadores de negócios
- d. A nossa vantagem: Oferta de eventos noturnos, programa de cocktails e o menu de almoço de negócio

2. Scene Bar Bruxelles

- a. Público-alvo: jovem profissional urbana
- b. É considerado um sítio a visitar em Bruxelas e tem uma forte apresentação de cocktails
- c. Pontos fortes: experiência pré-chegada, menu de cocktails, *speakeasy bar*, funcionários atenciosos

- d. A nossa vantagem: relação preço-qualidade, localizável e acessível, ativações noturnas

3. Magritte Bar (Restaurante do Hotel Amigo)

- a. Público-alvo: turista e hóspede de hotel, jovem profissional urbana
- b. É um bar de hotel forte em cocktails e considerado um ponto turístico
- c. Pontos fortes: experiência pré-chegada, design único, forte conceito e história no menu
- d. A nossa vantagem: Menu de comida, serviço, localização para os trabalhadores das instituições europeias

4. Cantina Valentina (Restaurante do The Hoxton)

- a. Público-alvo: jovem profissional urbana, turistas e hóspedes do hotel
- b. É considerado um sítio a ver em Bruxelas e forte em cocktails
- c. Pontos fortes: funcionários amigáveis, design apelativo, boa relação preço-qualidade, boa música
- d. A nossa vantagem: localização, história única relacionada com a poesia, ativações noturnas

5. Maison Luxembourg

- a. Público-alvo: trabalhadores das instituições europeias, vizinhos
- b. Pontos fortes: localização, boa oferta de almoços, qualidade do serviço, boa experiência pré-chegada
- c. A nossa vantagem: decoração, ativações noturnas, promoção de almoço, programa de cocktails

6. Lola Brussels

- a. Público-alvo: trabalhadores das instituições europeias, jovem profissional urbana, vizinhos
- b. Pontos fortes: bem conhecido pela qualidade da comida, oferta de F&B, localização, bem conhecido em Bruxelas
- c. A nossa vantagem: decoração, ativações noturnas, serviço mais personalizado

Com base nas experiências vividas na visita aos concorrentes e no estabelecimento dos seus pontos fortes e fracos, avançou-se para uma estratégia de marketing focada nas vantagens competitivas do The Poet.

3.3. Estratégia de reposicionamento

A análise da concorrência revelou que os bares com *storytelling* envolvente, presença ativa nas redes sociais e oferta diferenciadora de cocktails atraem um público jovem e cosmopolita.

O The Poet posicionava-se até então de forma ambígua e esta indefinição criava uma lacuna entre a percepção do consumidor e a proposta real do espaço. Assim, identificou-se uma oportunidade de posicionar o The Poet como bar de cocktails com alma literária, oferecendo experiências diferenciadoras e uma narrativa consistente. Assim nos próximos subcapítulos iremos analisar a estratégia de reposicionamento, abrangendo o desenvolvimento de uma nova identidade, a implementação das mudanças estratégicas, e os objetivos do reposicionamento.

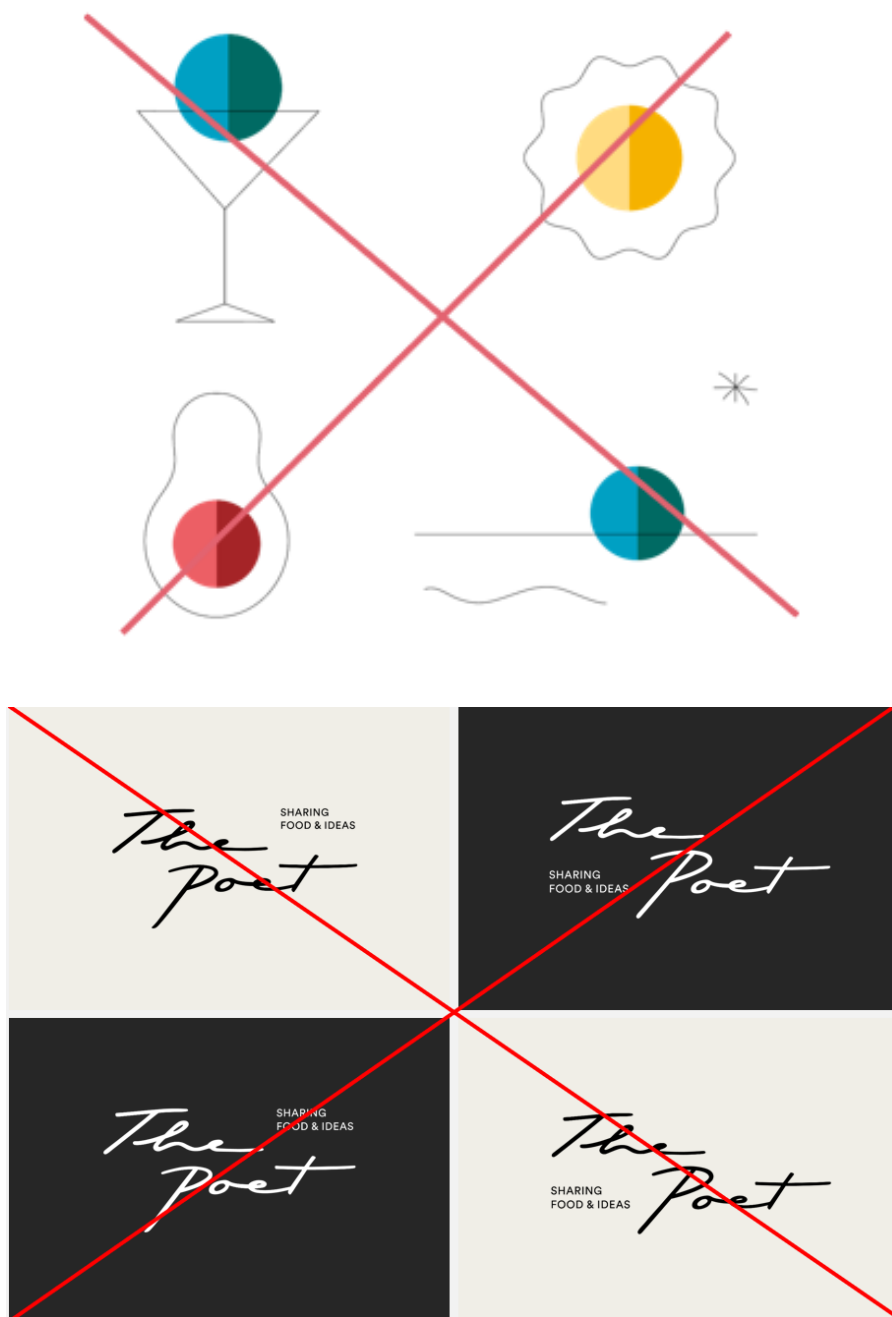
3.2.1. Desenvolvimento de uma nova identidade

A primeira fase após definir os concorrentes e o público-alvo passou por redefinir a identidade da marca. Foram realizadas sessões de *brainstorming* com o departamento de Marketing, F&B, Diretor de Operações e Diretora-geral do hotel Renaissance Brussels, de onde resultaram os seguintes elementos:

- **Definição de apenas um logótipo e paleta cromática** (Figura 4), abandonando o logótipo com o lema “Sharing food & ideas”, e os desenhos que marcavam a diferença entre o dia e a noite (Figura 3);
- **Redesenho dos menus**, com maior foco em tapas e cocktails;
- **“Storytelling”**: Realçando que cada visita é uma história única, focar em poesia, e contar a história por detrás de cada cocktail com nome de poetas famosos;
- **Redes Sociais**: Utilizar a plataforma de redes sociais *Instagram* para mostrar os aspetos únicos do restaurante e interagir com um público mais vasto;
- **Ativações Culturais**: Realização de eventos e workshops que destacam a riqueza cultural de Bruxelas e incentivam a participação dos convidados, tais como os workshops de cocktails inspirados em poetas, sessões de pintura de artistas locais acompanhadas por provas de vinho, entre outros.

Esta fase inclui também a definição de um tom de voz mais informal e criativo de modo a criar proximidade com o consumidor (Renaissance Brussels, 2023).

Figura 3 - Grafismos e logótipo antes do posicionamento



Fonte – Renaissance Brussels (2023)

Figura 4 - Novo logótipo e cores



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

3.2.1. Implementação das mudanças

Após definida a nova identidade, a estratégia para implementar as mudanças alinha-se com a estratégia dos 7P's do Marketing, analisados no capítulo 2.2. (Booms & Bitner, 1982; Kimes & Beard, 2013):

Produto: Introdução do menu ajustado à nova narrativa e identidade, incluindo o menu de refeições e menu de bar. Os cocktails passam a ser inspirados em autores e contam uma história por detrás, também focando na sustentabilidade (por exemplo, o Negroni, Rose Romano, feito com borra de café). O menu de refeições foi reduzido e o menu de bar tornou-se mais extenso. Além destas mudanças, trocou-se também o logótipo e a estrutura do menu, removendo os diversos ícones, sendo o objetivo fazer com que o pessoal do serviço explique e conte a história do prato (Figura 5, 6 e 8). O ponto de viragem que marca o reposicionamento foi o lançamento do novo menu em março de 2024, (Figura 6). O novo menu de bar, disponível entre as 15h00 e as 22h00, com maior foco nos cocktails e na nova narrativa, com desenhos da

artista visual de Bruxelas Maricela del Rio (Figura 8). Este menu é acompanhado pelo lançamento de novos copos e os novos cocktails fazem menção a poetas, ligado à narrativa escolhida para o reposicionamento.

Posicionamento: O posicionamento das mesas mudou ligeiramente, sendo colocadas mesas altas à frente do bar, definindo apenas uma área de restaurante. Assim, a área de bar ficou mais bem definida. A iluminação torna-se mais intimista à noite, criando um ambiente acolhedor. O bar foi também reajustado de forma a ficar visualmente mais apelativo (através de mudanças como esconder o dispensador de vinho, mover o espremedor de sumo após a utilização, remover os dispensadores de talheres, guardanapos, toalhas usadas e contentores do lixo da vista do cliente);

Preço: Nova estratégia de preço, sobretudo para o menu do bar, aumentando os preços dos cocktails e mocktails. A estratégia pretende captar um tipo de cliente menos sensível ao preço (Figura 5, 6, 7 e 8);

Processo: A sala e a disposição das mesas foi reorganizada de modo a criar uma experiência mais fluida e confortável, com zonas de bar e restaurante distintas. Focou-se mais no sistema de reservas online através da plataforma The Fork. Além disso, o atendimento foi mais padronizado através da formação da equipa, de modo a incorporar o *storytelling* relacionado a poesia no menu de bar, de almoço e jantar. Por último, criou-se uma rotina operacional de eventos através da calendarização e suporte visual consistente.

Evidência física: O ambiente sensorial foi adaptado através da seleção de músicas de *jazz* e colocação de livros nas estantes dos espaços privados, bem como a iluminação intimista para o período de jantar, bem como o novo visual dos menus físicos, ligado à poesia. O design da comunicação visual foi uniformizado através da criação de modelos com os novos visuais (Figura 6, 8 e 11).

