



***Relatório de Estágio: A Influência do Marketing Digital na
Seleção dos memmo Hotels – Um estudo de caso***

Diana Alexandra Lázaro de Oliveira

Peniche, setembro de 2024



***Relatório de Estágio: A Influência do Marketing Digital na
Seleção dos memmo Hotels – Um estudo de caso***

Diana Alexandra Lázaro de Oliveira

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Promoção
Turística

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Célia Reis
Barroso

Setembro de 2024

Originalidade e Direitos de Autor

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/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, gostaria de agradecer à Professora Célia Reis Barroso, pela incansável orientação e ajuda na elaboração deste trabalho. Obrigada pelas dicas, pelas informações disponibilizadas e acima de tudo pela motivação constante. Sem o seu apoio este trabalho não teria sido possível!

À minha mãe agradeço por tudo o que sempre fez por mim e, especialmente, pelo empurrão que me deu para tirar este mestrado.

Um agradecimento especial às amigadas que fiz no primeiro ano deste mestrado, pela força e paciência nos últimos dois anos. Sem vocês esta experiência não teria sido a mesma.

Na memmo Hotels tenho muitos agradecimentos a fazer. Primeiro, à Mónica porque sem ela não teria tido a oportunidade de ingressar neste projeto incrível e de criar amigadas que levo para o resto da vida. Obrigada, Mónica! À Teresa por ser a melhor “chefinha” e por tudo aquilo que já me ensinou e por tudo aquilo que ainda vou continuar a aprender com ela; também às Filipas, Marisa, Márcia e Bárbara por toda a paciência que tem para as minhas mil perguntas diárias e porque sem vocês os dias no escritório não seriam de todo o mesmo. Um agradecimento também à direção da empresa, pela confiança que tiveram em mim para continuar a trabalhar convosco. Muito obrigada a todos!

Resumo

O presente relatório de estágio tem como propósito analisar a influência do Marketing Digital na seleção dos hotéis memmo por parte dos hóspedes. O principal objetivo é identificar quais os canais de marketing digital que mais impactam a escolha dos hóspedes ao selecionar os hotéis memmo em Lisboa (memmo Alfama e memmo Príncipe Real).

A metodologia utilizada inclui um estudo caso, com a análise de um *post-stay survey* utilizado pela cadeia memmo Hotels para recolher *feedback* dos seus hóspedes após a sua estadia. Adotou-se um método misto para a análise do questionário, completando o mesmo com entrevistas internas. Este relatório possui três objetivos: identificar os canais de marketing mais influentes, analisar qual o impacto destes mesmos canais na decisão do hóspede e a proposta de estratégias que permitam reduzir a dependência dos hotéis aos Sites de Reservas Online, através dos diversos canais utilizados pela marca.

Os resultados revelaram que os canais mais utilizados pelos hóspedes incluem os Sites de Reservas Online, as Recomendações e a opção Outros que abrange fatores como a parceria com a Marriott Bonvoy no caso do memmo Príncipe Real, e a localização e outras características específicas para o memmo Alfama. Por outro lado, canais como as Redes Sociais, os *Bloggers/Influencers* e as Campanhas de Publicidade não possuem qualquer impacto, mas são algumas das melhores estratégias de marketing de uma empresa, pelo que são importantes considerar.

Este estudo contribui para uma compreensão mais profunda sobre as práticas de marketing digital que são mais eficazes para os hotéis memmo, oferecendo *insights* valiosos para otimizar as suas estratégias e aumentar as reservas diretas.

Palavras-chave: marketing digital; canais de marketing digital; hotelaria; estratégias de marketing; influência na decisão de compra

Abstract

The purpose of this internship report is to analyse the influence of digital marketing on guests' selection of memmo Hotels. The main objective is to identify which digital marketing channels have the greatest impact on guests' choice when selecting memmo Hotels in Lisbon (memmo Alfama and memmo Príncipe Real).

The methodology used includes a case study, analysing a post-stay survey used by the memmo Hotels chain to collect feedback from its guests after their stay. A mixed method was adopted to analyse the questionnaire, supplementing it with internal interviews. T This report has three objectives: to identify the most influential marketing channels, to analyse the impact of these channels on the guest's decision and to propose strategies to reduce hotels' dependence on Online Booking Sites, using the various channels used by the brand.

The results revealed that the channels most used by guests include Online Booking Sites, Recommendations and the Other option which covers factors such as the partnership with Marriott Bonvoy in the case of memmo Príncipe Real, and location and other specific features for memmo Alfama. On the other hand, channels such as Social Media, Bloggers/Influencers and Advertising Campaigns don't have any impact, but they are some of a company's best marketing strategies, which is why they are important to consider in a strategy.

This study contributes to a deeper understanding of the digital marketing practices that are most effective for memmo Hotels, offering valuable insights for optimising their strategies and increasing direct bookings.

Keywords: digital marketing; digital marketing channels; hospitality; marketing strategies; influence on purchasing decisions.

Índice

1.	<i>Introdução</i>	1
2.	<i>Revisão da Literatura</i>	3
2.1.	Turismo	3
2.2.	Destino Turístico	3
2.3.	Turismo de Cidade	4
2.4.	Turismo em Portugal	4
2.5.	Turismo na cidade de Lisboa	5
2.6.	Setor Hoteleiro em Lisboa	7
2.7.	Marketing Turístico	9
2.8.	Marketing Hoteleiro	10
2.9.	Marketing Digital	11
2.10.	Marketing Digital na hotelaria	12
	Importância da Comunicação e do Marketing Digital na hotelaria	12
2.11.	Estratégias de Marketing Digital na hotelaria	13
a.	Presença <i>online</i> na hotelaria: <i>Website</i> e SEO	13
b.	O Marketing de Conteúdo na hotelaria	15
c.	Redes sociais na hotelaria.....	15
d.	O e-mail marketing na hotelaria.....	16
e.	Publicidade <i>online</i> na hotelaria	17
f.	Os <i>influencers</i> digitais na hotelaria.....	18
3.	<i>Caracterização da memmo Hotels</i>	21
3.1.	Apresentação da empresa	21
3.2.	Caracterização dos hotéis memmo	22
a.	Memmo Baleeira	22
b.	Memmo Alfama	23
c.	Memmo Príncipe Real	24
d.	Classificação dos memmo Hotels nas plataformas de reservas	24
3.3.	Visão, Missão e Valores	25
	Visão	25
	Missão.....	25

Valores.....	26
3.4. Clientes e mercado-alvo	26
3.5. Organograma da empresa.....	29
3.6. Recursos Humanos	29
3.7. Departamento de Reservas	30
3.8. Análise da concorrência.....	31
3.9. Análise PESTAL	33
a. Fatores políticos	33
b. Fatores Económicos.....	33
c. Fatores Socioculturais	34
d. Fatores Tecnológicos	34
e. Fatores Ambientais.....	35
f. Fatores Legais	36
3.10. Análise SWOT	36
a. Pontos fortes	38
b. Pontos fracos	39
c. Oportunidades.....	40
d. Ameaças	41
4. Descrição das tarefas efetuadas no decorrer do estágio	45
4.1. Departamento de Marketing	45
4.2. Descrição das tarefas desenvolvidas durante o estágio	46
a. Gestão de redes sociais	47
b. Apoio ao <i>website</i>	50
c. Apoio à comunicação de e-mail Marketing	51
d. Análise de <i>influencers</i> e parcerias	51
e. Outras tarefas.....	52
f. Participação em reuniões.....	52
g. Colaboração com os diversos departamentos	52
4.3. Competências adquiridas no estágio	53
5. Metodologia	55
5.1. Tipo de Pesquisa.....	55
5.2. Objetivos da Pesquisa.....	56

5.3.	Fontes de Recolha dos Dados	57
5.4.	Universo e amostra.....	58
5.5.	Instrumentos de Pesquisa.....	59
5.6.	Procedimentos de Análises dos Dados	60
5.7.	Considerações Éticas.....	61
5.8.	Limitações da Metodologia	61
6.	<i>A Influência do Marketing Digital na Seleção dos memmo Hotels.....</i>	<i>63</i>
6.1.	Discussão dos resultados.....	67
6.2.	Sugestões de melhoria e recomendações	69
7.	<i>Conclusões</i>	<i>77</i>
8.	<i>Bibliografia.....</i>	<i>79</i>
9.	<i>Webgrafia</i>	<i>86</i>
10.	<i>Anexos</i>	<i>88</i>
	Anexo I – Dados Observatório de Turismo: Região de Lisboa – Estabelecimentos Hoteleiros	88
	Anexo II – Dados Observatório de Turismo: Lisboa Cidade – Estabelecimentos Hoteleiros	101
	Anexo III – memmo Handbook – Quem Somos e Conceito da marca.....	107
	Anexo IV – memmo Handbook – memmo Baleeira	108
	Anexo V – memmo Handbook – memmo Príncipe Real.....	109
	Anexo VI – memmo Handbook – memmo Alfama	110
	Anexo VII – memmo Handbook – Missão e Valores da Marca.....	111
	Anexo VIII – memmo Handbook – Cliente memmo.....	112
	Anexo IX – Organigrama memmo Hotels	113
	Anexo X – Entrevista à Diretora de Vendas da memmo Hotels.....	114
	Anexo XI – Publicações feitas de 22 de fevereiro a 30 de abril	115
	Anexo XII – Entrevista à Marketing Manager dos hotéis memmo	117
	Anexo XIII – Report Social Media 2024.....	120