Figura 5 - Menu antes do reposicionamento

 <small>SHARING FOOD & DRINK</small>	
ODE TO THE TASTE BUDS... ODE AUX PAPILLES...	
ANTIPASTI PLATER 	1 PAX 15 2 PAX 25
<i>Prosciutto, pancetta, mozzarella, candied vegetables, olives Prosciutto, pancetta, mozzarella, légumes confits, olives</i>	
SOUP OF THE DAY  	10
<i>Soupe du jour</i>	
OXTAIL CROQUETTES  	15
<i>Tomato relish Tapenade de tomate</i>	
COTTAGE CHEESE & CARROTS  	14
<i>Dukkah, pistachio, citrus zest, rye bread Dukkah, pistache, zeste d'agrumes, pain de seigle</i>	
EGGS & MUSHROOMS ON TOAST  	14
<i>2rte egg, portabella, oyster mushrooms, hazelnuts, lardo di Colonnata, crispy lard Oeuf basse température, portabella, pleurote, noisettes, lard di Colonnata, toast</i>	
WHOLE ARTICHOKE  	15
<i>Sour cream, camargue sea salt Crème aigre, fleur de sel de camargue</i>	
MELTING CEMBERT CHEESE TO SHARE 	15
<i>Camembert cheese, honey, Calvados, fresh thyme Camembert, miel, Calvados, thym frais</i>	
BALLAD & SONNET... BALLADE & SONNET...	
HONEY ROASTED PUMPKIN SALAD  	16
<i>Quinoa, feta cheese, cranberries & nuts Quinoa, fromage de brebis, canneberge, & mélange de noix</i>	
COD FISH 	24
<i>Miso, daikon, shiitake mushroom, bok choy, dashi Miso, radis daikon, champignons shiitake, chou chinois, bouillon dashi</i>	
300GR BELGIAN HOLSTEIN RIB EYE 	32
<i>Mix salad, french fries, bearnaise sauce Mesclyn, frites, sauce béarnaise</i>	
300GR LAMB SHANK	28
<i>White bean stew & smoked speck Ragoût de haricots blancs & lard fumé</i>	
CORN FED CHICKEN	22
<i>Porcini mousseline, oyster mushrooms, baby new potato Mousseline de cèpes, pleurotes, pommes de terre grenailles</i>	
FISH & CHIPS 	18
<i>Cod, blonde beer tempura, tartar sauce, fries Cabillaud, tempura à la bière, sauce tartare, frites</i>	
THE POET BURGER 	21
<i>200gr beef, crispy bacon, cheddar cheese, french fries, gherkins & andalouse sauce 200gr de boeuf, lard, cheddar, frites, cornichons & sauce andalouse</i>	
CROQUE MONSIEUR  	16
<i>Comté cheese, ham, tartufatta bechamel, french fries Fromage Comté, jambon à l'os, béchamel tartufatta, frites</i>	
FRESH VEGETARIAN PAPPARDELLE  	16
<i>Pappardelle, butternut, mushroom & spinach, parmesan cream Pappardelle, butternut, épinard & champignons, crème de parmesan</i>	
HAIKU...	
FRENCH FRIES	6
<i>Frites</i>	
GREEN SALAD	5
<i>Salade verte</i>	
WHITE BEAN RAGOUT & SPECK 	5
<i>Ragoût de haricots blancs & speck fumé</i>	
SAUTEED MUSHROOM	5
<i>Mélange de champignons sautés</i>	
PROUST'S MADELEINE... LA MADELEINE DE PROUST...	
<i>To share or not to share Partager ou ne pas partager</i>	
CHOCOLATE COOKIE	10
<i>Stracciatella ice cream, chocolate sauce Crème glacée Stracciatella, sauce chocolat</i>	
MANDARIN VACHERIN 	9
<i>Mandarin sorbet, meringue, lime crumble, chantilly Sorbet mandarine, meringue, crumble citron vert, chantilly</i>	
GOOEY CHOCOLATE CAKE 	12
<i>Yogurt ice cream, chocolate sauce, chantilly Crème glacée au yaourt, sauce chocolat, chantilly</i>	
APPLE TATIN	12
<i>Bourbon vanilla ice cream, caramel sauce Crème glacée vanille Bourbon, sauce caramel</i>	
CLASSIC CRÈME BRÛLÉE	9
FRUIT SALAD 	9
<i>Salade de fruits</i>	
 Vegetarian Végétarien	 Healthy Sain
 Contains no alcohol Contient du non	 Suitable for children Convient aux enfants
 Gluten Free Sans gluten	 Contains Nuts Présence de noix
<small>All prices are in euros and include the service charge Tous les prix sont en euros et incluent le service</small>	

Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Figura 6 - Novo Menu The Poet 2024

<i>The Poet</i>	
LYRIC STARTERS ENTRÉES LYRIQUES	
MELTING CAMEMBERT CHEESE Camembert cheese, honey, Calvados, fresh thyme Camembert, miel, Calvados, thym frais	18
BURRATA PUGLIESE Watercress, mint, hazelnut, extra virgin olive oil Cresson, menthe, noixettes, huile d'olive	17
OUR TAKE ON RAMEN ^{VF} Vegetarian broth, soba noodle, tamago, coriander Bouillon végétarien, nouilles soba, tamago, coriandre	14
ASPARAGUS, QUINOA & SEDES ^{VF} Feta cheese, pomgrenade, rucola & radishes Feta, grenades, roquette & radis	16
CULINARY CHRONICLES CHRONIQUES CULINAIRES	
THE POET BURGER FROM BELFURN ANGUS FARM 200g beef, crispy bacon, Camé cheese 15 month old, oignon confit, isigny cream, french fries 200g de bœuf, lard, fromage Camé affiné 15 mois, confit d'oignon, crème d'isigny, frites	22
CORN-FED CHICKEN "LABEL ROUGE" Pan-fried gnocchi, asparagus, morel cream Gnocchi sauté, asperges, crème de morilles	24
IRISH BEEF TENDERLOIN Potato confit, black garlic, asparagus, jus Pommes de terre fondantes, ail noir, asperges, jus croisé	36
BEEF FLANK STEAK Spring vegetable cassolette, shallot jus Cassolette de légumes printaniers, jus d'échalotes	23
LAMB SHANK Spring vegetables, grenaille potatoes, jus Légumes printaniers, pommes grenailles, jus d'agneau	28
GNOCCHI & ASPARAGUS ^{VF} Morel cream, peas & asparagus, parmesan shavings Crème de morilles, petits pois & asperges, copeaux de parmesan	16
SEABASS & GAMBAS Fregola sarda, gambas, spicy oil Fregola tomate, gambas, huile présentée	24
SCOTTISH SALMON « Mi-cuit », leek cream, spring onion, rhubarb gel Mi-cuit, crème de poireaux, oignon nouveau, gelée de ru- barbe	23
OCTUPUS A LA GALLEGA Españolle chili pepper, tomato concassée, grenaille potato, spicy cream Miment d'Españolle, concassée de tomates, pommes grenailles, crème épicée	22
BALLAD OF SIDES BALLADE DES ACCOMPAGNEMENTS	
FRENCH FRIES Frites	6
THE POET SALAD The Poet Salade	5
SPRING VEGETABLES Légumes printaniers Side dishes have to be ordered in addition to another main dish. Les accompagnements doivent être commandés en plus d'un plat principal.	7
SWEET SONNETS LES DOUX SONNETS	
CHOCOLATE CRÉMEUX & MANDARINE Chocolate cremeux, mandarin sorbet, crumble Crèmeux chocolat noir, sorbet à la mandarine, crumble	11
PAN DI SPAGNA LIKE A TIRAMISU Pan di Spagna, Tiramisu emulsion, coffee flavon, lemon gel Pan di Spagna, émulsion de tiramisu, saveur café, gelée de citron	9
RED FRUIT VACHERIN & SANSHO Red fruits compote, raspberry sorbet, meringue, Sansho pepper Compotée de fruits rouges, sorbet à la framboise, meringue, poivre de Sando	10
APPLE & BLUEBERRY CRUMBLE Rhubarb & strawberry sorbet Sorbet à la fraise & rhubarbe	10
<small>Please inform your waiter of any food allergies. An allergen list per dish is available. All prices are in euro and include VAT and service charge.</small>	
<small>^{VF} Vegetarian ^V Vegan</small>	

Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Figura 7 - Menu do bar antes do reposicionamento



<p>ODE TO THE TASTE BUDS... ODE AUX PAPILLES...</p> <p>ANTIPASTI PLATER  15 Prosciutto, pancetta, mozzarella, candied vegetables, olives <i>Prosciutto, pancetta, mozzarella, légumes confits, olives</i></p> <p>OXTAIL CROQUETTES   13 <i>Tomato relish Tapenade de tomate</i></p> <p>BALLAD & SONNET... BALLADE & SONNET...</p> <p>THE POET BURGER  17 200gr beef, crispy bacon, cheddar cheese, french fries, gherkins & andalouse sauce <i>200gr de boeuf, lard, cheddar, frites,</i></p> <p>FISH & CHIPS  15 Cod, blonde beer tempura, tartar sauce, fries <i>Cabillaud, tempura à la bière, sauce tartare, frites</i></p> <p>CROQUE MONSIEUR   16 Comté cheese, ham, tartufatta bechamel, french fries <i>Fromage Comté, jambon à l'os, béchamel tartufatta, frites</i></p>	<p>COCKTAILS 15</p> <p>MOJITO CAIPIRINIHA COSMOPOLITAN PINA COLADA BELLINI APEROL SPRTIZ WHISKY SOUR MOSCOW MULE COCKTAIL FLIGHT 20 <i>Selection of 3 cocktails</i></p> <p>MOCKTAILS 11</p> <p>VIRGIN MOJITO VIRGIN PINA COLADA GARDEN COLLINS ROSE IS DRIVING</p> <p>BEERS</p> <p>STELLA 0% 6 LEFFE 0% 7 STELLA 33CL 6 LEFFE BLOND 33 CL 7 TROPLE KARMELIET 33 CL 7 CHIMAY BLUE 8 THE POET TRIPLE 8 BEER FLIGHT 20 <i>Selection of 3 beers 15cl from the tap</i></p>
---	--

Contains pork
Contient du porc 

Suitable for children
Convient aux enfants 

Contains Nuts
Presence de noix 

All prices are in euro and include VAT and service charge.
Allergens are available upon request.

Fonte – Renaissance Brussels (2023)

Promoção: Para marcar a mudança de identidade, criou-se um estilo visual com um fotógrafo profissional, com foco nos cocktails e tapas (Figura 10), criação de campanhas digitais, aposta nos workshops de cocktails e nova narrativa. Este novo estilo de fotografia diferencia-se no anterior (Figura 9 e 10), por ter um toque mais casual, mas elegante e por se focar mais no bar do que na comida de restaurante. O novo estilo visual permitiu a criação de novos modelos de marketing, criando-se uma narrativa em torno de poetas, uso de fontes e cores, refletindo-se numa identidade visual ajustada e criação de modelos para visuais futuros, o que ajuda a diminuir o tempo na criação de visuais (Figura 11).