Anexo XIV – Exemplo de Campanha “Newsletter Interna”	121
Anexo XV – Exemplo de Campanha de eventos.....	124
XVI – <i>Post-stay survey</i> memmo Príncipe Real.....	125

Índice de figuras

Figura 1 - Logótipo memmo Unforgettable Hotels.....	21
Figura 2 - Logótipo memmo Baleeira	22
Figura 3 - Logótipo memmo Alfama	23
Figura 4 - Logótipo memmo Príncipe Real.....	24
Figura 5 - Room nights do memmo Alfama.....	27
Figura 6 - Room nights do memmo Príncipe Real.....	28
Figura 7 - Room nights do memmo Baleeira.....	28
Figura 8 - Principais tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio	46
Figura 9 - Exemplo de planeamento de posts 2024 na plataforma Trello.....	50
Figura 10 - Turistas nacionais e internacionais do memmo Príncipe Real (n=146)	63
Figura 11 - Turistas nacionais e internacionais do memmo Alfama (n=168)	63
Figura 12 - Canais mais utilizados pelos hóspedes do memmo Príncipe Real (n=146).....	64
Figura 13 - Canais mais utilizados pelos hóspedes do memmo Alfama (n=168)..	64
Figura 14 - Razões de escolha dos hóspedes do memmo Príncipe Real (n=146)	65
Figura 15 - Razões de escolha dos hóspedes do memmo Alfama (n=168)	65
Figura 16 - Tipo de turistas por canal mais escolhido do memmo Príncipe Real (n=146).....	66
Figura 17 - Tipo de turistas por canal mais escolhido do memmo Alfama (n=168)	67

Índice de tabelas

Tabela 1 - Região de Lisboa - Nº total de estabelecimentos hoteleiros	9
Tabela 2 - Cidade de Lisboa - Nº total de estabelecimentos hoteleiros	9
Tabela 3 – Classificações dos hotéis nas diferentes plataformas.....	25
Tabela 4 - Concorrentes memmo Príncipe Real.....	31
Tabela 5 - Concorrentes memmo Alfama.....	32
Tabela 6 - Concorrentes memmo Baleeira.....	32
Tabela 7 - Análise SWOT da memmo Hotels	37
Tabela 8 - Calendário de publicações semanal no Facebook e Instagram.....	48
Tabela 9 - Número de posts efetuados no decorrer do estágio, por hotel	48
Tabela 10 - Variáveis de estudo.....	57
Tabela 11 - Análise dos post stay survey enviados do memmo Príncipe Real (n=602).....	59
Tabela 12 - Análise dos post stay survey enviados do memmo Alfama (n=620) ..	59
Tabela 13 - Hipóteses de escolha das questões do survey.....	60

Lista de siglas e acrónimos

ADR – Average Daily Rate

CRM – Customer Relationship Marketing

CTTE – Consumo do Turismo no Território Económico

IA – Inteligência Artificial

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RA – Realidade Aumentada

RH – Recursos Humanos

RSO – Redes Sociais Online

RV – Realidade Virtual

SEA – Search Engine Advertising

SEM – Search Engine Marketing

SEO – Search Engine Optimization

UGC – User Generated Content

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VABGT – Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo

1. Introdução

O presente relatório de estágio tem como tema “A Influência do Marketing Digital na Seleção dos memmo Hotels – Um estudo caso”. Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do mestrado em Marketing e Promoção Turística, tendo o estágio curricular decorrido de 17 de julho a 3 de maio de 2024. Após a conclusão do mesmo fui convidada a integrar a equipa de Marketing da empresa e, após aceite o desafio profissional pretendo, com a realização deste estudo, contribuir para aprimorar o trabalho futuro na organização, apoiar nas atuais estratégias de Marketing da empresa e auxiliar na criação de novas.

Num mundo cada vez mais digital, o Marketing Digital tornou-se uma ferramenta essencial para o sucesso de qualquer negócio (Ramesh & Vighya, 2019). Na hotelaria, um setor altamente competitivo (Cunha, 2021), a grande maioria dos turistas realizam uma pesquisa *online* antes de reservarem um hotel. Com a crescente dependência pela internet para pesquisar e tomar decisões por parte dos consumidores, é crucial que se adotem estratégias eficazes que promovam os serviços, destinos e atrações, criando oportunidades para envolver os turistas antes, durante e depois da sua estadia, bem como fidelizá-los (Abreu, 2016).

O propósito deste relatório de estágio é apresentar as atividades realizadas durante o estágio na memmo Hotels, mas, também, teve como desafio perceber de que forma é que as estratégias de Marketing Digital da marca conseguem atrair e reter os seus hóspedes e ter influência na seleção dos hotéis por parte dos consumidores. O objetivo foi saber quais os canais onde os hóspedes mais ouvem falar dos hotéis memmo, de modo a compreender qual o impacto que estes possuem no momento de reserva. Para isto, optou-se por estudos qualitativos e quantitativos aplicados na análise de um *post-stay survey* utilizado pelos memmo Hotels.

O ponto de partida deste relatório baseou-se em duas questões principais: “Quais os canais de Marketing Digital utilizados que têm maior influência para atrair reservas para a memmo Hotels?” e “Qual é o impacto das estratégias de Marketing Digital da memmo Hotels na decisão dos consumidores em relação à escolha dos hotéis?”

As respostas a estas questões tinham por objetivos específicos: Identificar os canais de Marketing Digital mais eficazes para atrair reservas para os memmo Hotels; Compreender a influência das estratégias de Marketing Digital da memmo Hotels na decisão de escolha dos hotéis por parte dos seus hóspedes; e Orientar propostas estratégicas para diminuir a dependência das plataformas de reservas e aumentar as reservas diretas nos canais da marca.

Assim, o trabalho encontra-se organizado em sete capítulos. No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema, enquadramento e definição de objetivos.

O segundo capítulo aborda a revisão da literatura que se considerou relevante para o tema em estudo, nomeadamente, conceitos de turismo e marketing digital na hotelaria, bem como as diferentes estratégias utilizadas nestas áreas no setor em estudo. Para além disso, são também apresentados dados sobre o panorama do Turismo em Portugal e Lisboa.

No terceiro capítulo faz-se uma caracterização da memmo Hotels, onde se aborda: os hotéis da marca e as suas características; a visão, missão e valores; os seus clientes e os mercados-alvo; a estrutura organizacional da empresa, dando destaque aos departamentos de Recursos Humanos (RH) e Reservas; e, ainda, se elabora uma contextualização da atividade considerando as análises da concorrência, PESTAL e SWOT.

Posteriormente, no quarto capítulo é feita uma descrição das atividades realizadas no decorrer do estágio, bem como a apresentação do departamento de Marketing, a colaboração com outros departamentos e as competências adquiridas durante o estágio.

A metodologia de investigação é explicada no quinto capítulo, identificando o tipo de pesquisa desenvolvida, os objetivos da investigação, as fontes de recolha de dados, o universo e a amostra, os procedimentos de pesquisa, os procedimentos e análise de dados, considerações éticas e limitações.

Por sua vez, no sexto capítulo, é apresentado o estudo de caso em que se expõe a análise dos dados, a discussão dos resultados e as sugestões de melhoria e recomendações para os vários canais.

O presente estudo é relevante para a academia na medida em que irá contribuir para conhecer o impacto que o marketing digital, uma área que está em constante evolução, possui na decisão dos consumidores no setor hoteleiro. Ao investigar as estratégias de marketing digital utilizadas pela memmo Hotels e o impacto que estas possuem na seleção dos hotéis da marca pelos hóspedes, este estudo oferece uma compreensão sobre as práticas que são mais eficazes para esta cadeia hoteleira em específico. No que respeita ao setor de marketing digital na hotelaria, este estudo ajuda a identificar os canais que influenciam os turistas, permitindo que as marcas ajustem suas estratégias para aumentar a sua atratividade e reservas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Turismo

O Turismo devido à sua abrangência é um termo difícil de definir e ao longo do tempo, diversos autores tentaram fazê-lo.

Para Cunha e Abrantes (2019), o Turismo pode ser definido como as atividades económicas que resultam das viagens e estadias dos visitantes. Por sua vez, a Organização Mundial de Turismo (OMT) (2008, p.10) possui uma definição um pouco mais completa, referindo que o Turismo “é um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para Países ou locais fora do seu ambiente habitual para fins pessoais ou empresariais/profissionais”.