Figura 9 - Estilo fotográfico antes do reposicionamento



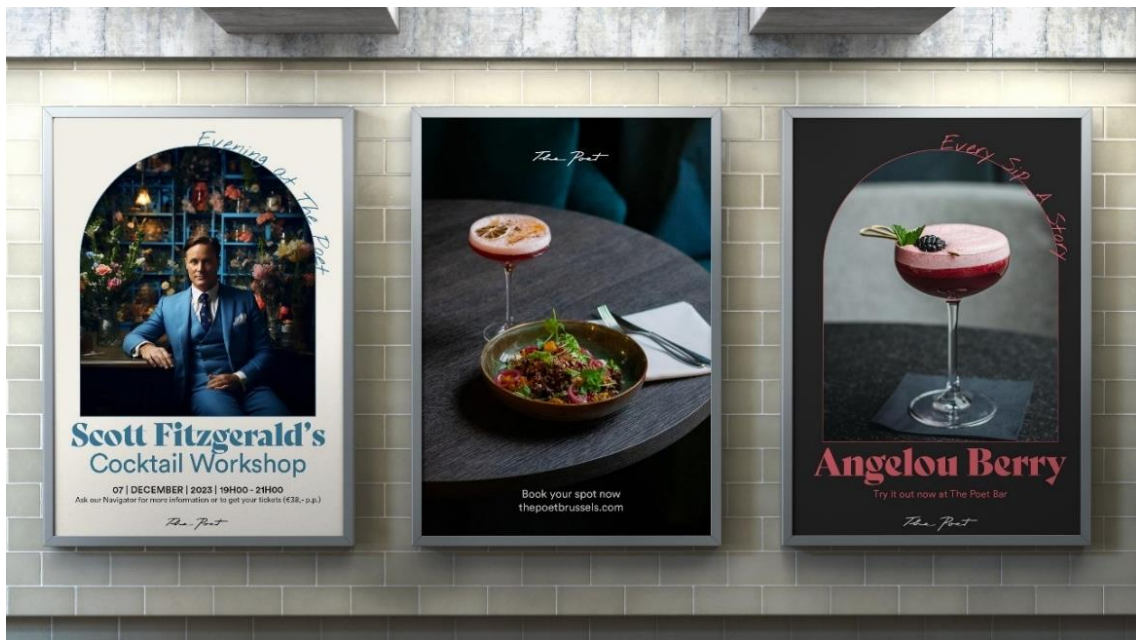
Fonte – Renaissance Brussels (2023)

Figura 10 - Estilo fotográfico após o reposicionamento



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

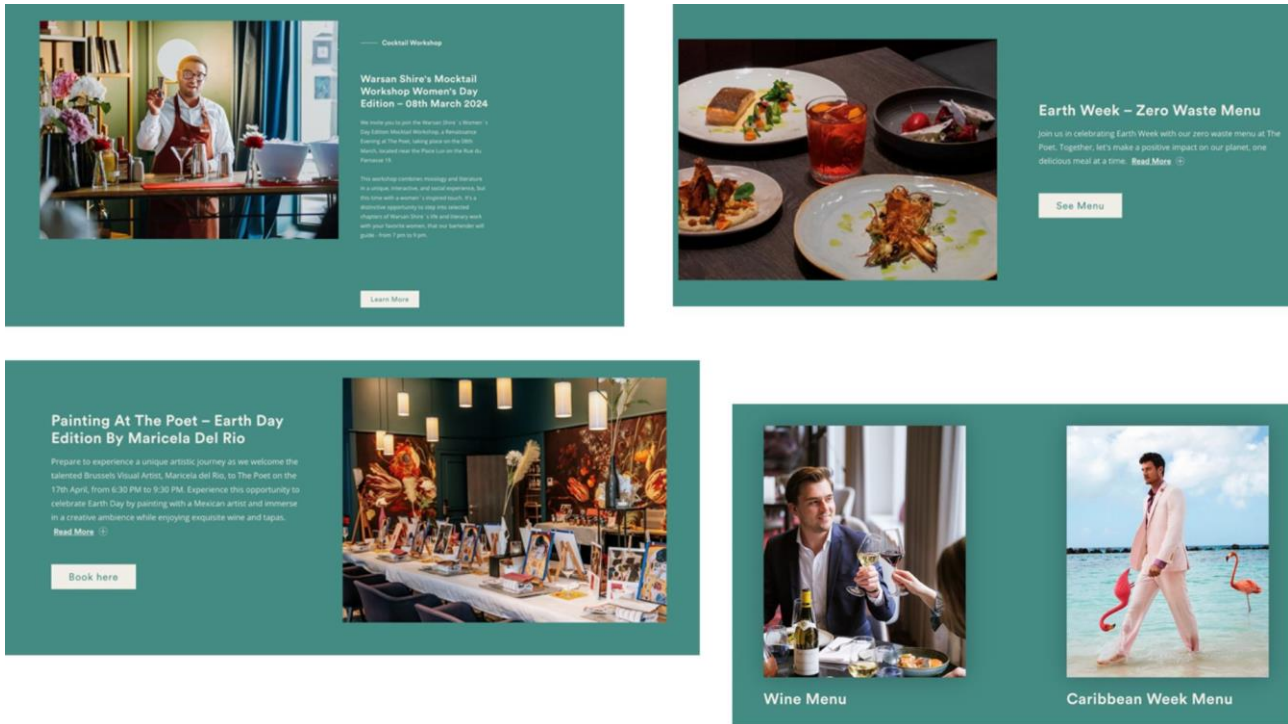
Figura 11 - Novo estilo visual do The Poet



Fonte – Elaboração própria

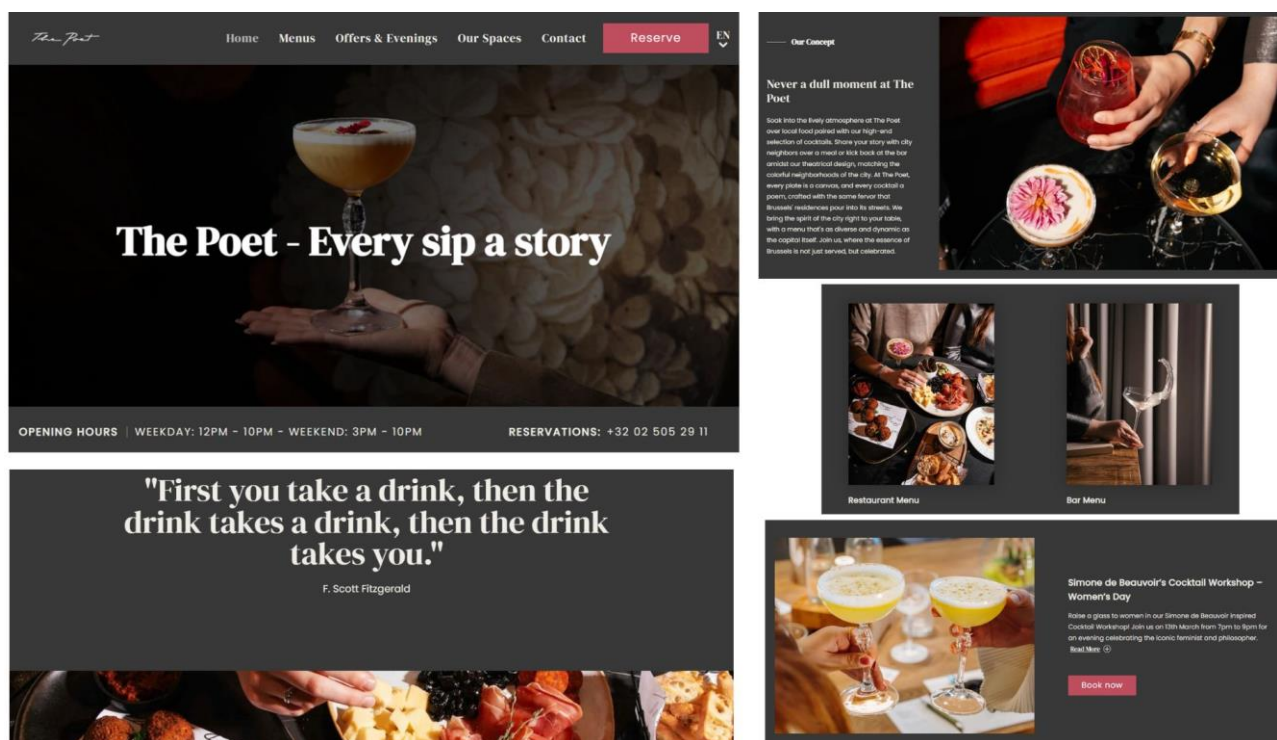
Em setembro de 2024, foi lançado o novo website do The Poet, completamente reestruturado, com a nova fotografia, uma nova estrutura, cor e fontes, mas também mais simples, refletindo o novo conceito (Figura 12 e 13).

Figura 12 - Partes do website do The Poet antes do reposicionamento



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Figura 13 - Partes do website do The Poet após o reposicionamento



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Também em termos de promoção, foi contratada uma nova agência de relações-públicas, *Blackmint*, a partir de setembro de 2024, que prometia trazer pessoas influentes do Parlamento Europeu e um público de classe elevada, com menos foco em publicações digitais, e mais foco nas publicações de imprensa e marketing boca-a-boca. Também prometia ajudar a implementar grandes campanhas com parceiros de nome. Assim, em colaboração com a agência e com o Champanhe Virginie T., em outubro de 2024, o The Poet introduziu uma colaboração exclusiva, oferecendo duas experiências requintadas num dos seus espaços privados: o “Early Evening Experience” com *amuses-bouches* e o “Late Evening Experience” com sobremesas especialmente preparadas pelo Chef do The Poet, Jerome Ragon, para acompanhar pelos champanhes de Virginie T. Esta campanha foi lançada com um evento para os media, com 4 influenciadores, de onde saíram 10 artigos (impressos e digitais).

Outras táticas de promoção foram implementadas com os novos visuais, tais como promoções nos elevadores do hotel Renaissance Brussels, comunicações no quarto e no cartão de boas-vindas. A criação de conteúdo passou a ser mais regular, estabelecendo-se uma nova estratégia de redes sociais focada em menos publicações, mas com mais qualidade. Focou-se

também na promoção de ativações mensais e trimestrais (workshop de cocktails inspirados em poetas uma vez por mês, workshops de pintura com Maricela del Rio numa base trimestral, menus especiais em feriados ou outros como dia da Terra, São Valentim e época festiva).

Pessoal: Por último, a nível da equipa do restaurante, outras mudanças foram implementadas como a mudança de uniforme, treinos e formação.

Estas mudanças permitiram estabelecer objetivos concretos a ser atingidos até ao final de 2024, os quais são analisados no subcapítulo seguinte.

3.4. Objetivos do reposicionamento

Para medir o sucesso do reposicionamento e refletir nas ações a tomar, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1. Aumentar a receita de F&B em 4% em relação a 2023 para almoço e jantar até ao final de 2024

a. Estratégia principal:

- i. Nova oferta focada em cocktails com menu de bar com narrativa de poesia
- ii. Copos novos, decoração de mesa, candeeiros, talheres relacionados com poesia.

b. KPIs:

- i. Aumento de 4% face a 2023 = receita de 615 mil euros em 2024

2. Manter a consistência com um menu/ocasião especial trimestral, promoções diárias + noites mensais - durante todo o ano de 2024

a. Estratégia principal:

- i. Ativações noturnas mensais de workshop de cocktails
- ii. Experiência trimestral de pintura
- iii. Happy Hour diária

b. KPIs:

- i. 12 ativações noturnas concluídas até ao final do ano
- ii. Jantares especiais trimestrais realizados em 2024 (Dia dos Namorados, Véspera de Ano Novo, etc.)

iii. Objetivo de proporção de captura do jantar = 18% (12% em 2023)

3. Consistência na qualidade do serviço, resultando na classificação dos 5 primeiros no *Tripadvisor*, classificação de 4,2 no *Google*

a. Estratégia principal:

- i. Treinos diários
- ii. Formação focada em novos menus, tendências de bebidas e hospitalidade

b. KPIs:

- i. TripAdvisor: estar entre os 5 melhores restaurantes em Bruxelas
- ii. 4,2 no Google Reviews até ao final de 2024

4. Aumentar o ticket médio para 30,00€ em 2024 (aumento de 35% face a 2023)

a. Estratégia principal:

- i. Treinos diários
- ii. Treinos de “upselling”

5. Refeições reservadas através do sistema de reserva de mesa online = 3.214

a. Estratégia principal:

- i. Reconstrução do website
- ii. Reconstruir a narrativa e a identidade da marca
- iii. Criação de conteúdo por influenciadores e media
- iv. Criação de conteúdo

b. KPIs:

- i. 3.214 refeições reservadas online (Tablebooker e The Fork)

O reposicionamento estratégico do The Poet de 2023 para 2024 representa uma evolução significativa na identidade da sua marca, público-alvo e abordagem de mercado. Ao fazer a transição de um foco alargado em experiências gastronómicas sociais e culturais para uma oferta mais luxuosa, o The Poet pretende aumentar a sua vantagem competitiva e atrair uma clientela menos sensível ao preço, e que resida nos seus arredores. A análise abrangente dos KPIs e dos principais objetivos sublinha o compromisso do The Poet em alcançar um crescimento sustentável e proporcionar experiências excecionais aos clientes no dinâmico panorama da hotelaria de Bruxelas.