Já Remoaldo (2020, p.264) refere que o Turismo está ligado “(...) sobretudo, a aspetos sociais e de desenvolvimento local que, além da componente económica, devem incluir o valor e o significado que deverá ter para as comunidades hospedeiras”, isto é, o Turismo deve ser planeado e gerido de modo a incluir os benefícios sociais e culturais para as comunidades locais e não apenas os benefícios económicos que irá trazer para o País.

2.2. Destino Turístico

Tal como o conceito de Turismo, também o conceito de Destino Turístico tem várias definições, existindo alguma dificuldade em chegar a um consenso.

De acordo com a OMT (1998), um Destino Turístico é um local onde um visitante pode passar a noite, sendo constituído por produtos, serviços, atividades e experiências relacionadas com o Turismo.

Já para Murphy et al. (2000, p.44), um Destino Turístico pode ser visto como “uma amálgama de produtos individuais e oportunidades de experiências que combinadas formam a experiência total da área visitada”.

Gunn (1988) refere que para que um Destino Turístico seja atrativo e eficaz, precisa de ser apoiado por um planeamento territorial bem estruturado e inclusivo. Por sua vez, um Destino Turístico deve incluir: recursos patrimoniais (naturais e culturais), atrações, população residente, transportes, imagem, equipamentos e infraestruturas turísticas, que em conjunto devem criar uma experiência positiva tanto para os turistas como para os residentes locais.

Hu e Ritchie (1993), definem Destino Turístico como um conjunto de serviços relacionados com o Turismo, que possuem diversas características, bem como qualquer outro produto

de consumo. Neste sentido, Laws (1995), refere que as características de cada Destino Turístico podem ser classificadas em dois grupos: por um lado, podem ser características primárias (clima, ecologia, cultura e tradição); por outro, podem ser características secundárias (hotéis, transportes e atividades de entretenimento).

2.3. Turismo de Cidade

O Turismo de Cidade (ou Turismo Urbano), é definido pela OMT (2008) como “o tipo de atividade turística que se desenvolve num espaço urbano, (...) que, oferecem uma gama ampla e heterogênea de experiências e produtos culturais, arquitetónicos, tecnológicos, sociais e naturais para lazer e negócios.” Assim, ao possuir tanta diversidade cultural, acaba por atrair diferentes tipos de turistas, tal como referido por Bock (2015).

Segundo Hong (2014, pp. 2), Turismo Urbano refere-se a “metrópoles que sejam reconhecidas internacionalmente e que sejam ainda capazes de atrair visitantes nacionais e estrangeiros de modo a realizar atividades turísticas.”

2.4. Turismo em Portugal

O setor do Turismo tem vindo a crescer ao longo das últimas décadas, tendo um impacto relevante para a economia em Portugal. Em 2022, representava cerca de 15,8% do total da economia portuguesa, tendo o Produto Interno Bruto (PIB) crescido cerca de 61,6%, quase 38 mil milhões de euros, neste mesmo ano (World Travel & Tourism Council, 2023). Segundo Correia (2023), o Turismo tem vindo a contribuir para ajudar a que regiões menos desenvolvidas possam crescer, valorizar o património cultural e natural, promover a cultura e a identidade portuguesa e desenvolver a qualidade de vida local.

No entanto, após a crise pandémica da COVID-19 que surgiu em 2020, este foi um dos setores de atividade que mais sofreu. De acordo com Novo e Barros (2022), o ano de 2019 foi o que registou maior número de viagens e receitas. Também, segundo os autores, foi neste ano que o Valor Acrescentado Bruto (VAB) gerado pelo Turismo atingiu 8,4% do VAB nacional, porém em 2020 desceu para 4,6%, algo que podemos relacionar com o aparecimento da pandemia. De referir que o aumento do Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE) nos últimos anos, demonstrava a importância que o Turismo possuía no desenvolvimento da economia portuguesa, no entanto, foram verificadas diferenças, uma vez que em 2019 correspondia a 15,3% do PIB e em 2020 diminuiu para 8% do PIB (Novo & Barros, 2022). Ainda, os investigadores enunciam que, apesar dos pontos negativos, assumem-se também sinais positivos, uma vez que determinadas áreas geográficas e segmentos de alojamento, não apresentaram uma variação tão negativa quanto os restantes, como é o caso da região do Alentejo e do segmento do Turismo no

Espaço Rural e de Habitação¹. Este segmento registou, durante os meses de julho, agosto e setembro de 2019, um aumento do número de dormidas (2,2%; 11,6% e 9,4% respetivamente), em relação ao mesmo período do ano anterior (Novo & Barros, 2022).

Conforme os dados da Pordata (2023), o número de dormidas em alojamentos turísticos em Portugal aumentou desde 2001 até 2019, tendo sido neste último onde foram registados os maiores valores até à data (70 milhões de dormidas nos alojamentos turísticos). Porém, em março de 2020, os valores desceram de forma considerável, sendo que em abril foram registadas 133.212 dormidas, comparadas com as 1.875.506 dormidas do mês anterior (Novo & Barros, 2022). Já em 2022, de acordo com os dados do Pordata (2023), o cenário revelou-se mais animador, com os valores a chegarem próximos aos de 2019 (69 milhões de dormidas).

Por sua vez, os dados da Comissão Europeia (2023) indicam que, no primeiro trimestre de 2023, a atividade económica portuguesa recuperou, alcançando um PIB de 1,6%. Em fevereiro de 2023, aquando do lançamento da *European Economic Forecast: Winter 2023*, era prevista uma variação do PIB de apenas 1%, porém com a revisão que decorreu em maio de 2023 (*European Economic Forecast: Spring, 2023*), esta passa a ser de 2,4%, devido, principalmente, à entrada de turistas estrangeiros no País, maioritariamente provenientes da América do Norte (Comissão Europeia, 2023).

Perante os dados apresentados, sustento como reflexão que o setor do Turismo é, não só, um setor fundamental para a economia portuguesa, como também impacta a vertente cultural e a qualidade de vida de diversas regiões do País. Por esse mesmo motivo, é relevante que se continuem a desenvolver estratégias capazes de atrair turistas para Portugal.

2.5. Turismo na cidade de Lisboa

Lisboa é um dos principais motores de crescimento da procura turística de Portugal ao nível dos turistas internacionais, destacando-se como um dos destinos mais procurados da Europa, tal como referido pela consultora Roland Berguer (2019) no Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024. Este facto foi, igualmente referido por Cristóvão (2014) no seu estudo e em que defende ser um dos principais motores do desenvolvimento económico nacional.

¹ Dentro do Turismo no Espaço Rural e de Habitação, inclui-se o Turismo de aldeia, AgroTurismo, Casa de campo e Hotel rural. In: <https://www.dgadr.gov.pt/sistemas-de-producao-artesanal/Turismo-rural/caracteristicas-do-Turismo-no-espaco-rural>

Lisboa possui uma oferta turística notável, associada a atrações turísticas históricas, culturais (museus e eventos, por exemplo, arquitetónicas, gastronómicas, bem como aos bairros típicos da zona (Alfama, Bairro Alto, entre outros) (Cayeman, 2014), para além do clima que é apreciado pelo turista e que faz com que opte por esta cidade (Cristóvão, 2014). O Observatório de Turismo de Lisboa (2022) revela, no “Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação”, que as principais atrações visitadas incluem o Arco da Rua Augusta, Torre de Belém, Padrão dos Descobrimentos, o Pavilhão do Conhecimento, Centro Cultural de Belém e o Museu do Chiado, enquanto locais como a Baixa, Cais do Sodré, Chiado, Avenida da Liberdade, Terreiro do Paço e Bairro Alto foram os mais explorados pela grande maioria dos turistas.

O Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2020-2024 (2019), destaca que os turistas procuram Lisboa por diversos motivos, tais como: turismo de sol e mar; *city breaks*; cultura da cidade; natureza; golfe; eventos desportivos, negócios particulares, *meetings industry (MI)* e estudos/formação. O principal objetivo dos visitantes é apreciar a gastronomia e os vinhos da região, explorar monumentos ou museus, conhecer a cultura portuguesa e apreciar a atmosfera ou paisagens, conforme evidenciado no “Inquérito Motivacional”, realizado pelo Observatório do Turismo de Lisboa (2022). Ainda, no “Inquérito das Atividades dos Turistas e Informações” (2022) foram apontadas como principais atividades realizadas na cidade: sair para jantar; visitar monumentos; atrações ou museus; passear a pé; desfrutar da gastronomia e dos vinhos; e excursões fora de Lisboa.

Quanto aos mercados emissores, o Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2020-2024 (2019) destaca que embora o mercado europeu continue a predominar (com 55% das dormidas), existem outros mercados que começam a ganhar alguma relevância, como o brasileiro, o americano e o russo.

Em relação ao perfil demográfico, a maioria dos inquiridos no “Inquérito das Atividades dos Turistas e Informações” (2022), são do sexo feminino (57,2%), sendo a principal faixa etária a dos 35 aos 45 anos (32,7%).

Por norma, de acordo com o Plano Estratégico de Turismo para a região de Lisboa 2020-2024 (Roland Berguer, 2019), a maioria dos inquiridos visitam Lisboa com grupos de amigos (30,1%). Seguem-se as visitas em família com 22,7% e os casais com 22,5%. Apenas 16,4% visitam a cidade sozinhos. Porém, no “Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação” (Observatório do Turismo de Lisboa, 2022), os resultados alteraram-se, sendo que a grande maioria visita a cidade em casal (36,1%) e apenas 0,3% estavam a

visitar a cidade sozinhos. Este estudo indica ainda que as famílias continuam a corresponder a 22,7% dos turistas e 33,2% visitam a cidade com amigos.

Sobre o tipo de alojamento escolhido, o "Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação" (Observatório do Turismo de Lisboa, 2022), refere que 80,1% dos inquiridos optaram por se alojar num hotel ou similar aquando da sua estadia; 18,7% ficaram num *hostel* ou apartamento alugado; e 1,4% pernitou em casa de familiares ou amigos.

Neste inquérito refere-se que a grande maioria dos inquiridos ficou na cidade de Lisboa, correspondendo a um total de 79,7%, enquanto os restantes 20,3% optaram por ficar em Mafra/Ericeira, Península de Setúbal, Sintra ou Cascais.

Por fim, quanto à satisfação global, o "Inquérito de Satisfação e Imagem" revela que 41,9% dos inquiridos viram as suas expectativas iniciais superadas durante a visita à cidade (Observatório do Turismo de Lisboa, 2022).

2.6. Setor Hoteleiro em Lisboa

O Turismo e a Hotelaria são dois conceitos inseparáveis, pois segundo Correia (2015) "interagem de forma integrada", ou seja, ambos estão dependentes das relações existentes entre os *players* e *stakeholders* que compõem a cadeia de distribuição turística (como por exemplo, transportes, hotelaria, restauração, operadores turísticos, agências de viagens e consumidores/turistas). Para além disso, o setor hoteleiro, é um dos componentes mais importantes do setor turístico e tem vindo a registar um grande crescimento, tendo sido um dos principais impulsionadores da recuperação económica de Portugal no pós-pandemia (Leitão, 2022). Assim sendo, é fundamental que se defina o que é a hotelaria e que por sua vez, se caracterize a mesma, dada a sua relevância no acolhimento ao turista.

A hotelaria caracteriza-se, de acordo com Figueiredo (2017, p.10), por "bem receber turistas, explorando hotéis e prestando serviços". Para Almeida (2003, p.90), é "o suporte físico, do conjunto das atividades de recreação que motivam a deslocação", ou seja, é através dos seus serviços de alojamento e alimentação que os turistas encontram acomodação, sendo em muitos casos a própria indústria a oferecer estas atividades.

Já Kandampully et al. (2001, p.4) admitem que a hotelaria "está relacionada com a prestação de serviços de alojamento e restauração para os hóspedes". Os autores acrescentam ainda que a hotelaria se preocupa, igualmente com o bem-estar e a satisfação dos clientes, que não são apenas os turistas, mas também os residentes locais.

Da mesma forma que a hotelaria e o Turismo se encontram intimamente ligados, igualmente a oferta hoteleira e a oferta turística o estão, uma vez que são os hotéis que

permitem a permanência dos turistas num Destino Turístico (Correia, 2015). O autor menciona, ainda, que a oferta hoteleira está associada ao conceito de produtos hoteleiros (oferta de serviços como alojamento, restauração ou serviço de alimentação e bebidas, salas de reunião, SPA e/ou *health club*, entre outros), uma vez que é composta por estes “que se diferenciam através de características e valências mensuráveis e de critérios de classificação dos estabelecimentos hoteleiros”.

Associado ao conceito de hotelaria, temos o conceito de estabelecimento hoteleiro que é definido, segundo o Diário da República (2023), como “empreendimentos turísticos que se caracterizam por proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, estando vocacionados para uma locação diária a turistas” e podem ser hotéis, hotéis-apartamentos ou pousadas. Tendo em conta, que o foco desta dissertação são os hotéis, é também importante que se defina os mesmos. Para o Instituto Nacional de Estatística (2008), um hotel é um:

(...) estabelecimento hoteleiro que ocupa um edifício ou apenas parte independente dele, constituindo as suas instalações um todo homogéneo, com pisos completos e contíguos, acesso próprio e direto para uso exclusivo dos seus utentes, a quem são prestados serviços de alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimentos de refeições, mediante pagamento. Estes estabelecimentos possuem, no mínimo, 10 unidades de alojamento.

A evolução dos transportes veio revolucionar o setor turístico e, por consequência, a hotelaria (Figueiredo, 2017). Com o número de turistas a aumentar a oferta hoteleira aumentou de dia para dia, levando ao aparecimento de diversas categorias de estabelecimentos hoteleiros no País segundo mesmo autor.

De acordo com a Portaria nº327/2008 de 11 de abril (Diário da República, 2008), os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados de 1 a 5 estrelas e para isso têm de obedecer a um conjunto de requisitos relacionados com: instalações, equipamento/mobiliário, serviços, qualidade ambiental e urbanística e aspetos de lazer.

Segundo dados da Pordata (2023), em 2009 existia um total de 304 alojamentos turísticos em Lisboa, dos quais 146 eram hotéis. Com o crescimento do Turismo, em 2022 este valor aumentou para 1028 alojamentos turísticos, dos quais 336 são hotéis. Também foi em Lisboa que se registou o maior valor de dormidas em hotéis em 2022 com um total de 12 923 697 milhões de dormidas (Pordata, 2023).

Considerando os dados fornecidos pelo Observatório do Turismo de Lisboa (Anexo I), em 2023, na Área Metropolitana de Lisboa (composta por 18 municípios) podiam ser encontrados 354 hotéis (de todas as categorias), sendo 62 destes de 5 estrelas, 142 de 4 estrelas e 89 de 3 estrelas (Tabela 1).

Tabela 1 - Região de Lisboa - Nº total de estabelecimentos hoteleiros

Hotéis - Categorias	Unidades	Quartos	Camas
5 estrelas (*****)	62	7 993	14 269
4 estrelas (****)	142	15 214	28 606
3 estrelas (***)	89	7 718	15 086
2 estrelas (**)	51	2 577	4 988
1 estrela (*)	10	263	525
Total	354	33 765	63 474

Fonte: Adaptação própria com base no relatório de “Estabelecimentos hoteleiros – região de Lisboa” do Observatório do Turismo de Lisboa, 2023 (Anexo I)

Por sua vez, na cidade de Lisboa (Anexo II) é possível encontrar 42 hotéis de 5 estrelas, 104 de 4 estrelas e 68 de 3 estrelas (Tabela 2).

Tabela 2 - Cidade de Lisboa - Nº total de estabelecimentos hoteleiros

Hotéis - Categorias	Unidades
5 estrelas (*****)	42
4 estrelas (****)	104
3 estrelas (***)	68
2 estrelas (**)	28
1 estrela (*)	6
Total	248

Fonte: Adaptado do relatório de “Estabelecimentos hoteleiros – Cidade de Lisboa” do Observatório do Turismo de Lisboa, 2023 (Anexo II)

2.7. Marketing Turístico

Os fatores e as situações específicas relacionados com a atividade turística, bem como a influência e dimensão desta indústria, foram responsáveis pelo aparecimento do Marketing Turístico (Costa & Sousa, 2011).

Essencialmente, na fase de decisão de escolha do destino, com a necessidade de atrair os turistas é indispensável ter a capacidade de criar um sentimento de envolvimento que perdure antes, durante e após a experiência do turista (Santos, 2018).

Assim, o Marketing Turístico pode ser definido como o “desenvolvimento de ações que incentivam a compra de produtos turísticos”, ou seja, é o responsável por descobrir o que é que os consumidores desejam, através da realização de análises de mercado, para garantir que sejam elaborados serviços turísticos que se adaptem às necessidades e desejos dos turistas e depois se possam informá-los através das referidas ações (Peres & Rita, 2017, pp. 1 e 2).

Santos e Santos (2011) mencionam algo análogo, ao considerarem que o Marketing Turístico envolve ações no mercado turístico com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores de modo a construir uma relação de trocas.

Tal como referido por Agostinho (2016), o êxito do Marketing no setor do Turismo está fortemente ligado ao Destino Turístico e às suas atrações. O Marketing Turístico é desenvolvido considerando várias variáveis, como as características naturais do local, as acessibilidades, os meios de transporte, a população local, entre outros fatores.