Capítulo IV: Resultados e análise do reposicionamento

Neste capítulo apresentam-se os resultados de métricas de restauração e de Marketing, de modo a analisar e comparar os dados antes e após o reposicionamento. O capítulo é composto pela metodologia, avaliação dos dados, comparação com literatura e comparação dos objetivos pretendidos no reposicionamento com o que de facto foi atingido ou não.

4.1. Metodologia

A avaliação do impacto do reposicionamento do restaurante The Poet foi realizada com base numa metodologia quantitativa, centrada na análise de dados operacionais, digitais e reputacionais recolhidos entre janeiro de 2023 e dezembro de 2024. O foco principal da análise incide no período a partir de março de 2024, mês em que foi lançado o novo menu e formalizado o reposicionamento do espaço.

Os dados encontram-se organizados nos Anexos 1, 2 e 3 e incluem as seguintes métricas:

1. Indicadores operacionais (F&B):

- Coberturas de almoço e jantar (número de refeições servidas);
- Receita do almoço, jantar e total mensal;
- *Ticket* médio por cliente (geral, almoço e jantar);
- Percentagem de *food cost* e *beverage cost*.

2. Indicadores digitais (Marketing e redes sociais):

- Alcance e interações das publicações no *Instagram*;
- Visitas ao website do restaurante;
- Taxa de conversão do website (reservas, visualizações de menu, etc.).

3. Indicadores de reputação e relações públicas:

- Avaliação média e número de avaliações na plataforma *The Fork*;
- Número de visitas de influenciadores e jornalistas;

- Número de publicações em redes sociais e imprensa;
- Alcance estimado das ações de relações públicas.

A escolha destes indicadores justifica-se pela sua relevância na monitorização do desempenho comercial e comunicacional do restaurante após o reposicionamento. A triangulação entre performance operacional, impacto digital e perceção do cliente permite uma avaliação abrangente dos resultados da estratégia de reposicionamento adotada.

Salienta-se que os dados do mês de agosto de 2023 apresentam um desvio na tendência, devido ao encerramento do restaurante durante o período de almoço por motivos operacionais.

Embora o método utilizado permita analisar com precisão os efeitos do reposicionamento em termos quantitativos, reconhece-se como limitação a ausência de dados qualitativos, tais como inquéritos de satisfação ou entrevistas a clientes, que poderiam complementar a leitura dos resultados obtidos.

4.2. Análise das métricas do reposicionamento

Neste subcapítulo são analisadas as métricas de desempenho de Marketing e de restauração, recolhidas nos períodos de janeiro de 2023 a dezembro de 2024. Para termos de comparação, destacam-se os resultados a partir de março de 2024 por ser a desde aí que se introduziu o novo menu.

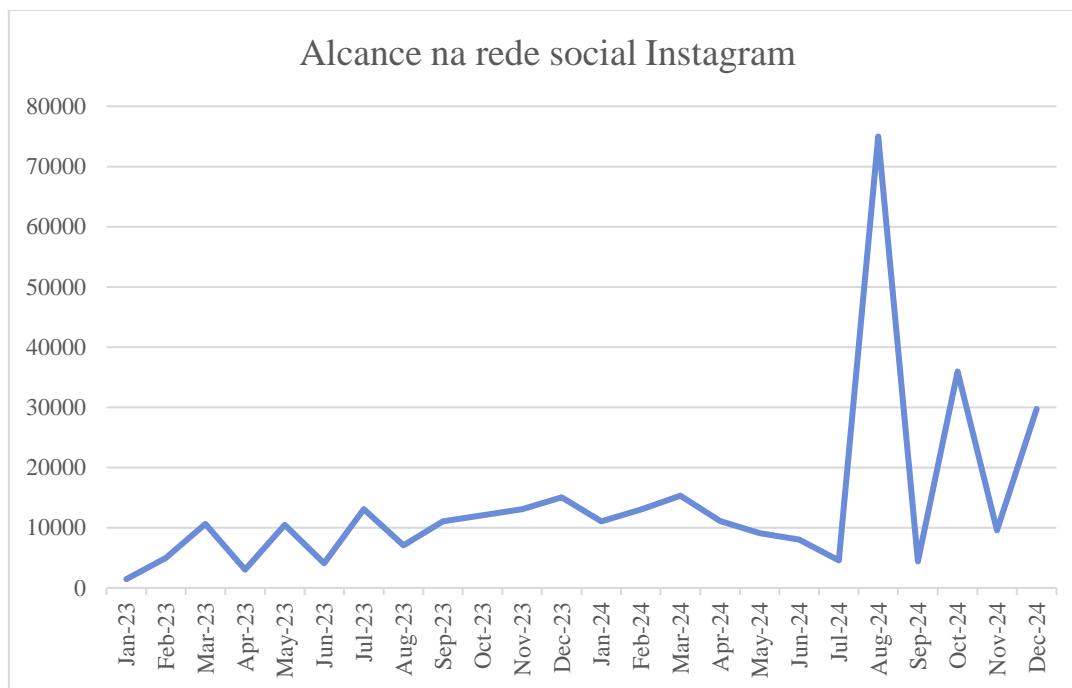
Interação e Alcance

Apesar de um aumento no alcance de pessoas nas redes sociais após março 2024 (cerca de 20.269), há uma diminuição na interação (em média 225), sugerindo que apesar do conteúdo chegar a mais pessoas, poderá existir uma incompatibilidade entre as expectativas do público e o novo posicionamento. Contudo, devido a alterações no algoritmo do Instagram, notou-se uma clara descida na interação em todas as contas de Instagram dos outros hotéis geridos pela Marriott Internacional em Bruxelas (Figura 14).

Estas métricas de redes sociais podem indicar campanhas de marketing eficazes, uma vez que o alcance e interações elevadas podem relacionar-se a um aumento de coberturas e de

receitas, e podem também relacionar-se com as visitas de relações-públicas e o alcance destas nas redes. Por norma, a interação correlaciona-se com um alcance maior, mas nem sempre um alcance maior significa uma maior interação, por exemplo em março de 2024 o alcance foi de 15.310 e a interação apenas 244 (Anexo 1).

Figura 14 - Alcance na rede social Instagram



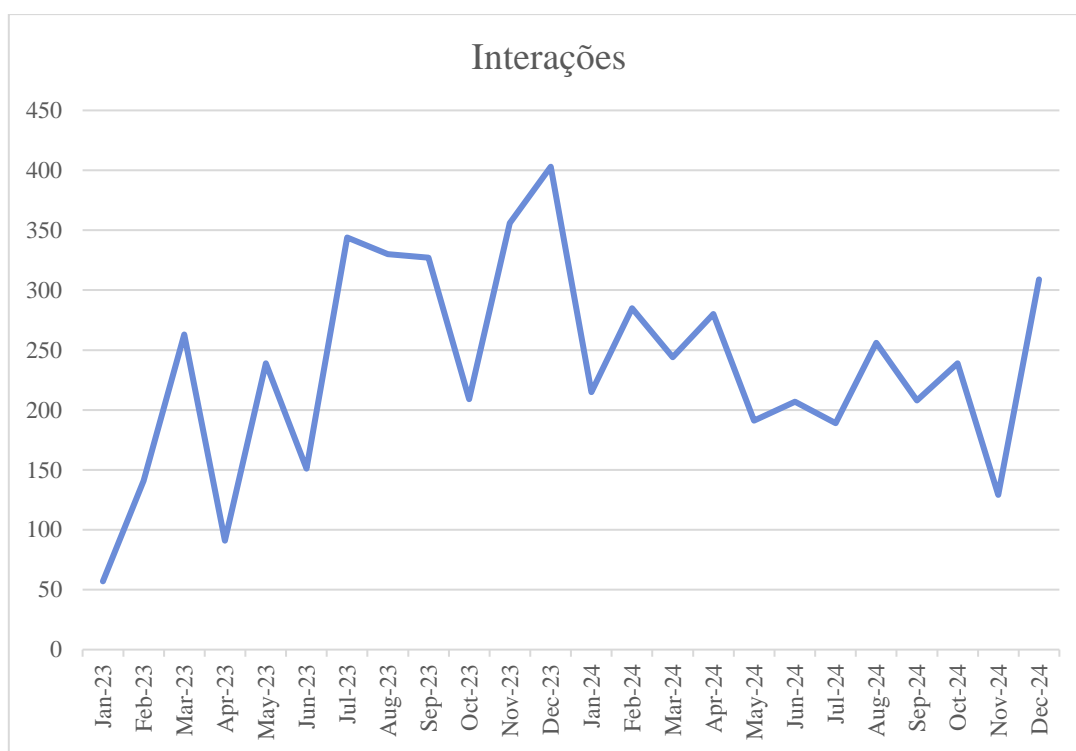
Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Em termos de conteúdo, o número de publicações diminuiu de uma média de 10.1 para 8.7 publicações após o reposicionamento (como se pode ver no Anexo 1). Assim, a redução do volume de conteúdos publicados juntamente com o aumento do alcance podem refletir uma abordagem mais seletiva e direcionada, em vez de uma ampla disseminação de conteúdos, como definido na nova estratégia de redes sociais após o reposicionamento. Esta nova estratégia teve um impacto direto no alcance e na interação como sugerem Kotler e Armstrong (2014), uma vez que a estratégia adotada usa as redes sociais e os vídeos curtos e interativos para criar interações imersivas entre o consumidor e a marca.

A promoção de determinadas publicações através de anúncios na plataforma *Meta* correlaciona-se com um maior alcance, como pode ser identificado em agosto, outubro e dezembro de 2024. Nestes meses foi utilizado um orçamento de €250/mês para promover as publicações, sendo feitos anúncios para promover os workshops de cocktails numa base mensal, mas também outras ofertas. Em agosto de 2024, implementámos uma campanha no *Instagram*

com foco em anúncios de *reels*, resultando num aumento de 74992 de alcance (o maior valor do ano) e 256 interações (Anexo 1). Já em outubro, as publicações destacaram o evento de colaboração com a marca de Champanhe Virginie T., gerando mais visibilidade e alcance de 35932, através de publicações tanto orgânicas como promovidas (Anexo 1). Estes resultados mostram que o uso estratégico de conteúdos visuais e anúncios pode ter um impacto positivo na performance digital, corroborando com a literatura existente (Talukder et al., 2024). Apesar de não existir ainda um claro padrão que prove que mais *reels* provocam mais interações, é claro que mais publicações (apenas foto ou fotos em carrossel) levam a menos interações, como provam os resultados de janeiro e abril de 2023 e maio e novembro de 2024 (Anexo 1).

Figura 15 - Interações na rede social Instagram



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

O número de publicações e visitas de relações-públicas diminuiu devido à mudança de agência de relações públicas. As visitas de relações públicas e o seu alcance também mostram correlação com o alcance e interação nas redes sociais do The Poet, como visto no mês de outubro 2024 com o lançamento da colaboração com o Champanhe Virginie T., mas também no mês de fevereiro 2024 com a campanha da semana de São Valentim, que gerou elevada atenção mediática, ainda com a agência de relações-públicas anterior, *Tribe*. O contrário também se consta, uma vez que nos meses com menos visitas de relações-públicas e menos

alcance das mesmas, repara-se num menor alcance e interação nas redes do The Poet, como em julho de 2024 e janeiro de 2023 (Anexo 1).

Em suma, apesar da diminuição do conteúdo publicado, o reposicionamento levou a um ligeiro aumento no alcance, que não foi acompanhado pelas interações. A sazonalidade e campanhas de marketing com anúncios têm uma grande influência no alcance e na interação, como por exemplo o aumento das métricas no período festivo e em alturas de sessões parlamentares europeias (1º e 4º trimestres), e a diminuição das mesmas nos períodos de verão, com exceção do pique de agosto de 2024 que se deveu à campanha de marketing relacionada com o tapete de flores de Bruxelas, e com o anúncio na plataforma *Meta* para aumentar o alcance da publicação relacionada à campanha.