Com isto, e em modo de reflexão, o Marketing Turístico poderá desempenhar, um papel fundamental na atualidade, não atrai apenas os turistas, semelhante, cria experiências envolventes antes, durante e depois da sua estadia. Pela análise dos vários estudos enunciados, torna-se necessário compreender as necessidades e desejos dos turistas, pois, assim, conseguem desenvolver-se serviços e produtos turísticos que vão de encontrar às suas necessidades e expectativas. Igualmente, poder-se-á trabalhar ao mesmo tempo a construção da imagem turística e promover os destinos. Pelo que o Marketing Turístico se torna uma ferramenta essencial para impulsionar o setor do Turismo, sendo que qualquer organização ou Destino Turístico o deve implementar e desenvolver na sua estratégia de negócio.

2.8. Marketing Hoteleiro

Dada a complexidade da área hoteleira e do seu crescimento, surge a necessidade de se criar uma área dentro do Marketing Turístico que se dedique apenas ao serviço hoteleiro, o Marketing Hoteleiro (Guerreiro, 2020). Kotler (2003) indica que é fundamental que se compreenda a importância do Marketing como um departamento que trabalha para que o hotel seja a principal opção do cliente, potenciando ao máximo as suas vendas.

Castelli (2001) diz-nos que o Marketing Hoteleiro é responsável por potencializar vendas, melhorar o atendimento ao hóspede e divulgar o hotel, ou seja, surge com o objetivo de chegar até ao cliente dando a conhecer a sua imagem e marca de forma positiva.

Segundo esta abordagem, o Marketing Hoteleiro surge como resposta à complexidade e ao crescimento da indústria hoteleira. Assim, podemos ponderar que é uma ferramenta crucial para atrair e reter clientes. Por este motivo, sustento que as empresas do setor hoteleiro se devem apoiar no Marketing, a fim de promover os seus produtos e serviços, atraindo clientes e fidelizando-os.

2.9. Marketing Digital

Os investigadores Ramesh e Vidhya (2019) defendem que a digitalização do Marketing permite um contacto mais direto com os consumidores, e qualquer negócio pode beneficiar na comercialização dos seus produtos ou serviços. Com isto, no contexto atual torna-se essencial, segundo os autores, que as organizações estejam presentes no *online* e acompanhem as constantes alterações deste e dos seus consumidores.

Para Oliveira e Saraiva (2019) o Marketing Digital é uma forma de promover produtos ou marcas, através do *online*, especificamente para cada consumidor, criando assim um relacionamento de fidelização.

Outros autores apresentam visões convergentes sobre o Marketing Digital. Faustino (2020) refere que o Marketing Digital é a aplicação de estratégias de comunicação e de Marketing para promover produtos/serviços, utilizando canais digitais (como *websites*, redes sociais, *blogs*, aplicações móveis). Por outro lado, Gouveia (2022) inclui neste conceito que também se promove um conjunto de ações publicitárias *online* e *offline* de Marketing de produtos e serviços, nos canais disponíveis, que envolvem dispositivos eletrónicos.

Contudo, Faustino (2022) menciona que as empresas ao utilizarem o Marketing Digital possuem vantagens como: a segmentação de público-alvo; a análise de dados em tempo real; ter menores custos e ser mais assertivo no investimento; e possuir maior interação com o seu público e agilidade na implementação de campanhas.

Todavia, os profissionais de Marketing estão expostos a desafios como: a perda do controlo da mensagem a transmitir; a evolução tecnológica que destruiu obstáculos de distância e tempo; e o facto dos consumidores quererem a informação que procuram na hora; entre outras (Dimitrios *et al.*, 2023).

O Marketing Digital capacita-se, ainda, de um conjunto de ferramentas que oferecem às empresas oportunidades competitivas, seleccionadas de acordo com os seus diversos

objetivos (Sarmiento *et al.*, 2022) e integradas num todo, para que sejam bem-sucedidas (Gouveia, 2022).

De referir que, nestas ferramentas se englobam, entre outras: o Marketing de Conteúdo; o *Search Engine Marketing* (SEM), que se subdivide em *Search Engine Optimization* (SEO) e *Search Engine Advertising* (SEA); o *Social Media Marketing*; a *Publicidade Online*; o *E-mail Marketing*; o *Mobile Marketing*; e o *Web Analytics*. Algumas destas ferramentas serão abordadas nos pontos 2.10. e 2.11.

Esta vertente do Marketing tem um forte impacto em todos os setores de atividades, nas pessoas e, por conseguinte, o Turismo não é exceção (Sarmiento *et al.*, 2022). O mundo digital veio alterar a forma como os consumidores procuram e compram os produtos e serviços, e como referem Dimitrios *et al.* (2023) as suas opções de compra deixaram de ser apenas sobre a marca e, atualmente, as empresas focam as suas estratégias, também, na experiência do consumidor. Por este motivo, todas as organizações turísticas precisam de estar *online*, pois, como argumenta Abreu (2016) devem conseguir comunicar e alcançar os turistas, dar-lhes a conhecer os locais, atrações e infraestruturas existentes nos destinos e empresas turísticas, bem como proporcionar-lhes uma experiência mesmo antes de chegarem ao destino.

Em resumo, o Marketing Digital poderá ser considerado como uma força transformadora no cenário atual dos negócios, sendo uma necessidade para as organizações que procuram ser relevantes e competitivas. No âmbito da hotelaria e do Turismo, para além de ajudar a divulgar destinos e atrações, consegue criar oportunidades para que as empresas envolvam os turistas antes, durante e depois das suas estadias e visitas. No setor do Turismo, e como evidenciado neste ponto, o Marketing Digital tornou-se uma alavanca essencial para atrair, satisfazer e fidelizar os turistas.

2.10. Marketing Digital na hotelaria

O Marketing Digital na hotelaria deixou de ser uma opção e passou a ser uma obrigação. Tal como refere Machado (2019), é essencial que os hotéis utilizem as ferramentas de Marketing Digital para se destacarem dos concorrentes, atraírem consumidores e continuarem a ser competitivas no mercado.

Importância da Comunicação e do Marketing Digital na hotelaria

A comunicação digital é vista como um dos principais determinantes de mudança na indústria hoteleira, nomeadamente, face ao crescimento do mercado hoteleiro e ao aumento da sua competitividade (Cunha, 2021). Igualmente, o Marketing Digital tem contribuído fortemente para o sucesso do setor hoteleiro (Serra *et al.*, 2020). A internet

tornou-se parte integrante do negócio, pelo que diversas empresas tiveram de adotar novos modelos de Marketing de modo a conseguirem chegar aos seus consumidores e a interagir com eles de novas formas, para além dos serviços *offline*, tal como referem Ghonim et al. (2022).

2.11. Estratégias de Marketing Digital na hotelaria

Como referido anteriormente, existe uma grande variedade de ferramentas de Marketing Digital, tais como *websites*, e-mail marketing, redes sociais, SEO, marketing de conteúdos, publicidade, entre outros, que apoiam e aumentam o desempenho do negócio, particularmente na hotelaria (Leite, 2023).

Varadarajan (2010) alude que as estratégias de Marketing consistem nas ações que são tomadas pelas empresas, que se focam na criação de uma vantagem competitiva e sustentável em relação à concorrência. As ferramentas digitais proporcionam, assim, grandes oportunidades competitivas no que respeita às campanhas promocionais digitais, otimização de *websites*, criação de conteúdos interativos, criação de plataformas colaborativas entre empresa e consumidor, entre diversas outras oportunidades (Sarmiento et al., 2022).

a. Presença *online* na hotelaria: *Website* e SEO

O consumidor inicia as suas experiências na *internet*, começando pelas pesquisas nos motores de pesquisa, pelo que é importante que se produza conteúdo relevante para o utilizador que queremos conquistar, por exemplo, através dos *websites* (Sarmiento et al., 2022).

Um *website*, tal como definido por Magalhães (2013, p.14) pode ser as “páginas eletrónicas que contém ligações, imagens e objetos, sendo o código interpretado por um *browser*”. O primeiro passo a considerar quando se decide criar uma presença na *internet* é a escolha do que melhor se vai adequar aos negócios e aos objetivos de uma empresa (Magalhães, 2013).

Assim, e sobretudo, no setor turístico, a importância que os *websites* possuem não pode ser desvalorizada, sendo uma ferramenta essencial para os destinos e empresas turísticas. Isto porque, como aludem Shrestha et al. (2021), ao agrupar-se num *website* a informação mais importante sobre os produtos e serviços turísticos estamos a ajudar os turistas a tomar as suas decisões sobre os destinos, acomodações, serviços oferecidos, atividades a realizar, entre outros.

Para Marques (2021), um *website* que proporciona uma boa experiência ao utilizador, deve ter em conta aspetos como: simplicidade; rapidez; responsividade *mobile*; atraente; coerente; bom conteúdo; parte social para a partilha comentários e *call-to-action*, ou seja, chamadas para a ação. Neste sentido, o *website* deve estar bem estruturado e transmitir segurança ao utilizador de modo a estimular as vendas (reservas) e a impulsionar o negócio (Sarmiento et al., 2022; Sarmiento & Franco, 2023).

Os *websites* não são apenas plataformas informativas, devem conseguir gerar uma experiência que contribua para o sucesso das empresas e destinos, influenciando as decisões dos turistas, pelo que, precisam de ser trabalhados da melhor forma possível, caso contrário, poderá existir uma perda de receitas (Lanz & Carmichael, 2015), e, simultaneamente, pondera-se a sua otimização através do SEO para chegar a mais utilizadores.

O SEO é um “conjunto de várias estratégias e técnicas de otimização de *websites* ou *blogs* para que estes sejam mais facilmente entendidos pelos motores de pesquisa, como o Google” (Faustino, 2020, p. 71). Ou seja, otimizam-se os *websites* para se conseguir aumentar o número de visitas e a visibilidade das páginas nos motores de pesquisa, de modo a aumentar os resultados de vendas (Anjos et al., 2013).

Vários autores abordam que se deve ter em consideração os parâmetros de avaliação do SEO: *page authority*, que prevê o quão bem classificada é uma página num motor de pesquisa (Moz, 2022); *domain authority*, que mede a força de um domínio ou subdomínio por inteiro e não a força de uma única página (Moz, 2022); e *page speed*, que está ligada à quantidade de tempo que a página *web* demora a carregar (Dean, 2024).

Com isto, ao otimizar-se o *website* de um hotel está-se a contribuir para um melhor negócio, na medida em que quanto mais bem posicionado estiver o *website* nos motores de *pesquisa*, maior será o número de visitantes que podem vir a tornar-se hóspedes (Parvez, et al., 2018).

Portanto, considera-se que no setor hoteleiro é elementar a existência de um *website*, porque mais do que uma plataforma informativa, este reúne, informações sobre os produtos e serviços que são oferecidos pelas empresas, ajudando os turistas a tomar decisões informadas sobre as suas reservas. Com isto, deve-se ponderar a relevância dos *websites*, que devem proporcionar uma experiência de interação positiva e que a sua otimização seja uma forma dos hotéis conseguirem estimular as reservas e transformar os visitantes em hóspedes, ajudando ao crescimento e à sustentabilidade das empresas neste setor.

b. O Marketing de Conteúdo na hotelaria

A estratégia de Marketing de Conteúdo consiste na produção de matérias relevantes para o público, de modo a ajudá-lo a esclarecer dúvidas, atrair potenciais clientes ou, simplesmente, fazer de si uma autoridade num determinado nicho (Faustino, 2020).

O Marketing de Conteúdo é uma das táticas mais valorizadas e comuns atualmente, consistindo no processo de desenvolver e distribuir informação valiosa *online* (Bubphapant & Brandão, 2023). Segundo estes autores, tem ganho muita popularidade nos últimos anos, ao contrário da utilização do Marketing tradicional, cuja eficácia tem vindo a diminuir. Este tipo de Marketing é pensado para que seja valioso para o consumidor, que o consome voluntariamente para seu próprio benefício.

De acordo com o *Content Marketing Institute* (2013), o Marketing de Conteúdo foca-se na criação e distribuição de conteúdo de valor, relevante e consistente de modo a ser possível atrair e reter a audiência.

Simsek e Batuhandincel (2019) concluem, no seu trabalho sobre o Marketing de Conteúdo na indústria turística, que com a crescente importância da tecnologia, da utilização da *internet* no setor hoteleiro e da competitividade, é fundamental que se encontrem novas formas de aumentar as vendas e proporcionar uma melhor experiência aos consumidores. É neste sentido que se tem vindo a apostar na utilização de estratégias de Marketing Digital e que se vê no Marketing de Conteúdo uma forma de captar a atenção dos consumidores e potenciar possíveis lucros, principalmente, através da criação de conteúdo para *websites*, redes sociais (imagens e vídeos) e *blogs* (Simsek & Batuhandincel, 2019).

c. Redes sociais na hotelaria

As Redes Sociais *Online* (RSO) já não são apenas uma moda, passaram a ser uma das tendências mais fortes do mundo *online* (Sarmiento et al., 2022). O conceito de RSO surge na atual *Web 2.0* e veio introduzir novas formas de comunicar, criou comunidades digitais e facilitou a conexão entre pessoas (Oliveira, 2021). As RSO são ferramentas que possibilitam a interação social através da partilha de dados e da criação de informação em diversos formatos, como vídeos, imagens, texto, *stories*, entre outros (Sarmiento et al., 2022).

No âmbito das RSO, encontram-se as plataformas mais populares como o Facebook, o Instagram, o LinkedIn, o Twitter e o WhatsApp, que têm como objetivo partilhar conteúdos e promover a interação e conexão entre pessoas (Santos, 2018).

Com a presença, cada vez mais forte, do digital na vida de todos, as empresas hoteleiras precisam de estar nas RSO com uma estratégia adequada aos seus objetivos e aos segmentos que querem atingir, para que possam estabelecer ligações mais próximas com os consumidores (Marques, 2018).

As RSO desempenham, ainda, um papel primordial na promoção dos produtos e serviços hoteleiros, uma vez que permitem apresentar os quartos, a comida e o SPA, por exemplo, e servem como uma forma de interação entre os consumidores que partilham informação e opinião e aqueles que a procuram (Parvez et al., 2018).

Alexander (2018) refere que, através da observação do *feedback* de outros nas RSO, os indivíduos planeiam as suas viagens, apoiando-se na sua tomada de decisão e no processo de reserva.

Nas RSO as estratégias de marketing podem ter vários formatos, tais como anúncios pagos, publicações orgânicas ou através dos influenciadores digitais (Cabral, 2022). Para o autor, cada uma representa um papel importante na construção da presença *online* e no sucesso das unidades hoteleiras.

Com isto, torna-se evidente considerar que as empresas turísticas utilizem as RSO para promover o negócio, mas também, para melhorar o atendimento ao cliente e a experiência do hóspede, o que se refletirá na reputação da marca e no crescimento da mesma, que poderá ser alcançado através das estratégias definidas e utilizadas nas nestas plataformas.

d. O e-mail marketing na hotelaria

A ferramenta de e-mail no Marketing Digital tem se destacado como um instrumento eficaz para atingir o público-alvo e oferece várias vantagens (Gouveia, 2022). Este autor destaca que esta, possui um dos melhores custos-benefícios entre as diversas ferramentas existentes, devido ao seu enorme alcance, sendo esta uma das suas principais vantagens.

O e-mail marketing é, atualmente, um excelente meio de comunicação e divulgação da marca e dos produtos e serviços quer para os clientes como para os potenciais clientes na medida em que, praticamente, todas as pessoas possuem um e-mail (Gouveia, 2022).

De acordo com Faustino (2022), o e-mail oferece-nos um alcance incrível. Primeiramente, permite que as empresas comuniquem diretamente com o público, referindo o autor que é fundamental para interagir com os clientes, educá-los sobre os produtos e serviços, promover conteúdos relevantes e, ainda, estimular a venda. Depois, possibilita automatizar a comunicação, o que torna o e-mail Marketing uma ferramenta versátil e eficiente

(Faustino, 2022). Além disso, fortalece a presença do hotel no meio digital quando utilizado para ajudar a promover as restantes plataformas digitais que detêm (Franco, 2020).

e. Publicidade *online* na hotelaria

Num mundo cada vez mais digital é crucial que as empresas de todos os setores, tenham capacidade para alcançar o seu público-alvo. É aqui que a publicidade *online* entra, permitindo alcançar, facilmente, um público específico.

Esta estratégia é utilizada para influenciar a compra de produtos ou a contratação de serviços e é concebida através da publicação de anúncios na *internet*, ajudando na divulgação dos produtos das marcas e respetiva fidelização (Patel, 2023). O autor alude que existem diversos tipos de ferramentas de Marketing que permitem a realização de publicidade *online*, nomeadamente: *banners*, *blogs*, e-mail marketing, *links* patrocinados, *mobile advertising*, *pop-ups*, RSO, remarketing, SEO e *video advertising*.

Para Patel (2023), a publicidade *online* traz-nos algumas vantagens, nomeadamente: o alcance de um público altamente específico; a medição dos resultados; menores custos em comparação com a publicidade tradicional; e a simplicidade.

De acordo com Braimis (2023), sobre a publicidade *online* existem dois tipos, as realizadas através de tráfego orgânico e de tráfego pago. A primeira tem como objetivo captar *leads*, educá-los e conduzi-los à decisão de compra, através da criação de conteúdos pela marca, enquanto a segunda, envolve a colocação de campanhas em mecanismos de pesquisa, como o Google Ads por exemplo, e em RSO como o Facebook Ads, Instagram Ads, LinkedIn Ads, entre outros, de modo a atingir mais rapidamente o público desejado (Braimis, 2023).