Website e taxa de conversão

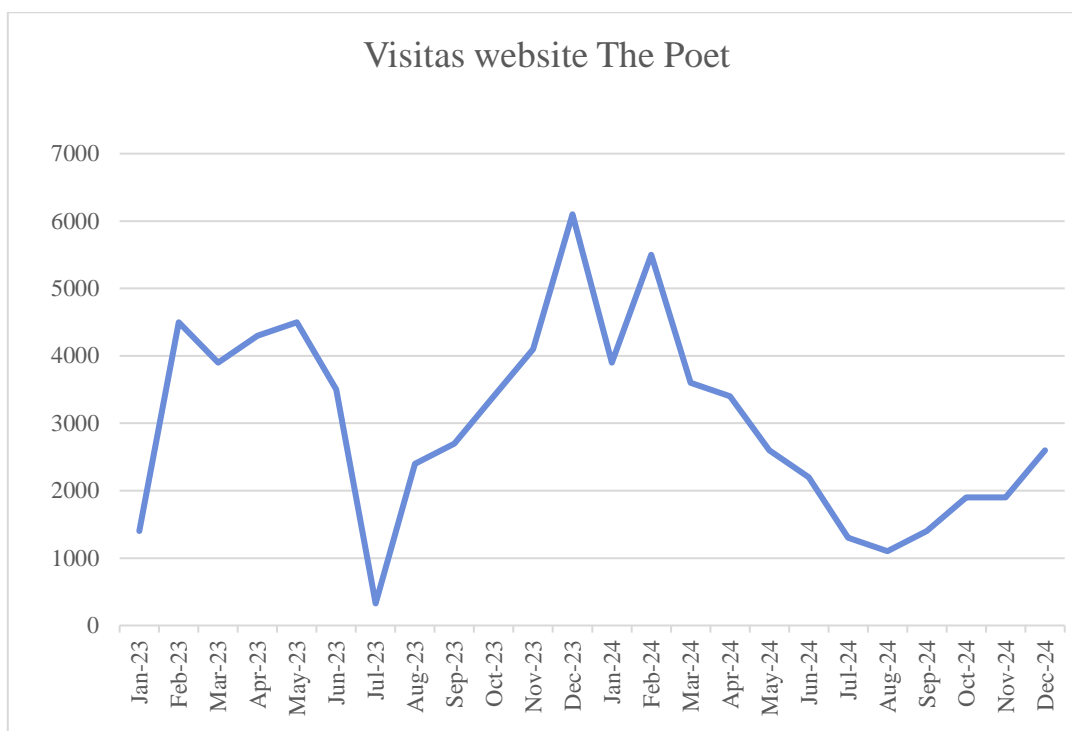
Considerando o ponto de viragem do reposicionamento do website a partir de setembro de 2024, a mudança das métricas do website é notória, uma vez que a taxa de conversão em agosto foi 10.86% e em setembro passou a 38.29% (Figuras 16 e 17).

Apesar de uma descida nas visitas ao website (uma média de 4.014 para 2.200 visitas), a taxa de conversão praticamente duplicou (de 9.8% para 19.5%), indicando que apesar de menos visitantes, a intenção de compra é maior, provando que há um melhor direcionamento do público-alvo e melhoria da qualidade do conteúdo e experiência do consumidor.

Em julho de 2023 os valores estão perto de zero devido à migração do sistema que conta as visitas ao website. Pode-se constatar picos nas visitas e na taxa de conversão nos meses com ocasiões e menus especiais, tais como fevereiro devido à ativação da semana de São Valentim, e em dezembro devido aos menus de Natal e de Véspera de Ano Novo.

Durante o estágio, um dos meus principais projetos foi a reestruturação do website do The Poet, que envolveu a melhoria da navegação, otimização do design visual e fotografia e a adição de botões estratégicos (botões de reserva visíveis em todas as páginas). Os resultados mostraram um aumento significativo na taxa de conversão do website, que passou de 10.86% (agosto) para 38.29% (setembro), indicando que a experiência aprimorada do utilizador facilitou a conversão de visitantes em reservas reais, resultando num aumento de 8% em comparação a 2023 (Figuras 16 e 17).

Figura 16 - Número de visitas ao website do The Poet



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Figura 17 - Taxa de conversão do website The Poet



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Reputação e relações-públicas

Uma parte essencial do reposicionamento foi a implementação de novos uniformes, mudanças na disposição do bar e treinos diários para a equipa. No entanto, os dados sugerem que, apesar da melhoria visual e conceitual, a adaptação dos clientes foi mais lenta do que o esperado. Isso refletiu-se numa queda da avaliação do *The Fork* de 8.39 para 7.58 e num menor número de avaliações (Anexo 2). Como iremos ver mais à frente nas Anexos 2 e 3, estes resultados corroboram com a literatura, uma vez que as avaliações e comentários dos clientes são influentes na reputação do restaurante e na atração de clientes, promovendo também mais vendas líquidas, maior número de hóspedes e um ticket médio maior (Jeong & Jang, 2011; Keyt et al., 1194; Park, 2004).

Até junho de 2024, a agência de relações públicas *Tribe*, focava-se em colaborações com grandes influenciadores e revistas, o que se refletia num maior alcance e número de visitas de relações-públicas, que inclusive se refletia no alcance e interação das redes do *The Poet*. Porém, a agência *Blackmint*, que iniciou a sua colaboração com o *The Poet* em setembro de 2024, focava-se em parcerias *offline* e publicidade de boca-a-boca de pessoas influentes no meio das instituições europeias, resultando numa queda do alcance médio de 1.9 milhões para 83.600 (Anexo 2). Assim, o resultado da colaboração com esta agência não é tangível, e apenas se vê mais resultados em campanhas como por exemplo, a colaboração com o Champanhe Virginie T., trazendo quatro influenciadores ao evento de lançamento em outubro, que por sua vez resultou em 10 artigos publicados e um alcance de 329168 pessoas. Isso demonstra como a mudança na estratégia de relações-públicas impactou diretamente a visibilidade digital da marca.

Esta redução no número de visitas de relações públicas e do seu alcance correlaciona-se também ao declínio das visitas do website. No entanto, isto é contrabalançado por uma maior taxa de conversão, o que sugere que, embora menos potenciais clientes sejam alcançados através das relações-públicas, aqueles que são alcançados têm mais probabilidade de converter.

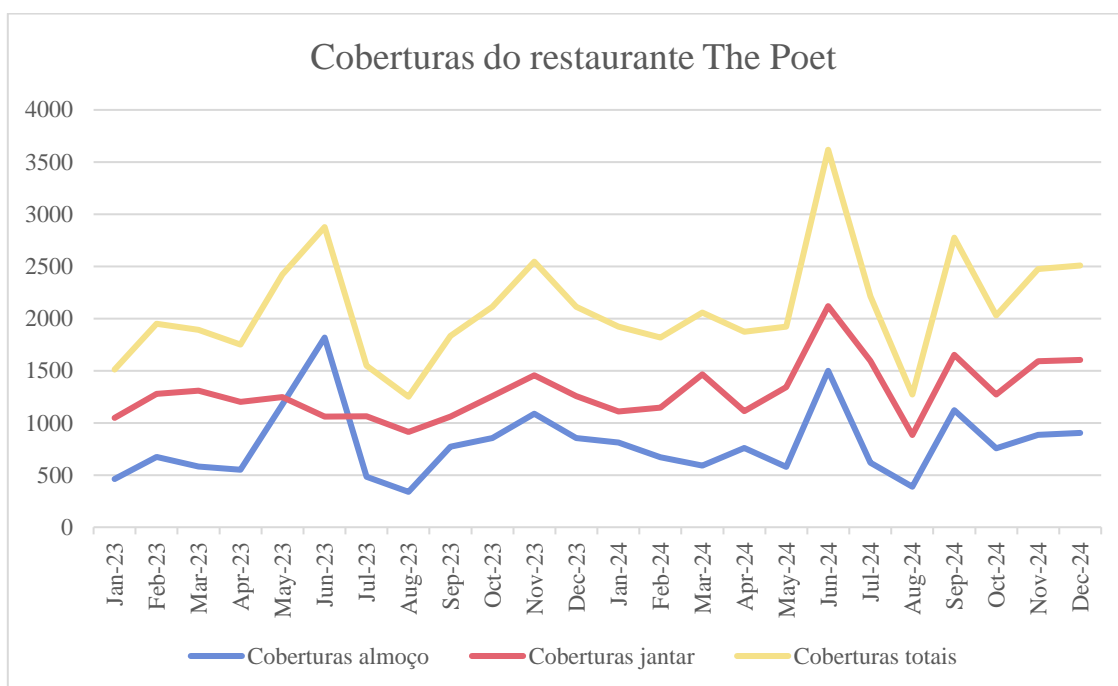
Métricas de desempenho de restauração

O número de coberturas e a receita são influenciados por diversos fatores, enquanto o número de clientes é influenciado pela sazonalidade, esforços de marketing, mudanças no

menu, eventos no Parlamento Europeu, entre outros. Já a receita total está ligada ao número de coberturas e ao preço médio por cliente.

Comparando a média de coberturas de janeiro de 2023 a março de 2024 com a média de coberturas de março de 2024 a dezembro do mesmo ano, há um ligeiro aumento de coberturas ao almoço (média de 771 antes de março e 811 após), mas foi nas coberturas de jantar que existiu um maior aumento (de 1171 para uma média de 1464 de coberturas após março). Levando assim a um aumento de coberturas totais em 17%, com maior número de coberturas servidas ao jantar (Figura 17 e Anexo 3).

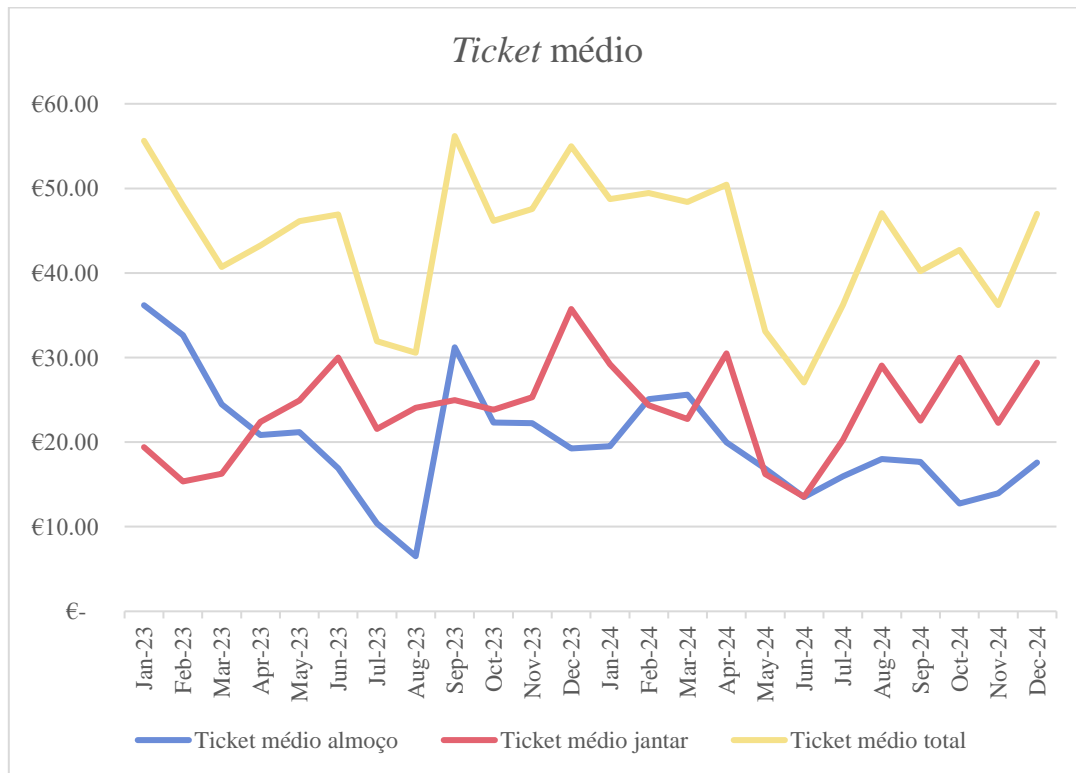
Figura 18 - Coberturas do restaurante The Poet



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Contudo, apesar do aumento das coberturas, o valor médio gasto por cliente diminuiu após o reposicionamento. Ao almoço, o gasto médio passou de uma média de €20.88 para €17.19 após o reposicionamento. Já ao jantar, a diminuição foi de 12%, caindo de uma média de €26.78 para €23.65 (Figura 19 e Anexo 3). Não sendo uma grande quebra de gasto médio, esta métrica não foi de encontro com os objetivos pretendidos. Esta mudança implica que apesar de atrair um maior volume de clientes, atrai uma clientela com um gasto médio mais baixo, favorecendo uma experiência gastronómica mais casual.