Assim, pondera-se que as campanhas de anúncios pagos são fundamentais para qualquer setor, uma vez que permitem que se chegue a um público muito amplo e, juntamente, se criem anúncios que aparecem, por exemplo, nos resultados de pesquisa do Google. Além disso, possibilitam também direcionar para públicos específicos, através da segmentação, que, segundo Gabriel (2017), consiste em identificar os consumidores e separá-los em diferentes grupos, e, assim, torna-se possível direcionar os anúncios com base em critérios como: comportamento; localização; interesses; faixa etária; entre outros. Desta forma, para este investigador, será possível atingir o público que realmente se pretende impactar e o que se considera que poderá vir a ser o cliente no futuro, clientes. Algo que, como indicam Costa e Sousa (2011), se trata de uma forma de estudar o mercado, dividindo-o em vários grupos de pessoas, de modo a conhecer-se as necessidades e desejos de cada grupo para que se possa ajustar o trabalho de Marketing.

Outra forma de impactar os potenciais clientes é através do remarketing, que consiste em mostrar “anúncios a clientes que já tenham visitado o *website* ou utilizado a *app*” (Google Ads Ajuda, 2019). Para a hotelaria, segundo Czajka (2023) esta é uma estratégia muito valiosa, isto porque, cerca de 81% dos visitantes abandonam o *website* sem fazer uma reserva. Com o uso do remarketing, os hotéis podem conseguir aumentar a taxa de conversão, sendo que esta técnica segue o visitante para outros *websites* ou RSO lembrando-os do que viram, incentivando-os a voltar e a efetuar a reserva (Czajka, 2023).

f. Os *influencers* digitais na hotelaria

Alguns estudos sobre o comportamento do consumidor têm vindo a afirmar que as pessoas confiam cada vez menos na publicidade e cada vez mais em pessoas que falam sobre determinada marca, quando não fazem parte dela (Oliveira, 2018). E, como narra Gouveia (2022), é aqui que o Marketing de Influência entra, pois consiste em desenvolver uma parceria entre uma marca e os produtores de conteúdo - os *influencers* digitais.

Os *influencers* no mundo digital são capazes de estimular a mentalidade e influenciar as decisões dos seus seguidores (Lincoln, 2016), pelo que, conseqüentemente, se tornam uma fonte de informação para promover produtos e serviços de qualquer empresa. Silva (2019) diz que o seu objetivo é influenciar o comportamento e as atitudes dos seus seguidores através da publicação de conteúdos nas RSO, *blogs* e outras plataformas.

Para caracterizar os tipos de *influencers*, Gouveia (2022) utiliza o número de seguidores e define-os em 4 tipos: os nano, entre mil e 10 mil seguidores; os micro, entre 10 mil e 100 mil seguidores; os macro, com 100 mil e 1 milhão de seguidores; e os mega com mais de 1 milhão de seguidores. O autor considera que os dois primeiros – nano e micro – têm vindo a ter, apesar de terem menos seguidores, um excelente desempenho no digital, uma vez que os consumidores se identificam mais com eles.

Ainda, sobre os *influencers*, Manchenõ (2016) indica que estes desempenham um papel essencial no setor turístico, pois a promoção turística depende muito do formato visual para apresentar os produtos/serviços turísticos, tais como fotografias e vídeos, e estes incentivam os seus seguidores a explorar novos destinos, ao mostrarem as suas próprias experiências de forma genuína.

Podemos questionar se quando uma empresa decide realizar uma campanha de *Influencer Marketing* então ela necessita de criar uma estratégia para que, no final, possa averiguar os resultados e perceber quais os resultados obtidos? Pois, Gouveia (2022) determina que uma estratégia de Marketing de Influência deve corresponder a diversos passos. Primeiramente, é necessário definir os objetivos que podem estar ligados à identidade da

marca; ao aumento de seguidores; ao *engagement*; ou à geração de *leads*. Depois, o autor afirma que se deve escolher o tipo de campanha, ou seja, definir por exemplo, se oferece produtos, se realiza *posts* patrocinados, ou se faz concursos e, para tal, segue-se: a identificação do *target*; a definição do *budget*; e qual o tipo de *influencers*. Por último, encontra-se a etapa da análise de resultados, através da sua medição, utilizando métricas como: tráfego do *website*; visitas às páginas; menções nas redes; número de seguidores; partilhas; comentários e gostos; novas vendas; taxas de retenção; e taxas de renovação (Gouveia, 2022).

3. Caracterização da memmo Hotels

3.1. Apresentação da empresa

O grupo memmo Unforgettable Hotels, S.A. é uma sociedade gestora de participações sociais em atividades de gestão e exploração de estabelecimentos e atividades hoteleiras, com sede em Lisboa (Racius, 2022).

Os hotéis memmo surgiram com o propósito de se diferenciar, bem como afirmar cada um deles como instrumentos de promoção, requalificação e atração da sua envolvente (Anexo III). Os memmo Unforgettable Hotels são três: memmo Baleeira em Sagres (Anexo IV), memmo Príncipe Real (Anexo V) e memmo Alfama (Anexo VI), em Lisboa, sendo estes dois classificados como Boutique Hotel².

Como referido no memmo *Handbook* (Anexo III), o nome da marca surgiu de “memorie”, isto porque o grupo acredita que os clientes guardam na memória todas as experiências que têm dentro dos hotéis, quer seja a nível de sons, aromas, cores e imagens, bem como histórias para contar. Por sua vez, o logótipo é composto pelo símbolo do camaleão (Figura 1), uma vez que, tal como o camaleão absorve as cores do meio onde está, igualmente os hotéis procuram adaptar-se e integrar-se a cada local onde estão inseridos (Anexo III).

Figura 1 - Logótipo memmo Unforgettable Hotels



Fonte: memmo Unforgettable Hotels (2024)

Os hotéis memmo apesar de serem uma marca relativamente recente são já detentores de vários prémios tais como: Prémios Líderes do Turismo em 2023, sendo o memmo Príncipe Real nomeado na categoria de “Luxury Hotel”; e o memmo Baleeira na categoria de “Leisure Hotel. Também, em 2023, o memmo Príncipe Real foi nomeado e premiado como “Melhor Boutique Hotel” nos *Plublituris Portugal Travel Awards* (informação interna, 2023). Já em 2024, o memmo Príncipe Real foi um dos hotéis escolhidos do Travellers’ Choice Awards Best of the Best da Tripadvisor; o Café Príncipe Real ganhou a distinção de 2 Garfos no concurso gastronómico Lisboa à Prova; e a memmo Unforgettable Hotels

² Um boutique hotel dá resposta aos clientes que procuram ambientes calmos, serenos e requintados e vivências históricas em centros históricos e caracterizam-se pela sua identidade única, carácter moderno, pequena dimensão, elevado nível de serviços, entre outras (Cunha & Abrantes, 2019).

foi nomeada e vencedora da categoria Hotel Brand nos Prémios Líderes do Turismo da TNews (informação interna, 2024).

3.2. Caracterização dos hotéis memmo

a. Memmo Baleeira

O primeiro hotel da marca foi o memmo Baleeira (na Figura 2 podemos observar o logótipo do mesmo).

Figura 2 - Logótipo memmo Baleeira



Fonte: memmo Baleeira (2024)

O edifício atual existe desde 1962 quando o Hotel Baleeira abriu na Vila de Sagres. Em 2006 encerrou para obras e reabriu em agosto de 2007, reclassificado com 4 estrelas e com um novo nome – memmo Baleeira (Anexo IV; memmo Baleeira, 2024). Afirma-se como um hotel familiar e é composto por 145 quartos, o restaurante A Fornaria; várias zonas de estar; sala de leitura e TV; SPA (com piscina interior aquecida, sauna, banho turco e salas de massagem); uma sala para praticar Yoga; ginásio; piscina exterior aquecida com bar de apoio; *kids club* e *kids playground* (com cama elástica, parede de escalada e baloiço); para além de possuir, ainda, uma área *corporate*, com uma sala para reuniões e eventos (Anexo IV; memmo Baleeira, 2024).

Como principais serviços o memmo Baleeira possui: pequeno-almoço *buffet*; *bike center* – que permite aos hóspedes alugar bicicletas ou guardar e lavar as suas próprias bicicletas; estacionamento privado; ginásio para usufruto dos hóspedes; Wi-Fi gratuito; serviço de lavandaria; loja memmo, localizada dentro do hotel e que vende roupas e artigos memmo personalizados; *kids club*; serviços de massagem e tratamento (mediante pagamento extra); *Pressreader*, ao estar conectado ao Wi-Fi do hotel e descarregando a aplicação “Pressreader”, os hóspedes do memmo Baleeira podem usufruir de forma ilimitada e gratuita a mais de 5000 jornais e revistas; *room service*; *Surf Center*, e aulas de Yoga, surf, kayak, dive, entre muitas outras atividades (memmo Baleeira, 2024).