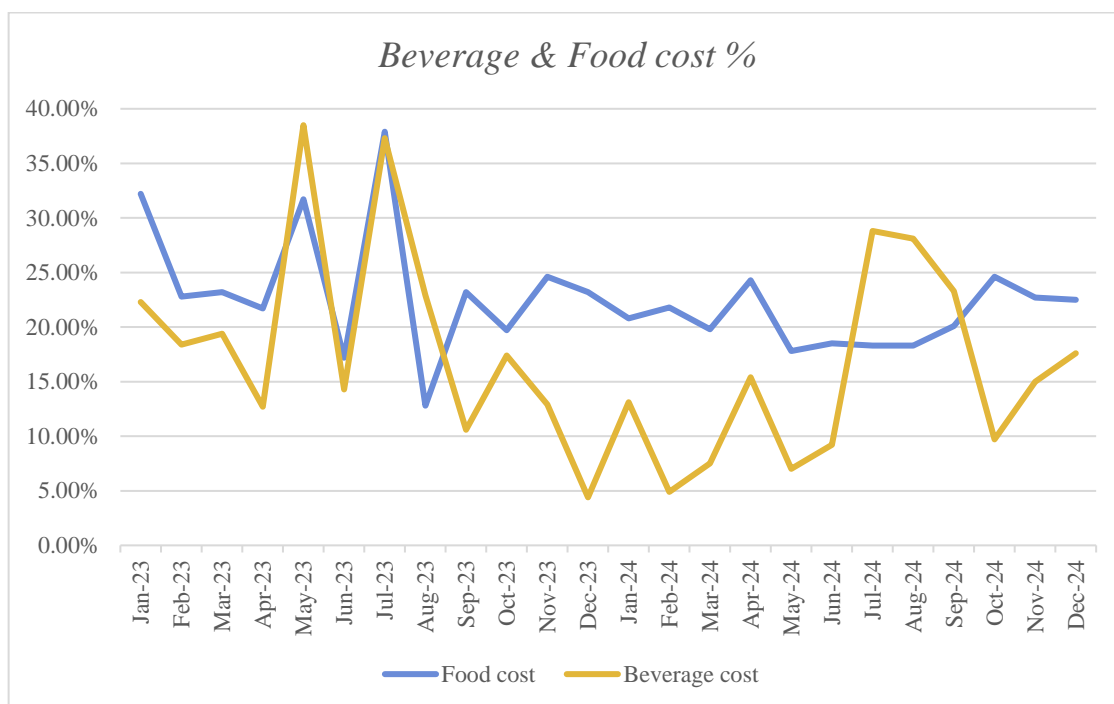
Figura 19 - Ticket médio do restaurante The Poet



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

A percentagem de *food cost* permaneceu consistente entre 20% e 21%, porém a percentagem de *beverage cost* aumentou de cerca de 12% para 16%, refletindo a mudança das ofertas de bebidas e estratégia de preço do novo menu (Figura 20). Normalmente, o aumento do custo das bebidas deve-se a faturas recebidas dos fornecedores que foram contabilizadas ou acumuladas incorretamente. Pode dever-se também a uma fixação de preços errada devido ao aumento dos preços dos fornecedores. Como sugerem Kasavana & Smith (1982), Kimes & Beard (2013) e Pasevic (1983), o menu exige decisões estratégicas sobre a seleção dos itens do menu, colocação e análise de rentabilidade. O posicionamento adequado do menu e a estratégia de preços impacta significativamente o desempenho de um restaurante. A incorporação de conceitos psicológicos e estratégicos de preços, como preços de contraste e enquadramento (Ariely & Wallsten, 1995; Kimes & Wirtz, 2003; Wirtz & Kimes, 2007; Yang, 2013), também ajuda a aumentar a satisfação do cliente a longo prazo, garantindo a maneira como os clientes percebem os preços.

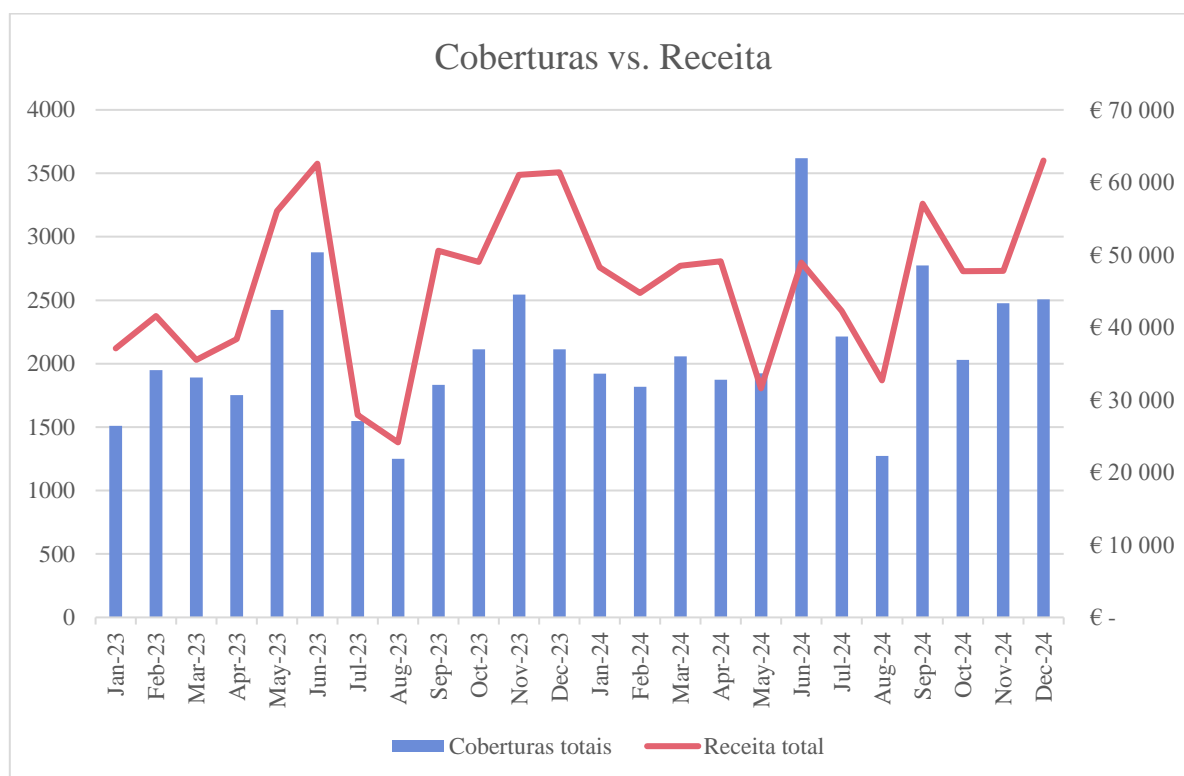
Figura 20 - Beverage cost % e Food cost %



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Já a receita permaneceu relativamente estável, descendo ligeiramente de uma média de €48.456 antes do reposicionamento, para uma média de €46.876 após, sugerindo que o aumento das refeições servidas compensa o menor gasto médio por cliente. Constata-se piques em épocas baixas como julho e agosto, e nas coberturas existe também sazonalidade, sendo mais altas no último trimestre de 2023 (coincidindo com sessões parlamentares europeias) (Anexo 3 e Figura 19).

Figura 21 - Coberturas e receita



Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Em Bruxelas observa-se flutuações no turismo e também na atividade política, assim, eventos locais, mas também debates políticos e conferências influenciam temporariamente o aumento de coberturas. Apesar de McNamara (2024) e Singh et al. (2024) afirmarem que o Marketing na área de restauração aumenta o tráfego online e no estabelecimento, não é possível correlacionar o alcance nas redes sociais com o aumento das coberturas, porém analisando a Figura 16 e o Anexo 3, pode-se constatar que em certos meses onde há mais visitas ao website, há mais coberturas, como é o caso de fevereiro, maio, novembro e dezembro de 2023, e analisa-se também que desde a reestruturação do website em setembro de 2024, as coberturas aumentaram gradualmente consoante o aumento das visitas e taxa de conversão.

Han et al. (2023) e Li et al. (2021) provaram que a receita do restaurante aumenta conforme aumenta o volume de publicações e interação nas redes sociais, bem como os comentários positivos. Porém o que se verifica é uma redução na interação e descida da reputação online (Anexo 2 e Figura 15), e um aumento de apenas 3% na receita de um ano para o outro, tendo a

média da mesma descido após o reposicionamento (de €48.456 para €46.876). Assim, corroborando com a literatura, outros fatores como a qualidade e apresentação da comida, sabor, ambiente e o serviço são cruciais para atrair cliente, fidelizá-los e gerar WOM positivo (Gupta, 2019; Hyun, 2010; Namkung & Jan, 2008; Saad Andaleeb & Conway, 2006).

4.3. Comparação dos objetivos pretendidos e objetivos apresentados

De um modo geral, o novo menu e o reposicionamento do The Poet levaram a uma pegada digital mais visível, mas com menos interações. Resultou também num aumento das coberturas (especialmente durante o jantar), mas com um *ticket* médio menor. Pode-se dizer que a mudança estratégica pode estar a atrair um segmento de mercado diferente do idealizado, que valoriza a frequência e os jantares casuais em vez de experiências sofisticadas e de valor elevador, sendo assim um público mais sensível ao preço.

Considerando ainda os dados de relações-públicas e da reputação online, a estratégia da nova agência e o *feedback* dos clientes deve ser reexaminada, como indicado pela queda das classificações.

Como referido no capítulo 3.4., os seguintes KPIs foram monitorizados para avaliar o impacto das estratégias de marketing que foram implementadas, pelos departamentos de Marketing e da equipa do restaurante. Ao avaliar estas métricas, pretende-se determinar a eficácia do envolvimento nas redes sociais, da otimização do website e das parcerias com influenciadores na condução do desempenho do restaurante. Assim, irei comparar os KPIs orçamentados antes do posicionamento com os resultados obtidos de facto.

- 1. Aumentar a receita de F&B em 4% em relação a 2023 para almoço e jantar até ao final de 2024 – Não atingido**
 - a. Houve apenas um aumento de 3% na receita de F&B de 2023 para 2024;
 - b. Isto pode sugerir que, embora o novo menu e os esforços de reposicionamento associados (incluindo a oferta focada em cocktails associados a poetas) possam ter atraído mais clientes, não geraram maiores gastos nem impulsionaram suficientemente a receita global.

2. Manter a consistência com um menu/ocasião especial trimestral, promoções diárias e noites mensais - durante todo o ano de 2024 - Atingido

- a. Foram realizadas mais de 12 ativações noturnas incluindo os workshops de cocktails e sessões de pintura, mas também jantares especiais, porém a oferta de *happy hour* não foi consistente;
- b. O objetivo de captura de hóspedes do hotel no período de jantares passou de 12% em 2023 para 21% em 2024, superando o objetivo de 18%.

3. Consistência na qualidade do serviço, resultando na classificação dos 5 primeiros no Tripadvisor, classificação de 4,2 no Google – Não atingido

- a. Treinos diários e formação focada nos novos menus foi realizada;
- b. No final de 2024, a pontuação no Google era de 3,9 e entre os 24 melhores restaurantes em Bruxelas.

4. Aumentar o *ticket* médio para 30,00€ em 2024 (aumento de 35% face a 2023) – Não Atingido

- a. Registou-se um declínio no *ticket* médio após o reposicionamento;
- b. Apesar de a estratégia de aumentar o *ticket* médio através de treinos diários e *upselling* se concretizar como planeado, o novo menu e ambiente podem ter atraído um público mais vasto, mas mais sensível ao preço. Pode também existir um problema de perceção em que o valor oferecido não justifica um preço mais elevado. Analisando o aumento do custo dos alimentos e das bebidas, pode-se dizer também que o preço praticado é baixo demais.

5. Refeições reservadas através do sistema de reserva de mesa online = 3.214 - Atingido

- a. Foram realizadas 3.704 reservas online;
- b. O Website foi reconstruído;
- c. Nova narrativa e identidade da marca promovidas;
- d. Criação de diverso conteúdo para promoção ativa de ofertas e eventos;
- e. Cobertura pelas relações-públicas.

Capítulo V: Conclusões e recomendações

Kotler e Armstrong (2014) e enfatizam que o Marketing digital eficaz, incluindo conteúdo envolvente nas redes sociais e uma presença online robusta, impulsiona a atração de clientes e a construção de relacionamentos. A literatura destaca também o impacto transformador do Marketing digital e das experiências imersivas (Marketing 6.0) na criação de valor para os clientes. Deste modo, os dados corroboram a literatura pois mostram um maior alcance digital após o reposicionamento e melhores taxas de conversão do website. Porém, há uma necessidade de maiores níveis de interação, que a literatura considera essencial para contruir relações com os clientes.

Outros estudos demonstraram que o aumento da atividade nas redes sociais e as campanhas de Marketing direcionadas podem aumentar a receita dos restaurantes e as visitas dos clientes (Han et al., 2023; Li et al., 2021). No entanto, também observam que, embora o aumento do tráfego de clientes seja benéfico, garantir que os clientes gastam mais (através de *upselling*) é crucial para um crescimento significativo das receitas. Embora o reposicionamento tenha levado a um aumento de refeições servidas no período do jantar, o *ticket* médio diminuiu tanto nos almoços como nos jantares. A receita em 2024 apresentou um aumento apenas de 3% face a 2023, ficando aquém da meta de 4%. Isto sugere que, embora mais clientes tenham visitado o The Poet, os seus gastos individuais não aumentaram como esperado. Sendo assim, corrobora parcialmente com a literatura, uma vez que reforça a noção de que o aumento do tráfego de clientes não se traduz automaticamente em maior receita. O ticket médio mais baixo indica um possível desalinhamento entre a nova estratégia de preços/menu e as expectativas do cliente, um desafio também observado na literatura de reposicionamento (Corstjens & Doyle, 1989; Yakimova & Beverland, 2005).

A literatura enfatiza também que a qualidade excepcional dos alimentos e o serviço são os principais impulsionadores da lealdade do cliente e do WOM positivo (Hyun, 2010; Namkung & Jang, 2008). Salienta ainda que, durante uma fase de reposicionamento, a qualidade do serviço é fundamental para a retenção de clientes e pode influenciar as avaliações e classificações online. Porém, os dados indicam um declínio nas avaliações dos clientes uma vez que as avaliações do *The Fork* caíram após o reposicionamento. Isto sugere que, apesar do

aumento do tráfego de clientes, pode ter havido uma queda temporária na qualidade percebida do serviço ou na satisfação. Assim, este resultado concorda com a literatura que alerta para potenciais dores de crescimento durante o reposicionamento. O declínio nas classificações pode também indicar que, embora os esforços de Marketing tenham atraído mais clientes, a qualidade do serviço e a experiência gastronómica geral não corresponderam às expectativas mais elevadas definidas pelo novo posicionamento da marca.

O reposicionamento eficaz, como observado por Kimes e Beard (2013), depende do alinhamento de todos os elementos da experiência do cliente - incluindo o produto, o preço, o serviço, os esforços promocionais e o pessoal - para reforçar a nova imagem da marca. As atividades de relações-públicas e as ativações de eventos especiais são também vistas como essenciais para construir e manter o envolvimento e a lealdade do cliente. Contudo, verifica-se uma queda significativa no alcance das relações-públicas em comparação com os números pré-reposicionamento. Apesar das melhorias digitais direcionadas, a mudança da estratégia da nova agência de relações-públicas pode ter limitado o envolvimento geral do cliente e contribuído para um crescimento de receitas inferior ao esperado. Esta observação declina ligeiramente do que a literatura poderia prever se fosse implementada uma estratégia de reposicionamento holística. O desalinhamento entre o aumento da presença digital e a diminuição da atividade de relações-públicas sugere que é necessário mais investimento na comunicação abrangente e multicanal.

De modo geral, os resultados empíricos corroboram e desafiam a literatura existente. Apoiam a noção de que uma forte presença digital e um reposicionamento direcionado podem aumentar o tráfego de clientes, mas também revelam as armadilhas, como a redução do *ticket* médio e o declínio da qualidade do serviço, que ocorrem se todos os elementos da estratégia não estiverem perfeitamente alinhados.

Não obstante, o reposicionamento do restaurante, marcado pelo lançamento do novo menu em março de 2024, teve vários impactos notáveis, tais como a maior visibilidade nos meios digitais e na propriedade, levando ao aumento da taxa de captura de hóspedes do hotel no período de jantares de 12% para 21%. A estratégia de promoção levou também ao aumento do alcance geral, e da taxa de conversão. Isto sugere que, embora se tenha tornado mais visível, pode não estar a ter uma repercussão total junto do público idealizado.

Isto pode-se dever ao facto de existir uma mudança no perfil do cliente, dado o aumento da cobertura geral principalmente ao jantar, indicando uma mudança para uma clientela mais casual e possivelmente mais frequente. No entanto, os valores do gasto por pessoa mais baixos e a ligeira quebra na receita realçam a necessidade de equilibrar o volume com a rentabilidade por cliente.

Em termos de resultados menos positivos, a estrutura de custos, especialmente o aumento do *beverage cost*, juntamente com avaliações mais baixas dos clientes, sugere que a estratégia de reposicionamento pode exigir mais ajustes. A monitorização contínua do *feedback* é essencial para garantir que o novo menu corresponde às expectativas do cliente.

Durante este período existiram também outros fatores que podem ter afetado a performance do restaurante, tais como a influência de fatores externos, como a sazonalidade da região e as variações baseadas em eventos. Além desses fatores, em termos de pessoal houve alterações na estrutura da equipa que podem ter afetado a sua funcionalidade e organização, como a saída do diretor de F&B. Integrar estes fatores na estratégia contínua do restaurante será fundamental para sustentar o crescimento e manter a satisfação do cliente.

Em síntese, embora o envolvimento digital e as conversões no website tenham aumentado após o reposicionamento, tal não se refletiu em pontuações mais elevadas de satisfação dos hóspedes. Isto sugere que, embora os esforços de Marketing tenham atraído novos clientes com sucesso, não abordaram totalmente os aspetos operacionais que impactam a experiência do cliente.

Este relatório apresenta algumas limitações ao não incorporar uma metodologia qualitativa com base em questionários de modo a compreender e analisar a opinião do consumidor, além de o período de análise ser curto para compreender impactos a longo prazo do reposicionamento. As recomendações seguintes visam colmatar esta lacuna.

A investigação futura deve focar-se em aprofundar a segmentação do cliente e analisar o comportamento do consumidor para compreender porque é que o aumento do tráfego não se traduziu num maior gasto médio, o que pode envolver estudos qualitativos para descobrir as motivações e preferências do cliente. Melhorar a qualidade do serviço é outra área crítica, onde a investigação pode examinar a ligação direta entre a formação da equipa e a satisfação do cliente, com o objetivo de identificar as melhorias operacionais específicas necessárias para satisfazer as expectativas mais elevadas dos clientes. Uma avaliação longitudinal destas

tendências durante um período prolongado seria também valiosa para determinar se os resultados atuais representam efeitos transitórios temporários ou sinalizam mudanças mais permanentes no comportamento do consumidor.

Bibliografia

- Aaker, D. A., & Shansby, J. G. (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25(3), 56–62. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90130-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90130-6)
- Alexandrov, A., & Lariviere, M. A. (2012). Are Reservations Recommended? *Manufacturing & Service Operations Management*, 14(2), 218–230. <https://doi.org/10.1287/msom.1110.0360>
- American Marketing Association. (2023). *Branding*. <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Ariely, D., & Wallsten, T. S. (1995). Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(3), 223–232. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1075>
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>
- Bertsimas, D., & Shioda, R. (2003). Restaurant Revenue Management. *Operations Research*, 51(3), 472–486. <https://doi.org/10.1287/opre.51.3.472.14956>
- Blankson, C., & Crawford, J. C. (2012). Impact of positioning strategies on service firm performance. *Journal of Business Research*, 65(3), 311–316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.013>
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1982). Marketing Services by Managing the Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23(1), 35–40. <https://doi.org/10.1177/001088048202300107>
- Burton, J., & Easingwood, C. (2006). A positioning typology of consumers' perceptions of the benefits offered by successful service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(5), 301–316. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.10.001>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy and Implementation and practice. In *Pearson Education* (7th ed.). Pearson Education.
- Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Sams Publishing.
- Corstjens, M., & Doyle, P. (1989). Evaluating Alternative Retail Repositioning Strategies. *Marketing Science*, 8(2), 170–180. <https://doi.org/10.1287/mksc.8.2.170>
- Fill, C. (1995). *Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications*. Prentice Hall.

- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90–92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Gupta, V. (2019). The influencing role of social media in the consumer's hotel decision-making process. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(4), 378–391. <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2019-0019>
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 30–42. <https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11658494>
- Han, W., Ozdemir, O., & Agarwal, S. (2023). Linking social media marketing to restaurant performance – the moderating role of advertising expenditure. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2023-0217>
- Heo, C. Y. (2016). Is RevPASH the best performance indicator for restaurant revenue management? *Proceedings of the 14th Asia-Pacific Council on Hotel , Restaurant and Institutional Education*.
- Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, 17(5–6), 503–520. <https://doi.org/10.1362/026725701323366908>
- Hyun, S. S. (2010). Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 251–267. <https://doi.org/10.1177/1938965510363264>
- James, C. R., & Whitney, K. (2018). Under Armour: repositioning for the global stage. *The CASE Journal*, 14(2), 164–193. <https://doi.org/10.1108/tcj-06-2017-0055>
- Jeong, E. H., & Jang, S. C. S. (2011). Restaurant experiences triggering positive electronic word-of-mouth (eWOM) motivations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.005>
- Jewell, R. D. (2007). Establishing effective repositioning communications in a competitive marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 13(4), 231–241. <https://doi.org/10.1080/13527260701193325>
- Kalra, A., & Goodstein, R. C. (1998). The impact of advertising positioning strategies on consumer price sensitivity. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 210–224. <https://doi.org/10.2307/3151849>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.
- Kasavana, M. L., & Smith, D. I. (1982). *Menu Engineering*. Lansing, MI: Hospitality Publishers.

- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: : Building, Measuring and managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.
- Keller, K. L., Heckler, S. E., & Houston, M. J. (1998). The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 62, Issue 1).
<http://www.jstor.org>URL:<http://www.jstor.org/stable/1251802>http://www.jstor.org/stable/1251802?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Keyt, J. C., Yavas, U., & Riecken, G. (1994). Importance-Performance Analysis: A Case Study in Restaurant Positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(5), 35–40. <https://doi.org/10.1108/09590559410067325>
- Kim, W. G., Li, J. J., & Brymer, R. A. (2016). The impact of social media reviews on restaurant performance: The moderating role of excellence certificate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 41–51.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.001>
- Kimes, S. E. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16–21.
<https://doi.org/10.1177/001088049904000315>
- Kimes, S. E., & Beard, J. (2013). The future of restaurant revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(5), 464–469. <https://doi.org/10.1057/rpm.2013.22>
- Kimes, S. E., & Robson, S. K. A. (2004). The impact of restaurant table characteristics on meal duration and spending. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(4), 333–346. <https://doi.org/10.1177/0010880404270063>
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management become Acceptable? *Journal of Service Research*, 6(2), 125–135. <https://doi.org/10.1177/1094670503257038>
- Kohli, C. S., & Leuthesser, L. (1993). Product Positioning: A Comparison of Perceptual Mapping Techniques. *Journal of Product & Brand Management*, 2(4), 10–19.
<https://doi.org/10.1108/10610429310047660>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de marketing* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. NJ: John Wiley and Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>

- Li, J., Kim, W. G., & Choi, H. M. (2021). Effectiveness of social media marketing on enhancing performance: Evidence from a casual-dining restaurant setting. *Tourism Economics*, 27(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/1354816619867807>
- Management Study Guide. (2015). *Brand positioning - Definition and concept*. <https://www.managementstudyguide.com/brand-positioning.htm>
- Marriott International. (2019). *Serve 360*. <https://serve360.marriott.com/>
- Marriott International. (2023a). *About Marriott*. <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
- Marriott International. (2023b). *Our Story*. <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi>
- Marriott International. (2024a). *Locations*. Renaissance Hotels. <https://renaissance-hotels.marriott.com/locations>
- Marriott International. (2024b). *Sheraton*. <https://sheraton.marriott.com/pt-br/>
- Marriott International. (2025). *Discover Your Member Benefits*. <https://www.marriott.com/loyalty/member-benefits.mi>
- McNamara, A. (2024). *How to Do Restaurant Marketing*. Toast. <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/restaurant-marketing>
- Meta. (2025). *Meta Business Suite*. <https://www.facebook.com/business/tools/meta-business-suite>
- Muniz, A. M., & O’Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Namkung, Y., & Jang, S. C. (2008). Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 142–155. <https://doi.org/10.1108/09596110810852131>
- Park, C. (2004). Efficient or enjoyable? Consumer values of eating-out and fast food restaurant consumption in Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2003.08.001>
- Paterno, A. R., Malheiros, C., Gomes, C., & Lima Santos, L. (2023). Kpi’s na Restauração e a Avaliação de Desempenho. In A. P. Borges & E. Vieira (Eds.), *Proceedings of the International Workshop Tourism and Hospitality Management* (4th ed., pp. 66–72). <https://doi.org/10.58869/IWTHM2023>
- Pavesic, D. V. (1983). Cost/margin analysis: a third approach to menu pricing and design. *International Journal of Hospitality Management*, 2(3), 127–134. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(83\)90033-6](https://doi.org/10.1016/0278-4319(83)90033-6)

- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81, 46–55.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80, 86–94.
- Renaissance Brussels. (2023). *Resultados reposicionamento The Poet*.
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley.
- Saad Andaleeb, S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: An examination of the transaction-specific model. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3–11. <https://doi.org/10.1108/08876040610646536>
- Serralvo, F. A., & Tadeu Furrier, M. T. (2008). Reposicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 10(26), 1–16.
- Singh, S., Singh, G., & Dhir, S. (2024). Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 27(2), 109–137. <https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2077088>
- Susskind, A. (2000). How restaurant features affect check averages: A study of the Toronto Restaurant Market. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 56–63. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)80023-3](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)80023-3)
- Suzuki, Y. (2000). The effect of airline positioning on profit. *Transportation Journal*, 39(3), 44–54.
- Swinyard, W. R. (1977). A Research Approach to Restaurant Marketing. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 17(4), 62–65. <https://doi.org/10.1177/001088047701700411>
- Talukder, M. B., Kumar, S., & Das, I. R. (2024). *Perspectives of Digital Marketing for the Restaurant Industry* (pp. 118–134). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0855-4.ch009>
- Thompson, G. M. (1993). Accounting for the multi-period impact of service when determining employee requirements for labor scheduling. In *Journal of Operations Management*, 1 (Vol. 1).
- Thompson, G. M. (1995). Improved Implicit Optimal Modeling of the Labor Shift Scheduling Problem. *Management Science*, 41(4), 595–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.4.595>
- Thompson, G. M. (1997). Labor staffing and scheduling models for controlling service levels. *Naval Research Logistics*, 44(8), 719–740. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6750\(199712\)44:8<719::AID-NAV2>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6750(199712)44:8<719::AID-NAV2>3.0.CO;2-D)

- Thompson, G. M., & Kwortnik, R. J. (2008). Pooling Restaurant Reservations to Increase Service Efficiency. *Journal of Service Research*, 10(4), 335–346. <https://doi.org/10.1177/1094670508314267>
- Wirtz, J., & Kimes, S. E. (2007). The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing. *Journal of Service Research*, 9(3), 229–240. <https://doi.org/10.1177/1094670506295848>
- Yakimova, R., & Beverland, M. (2005). The brand-supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating. *Journal of Brand Management*, 12(6), 445–460. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540239>
- Yang, S. S. (2013). *The attraction effect: An overview, its fragility and a meta-analysis*. Cornell University School of Hotel Administration.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>
- Zhang, C., Lin, Y. H., & Newman, D. G. (2016). Investigating the Effectiveness of Repositioning Strategies: The Customers' Perspective. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(9), 1235–1250. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1107018>

Anexos

Anexo 1- Métricas de redes sociais e relações-públicas

Mês						Visitas	Alcance
	Alcance	Interações	Reels	Publicações	Total de publicações	de Relações Públicas	Relações Públicas
jan/23	1450	57	1	3	4	1	1000
fev/23	5005	141	1	6	7	8	3167424
mar/23	10650	263	0	9	9	3	56500
abr/23	3028	91	0	2	2	1	47000
mai/23	10470	239	0	10	10	5	307600
jun/23	4094	151	0	8	8	6	91600
jul/23	13066	344	0	11	11	14	258000
ago/23	7045	330	2	10	12	3	132466
set/23	11056	327	2	10	12	9	475916
out/23	12054	209	4	6	10	2	23200
nov/23	13055	356	5	4	9	6	229300
dez/23	15031	403	5	6	11	6	2284600
jan/24	11038	215	0	8	8	5	165600
fev/24	13012	285	4	5	9	9	10112810
mar/24	15310	244	6	5	11	2	19400
abr/24	11085	280	7	7	14	4	40700
mai/24	9062	191	3	8	11	2	18000
jun/24	8037	207	2	6	8	8	91600
jul/24	4558	189	2	6	8	0	0
ago/24	74992	256	1	8	9	2	16940
set/24	4404	208	3	4	7	3	98097
out/24	35932	239	1	6	7	2	329168
nov/24	9573	129	1	4	5	3	212600
dez/24	29732	309	5	2	7	1	9883

Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Anexo 2 - Reputação no The Fork e Relações públicas

Mês	Avaliação média The Fork	Número avaliações The Fork	Visitas de Relações Públicas	Alcance Relações Públicas
jan/23	9,0	12	1	1000
fev/23	7,3	8	8	3167424
mar/23	7,1	7	3	56500
abr/23	8,2	5	1	47000
mai/23	7,7	5	5	307600
jun/23	9,0	2	6	91600
jul/23	7,6	4	14	258000
ago/23	9,0	4	3	132466
set/23	7,3	2	9	475916
out/23	8,8	3	2	23200
nov/23	8,8	4	6	229300
dez/23	7,2	6	6	2284600
jan/24	9,0	11	5	165600
fev/24	8,7	8	9	10112810
mar/24	8,6	7	2	19400
abr/24	9,0	9	4	40700
mai/24	9,3	4	2	18000
jun/24	8,0	1	8	91600
jul/24	0	0	0	0
ago/24	8,5	1	2	16940
set/24	9,2	5	3	98097
out/24	5,8	2	2	329168
nov/24	8	1	3	212600
dez/24	9,4	5	1	9883

Fonte – Renaissance Brussels (2024)

Anexo 3 - Coberturas, ticket médio e receita do restaurante The Poet

Mês	Coberturas almoço	Coberturas jantar	Coberturas totais	Ticket médio Almoço	Ticket médio jantar	Ticket Médio Total	Receita Almoço	Receita Jantares	Receita total
jan/23	463	1048	1511	36,19 €	19,42 €	55,61 €	16 754 €	20 354 €	37 108 €
fev/23	673	1277	1950	32,63 €	15,34 €	47,98 €	21 962 €	19 594 €	41 556 €
mar/23	583	1308	1891	24,46 €	16,24 €	40,71 €	14 263 €	21 248 €	35 511 €
abr/23	551	1201	1752	20,85 €	22,39 €	43,25 €	11 491 €	26 896 €	38 387 €
mai/23	1176	1248	2424	21,20 €	24,94 €	46,14 €	24 932 €	31 125 €	56 057 €
jun/23	1818	1060	2878	16,92 €	30,00 €	46,92 €	30 769 €	31 800 €	62 569 €
jul/23	485	1062	1547	10,39 €	21,54 €	31,93 €	5 038 €	22 880 €	27 918 €
ago/23	339	912	1251	6,52 €	24,05 €	30,56 €	2 209 €	21 931 €	24 140 €
set/23	772	1060	1832	31,23 €	24,96 €	56,19 €	24 107 €	26 458 €	50 565 €
out/23	855	1257	2112	22,33 €	23,81 €	46,15 €	19 095 €	29 934 €	49 029 €
nov/23	1088	1456	2544	22,26 €	25,30 €	47,56 €	24 217 €	36 835 €	61 052 €
dez/23	855	1257	2112	19,26 €	35,74 €	55,00 €	16 466 €	44 922 €	61 388 €
jan/24	813	1109	1922	19,52 €	29,21 €	48,73 €	15 872 €	32 389 €	48 261 €
fev/24	672	1145	1817	25,07 €	24,38 €	49,44 €	16 844 €	27 913 €	44 757 €
mar/24	591	1466	2057	25,63 €	22,75 €	48,38 €	15 145 €	33 350 €	48 495 €
abr/24	760	1114	1874	19,97 €	30,49 €	50,46 €	15 177 €	33 961 €	49 138 €
mai/24	580	1343	1923	16,88 €	16,23 €	33,10 €	9 788 €	21 795 €	31 583 €
jun/24	1499	2119	3618	13,51 €	13,54 €	27,06 €	20 258 €	28 699 €	48 957 €
jul/24	620	1595	2215	15,97 €	20,29 €	36,26 €	9 901 €	32 363 €	42 264 €
ago/24	389	884	1273	18,01 €	29,06 €	47,07 €	7 006 €	25 689 €	32 695 €
set/24	1123	1652	2775	17,68 €	22,53 €	40,21 €	19 855 €	37 220 €	57 074 €
out/24	757	1272	2029	12,76 €	29,95 €	42,71 €	9 659 €	38 096 €	47 756 €
nov/24	884	1592	2476	13,95 €	22,27 €	36,22 €	12 332 €	35 454 €	47 786 €
dez/24	904	1603	2507	17,59 €	29,39 €	46,98 €	15 901 €	47 112 €	63 014 €

Fonte – Renaissance Brussels (2024)