Pela sua localização em Sagres, uma região associada ao surf e a diversas atividades na natureza, o memmo Baleeira estabeleceu diversas parcerias com empresas locais, de modo a proporcionar aos seus hóspedes a melhor experiência possível, entre as quais: a

Freeride Surf School, escola de surf que possui uma loja no parque de estacionamento do hotel para que os hóspedes possam conhecer os diversos programas de surf, alugar equipamento e marcar aulas de grupo ou privadas; as aulas de Yoga com a *Activities & Wellness Manager* e com uma professora subcontratada, que se realizam numa sala no mesmo devidamente equipada para proporcionar aos seus hóspedes momentos de relaxamento; a Pura Vida Dive House, uma empresa de mergulho certificada; e a *Marilimitado* e *CapeCruise* com passeios de barco e observação de golfinhos.

b. Memmo Alfama

O memmo Alfama surge em 2014 e é o segundo hotel da marca, assumindo-se como um hotel “virado para fora”, um ponto de partida para descobrir Alfama e Lisboa, pois está localizado no coração da cidade (Anexo VI). Proporcionando “A viagem mais autêntica”, como cita o memmo *Handbook* (Anexo VI), é o primeiro boutique hotel desta zona histórica da cidade e detém uma classificação de 4 estrelas (o logótipo pode ser observado na Figura 3).

Figura 3 - Logótipo memmo Alfama



Fonte: memmo Alfama (2024)

Esta unidade hoteleira possui 42 quartos, uma sala de estar (onde é servido o pequeno-almoço), um pequeno ginásio, o *Wine Bar & Terrace* – um *rooftop* com vista sobre Alfama e para o rio Tejo – e uma piscina exterior vermelha que se mistura com os telhados de Alfama. Todo o hotel foi concebido para criar um ambiente de conforto e espaços para que o hóspede se sinta em casa mesmo estando longe da sua casa (Anexo VI; memmo Alfama, 2024).

Os principais serviços disponíveis no memmo Alfama são: ginásio; *room service*; pequeno-almoço *buffet*; Wi-Fi gratuito; serviço de receção 24h; e serviço de lavandaria (memmo Alfama, 2024).

Como parcerias destacam-se: a *Tuk Tuk Tejo*, que proporciona passeios privados de *tuk tuk* pelo centro histórico de Lisboa; a *Walking Tour*, que permite conhecer a velha e a nova Lisboa, com a história local para aprender, as fachadas de azulejos a admirar, as pessoas locais para conhecer e um *flea market* para experimentar; a *Bad Bone*, uma loja de

tatuagens com cerca de 30 anos de história, o primeiro espaço de tatuagens oficialmente reconhecido no País; a *Taylor Made Travel* para proporcionar uma experiência de fado; e a *LX Rent*, que permite o aluguer de uma *scooter* sem motorista.

c. Memmo Príncipe Real

O memmo Príncipe Real (Figura 4) foi inaugurado em 2016 e é o terceiro hotel da marca que nos transporta para “A viagem mais Contemporânea (memmo *Handbook*, Anexo V) e, como o próprio nome do hotel indica, situa-se no bairro Príncipe Real. Este foi o primeiro boutique hotel de 5 estrelas nesta localização e possui 41 quartos, o restaurante Café Príncipe Real onde se serve o pequeno-almoço, almoço e jantar. Também, é sua característica a piscina verde inspirada no jardim que se localiza no centro do bairro (Anexo V; memmo Príncipe Real, 2024).

Figura 4 - Logótipo memmo Príncipe Real



Fonte: memmo Príncipe Real (2024)

O memmo Príncipe Real tem como principais serviços: *in-room minibar*, terraço com piscina; memmo *Walking Tour*, garagem privada (sujeita a disponibilidade e custos adicionais); Wi-Fi gratuito; *room service*; serviço de concierge; serviço de lavandaria; pequeno-almoço *buffet*, e serviço de receção 24h (memmo Príncipe Real, 2024).

As suas principais parcerias são com empresas de *transfers* e empresas de *Walking Tours*, que permitem ao hóspede entrar em contacto com o bairro numa visita guiada de uma hora e meia.

d. Classificação dos memmo Hotels nas plataformas de reservas

Os clientes dos memmo Hotels, podem avaliar a sua estadia em diferentes plataformas, como se observa na Tabela 3, nomeadamente: TripAdvisor, Booking, Expedia e também no Revinate, a plataforma de e-mail marketing utilizada pelos hotéis memmo. Para além disso, o Café Príncipe Real é avaliado no The Fork.

Tabela 3 – Classificações dos hotéis nas diferentes plataformas

	Tripadvisor	Booking	Expedia	The Fork	Revinatè
Memmo Baleeira	4,5/5 (#2/10)	9,0/10	9,0/10	-	4,6
Memmo Alfama	4,5/5 (#25/341)	9,1/10	9,6/10	-	4,8
Memmo Príncipe Real	4,5/5 (#23/341)	9,1/10	9,6/10	9,5/10	4,8

Fonte: Elaboração própria com base na informação disponível nas plataformas de Tripadvisor, Booking, Expedia e The Fork, 30 de abril de 2024; Revinatè (plataforma utilizada pelos hotéis memmo), 30 de abril de 2024

Ao analisar as avaliações dos hotéis nas diferentes plataformas (Tabela 3) constata-se que os hotéis memmo mantém uma boa reputação em todas as plataformas consideradas, o que se reflete na qualidade dos serviços prestados e numa experiência satisfatória para os hóspedes.

3.3. Visão, Missão e Valores

Visão

Uma visão deve ser um estado futuro, ou seja, o lugar onde a organização quer chegar e a forma como se vê a longo prazo de modo a ajudar a definir objetivos e alcançar a missão (Serra et al., 2012).

Tendo em conta, o referido anteriormente e de acordo com o “memmo *Handbook*” (Anexo VII), a visão dos hotéis memmo é: “Mais do que sítios para dormir, os hotéis memmo procuram proporcionar verdadeiras emoções, tornando a estadia parte integrante de toda a experiência de viagem, que se pretende inesquecível”.

Missão

Por norma, uma missão é definida para explicar ao público a razão de ser da empresa (quem é e o que faz), correspondendo a uma descrição precisa do negócio em que está e explica o porquê da empresa existir (Serra et al., 2012).

A missão dos memmo Unforgettable Hotels passa por: mostrar o que de melhor uma região tem para oferecer; combinar os prazeres de uma hospitalidade de qualidade e contemporânea com a envolvente natural e cultural de um local; promover o espírito de aventura; procurar o inesperado e o inesquecível e explorar e descobrir o que cada local tem para nos oferecer (Anexo VII).

Valores

Os valores, permitem identificar o que a empresa considera importante e quais os seus princípios (Scorsolini-Comin, 2012), servindo de base à identidade e às prioridades da empresa. Também acabam por indicar a forma como as pessoas se devem comportar com os outros dentro e fora da organização (Serra et al., 2012). Assim, os principais valores reconhecidos pela empresa no “memmo *Handbook*” (Anexo VII) são:

Hospitalidade: para garantir um elevado nível de atendimento e acolhimento; conhecer e cumprir elevados *standards* de serviço; proporcionar um serviço genuíno e atencioso, com proximidade e disponibilidade sempre focado no bem-estar do cliente;

Contemporaneidade: para certificar um *standard* de modernidade e contextualizar cada hotel à natureza da envolvente, algo que se reflete nos detalhes, elementos decorativos, ambientes criados ao longo do hotel ou apresentação dos pratos;

Originalidade: para promover a capacidade de inovação e reinvenção dos serviços tradicionalmente esperados; elevar o produto memmo à própria experiência da viagem que se pretende inesquecível; oferecer um produto inovador que crie surpresa e que possa reinventar e superar as expectativas dos clientes.

3.4. Clientes e mercado-alvo

Segundo o “memmo *Handbook*” (Anexo VIII), os hotéis memmo definem como potencial cliente o indivíduo cosmopolita, que aprecia a envolvente cultural, acompanha as tendências, tem um sentido estético apurado, tem gosto pelo design e pela cozinha, é sofisticado e aprecia o luxo do lado aparentemente mais simples da vida. No entanto, é importante salientar que cada hotel da empresa atrai um tipo específico de cliente, influenciado pela localização e pelo ambiente de cada propriedade, tal como referido pela Diretora de Vendas na sua entrevista (Anexo X).

Devido à elevada sazonalidade da zona Sul do País, o cliente do memmo Baleeira, acaba por não ser linear, como destacado pela Diretora de Vendas. Durante a época alta, o hotel atrai principalmente famílias que procuram zonas menos turísticas, com atividades ligadas à natureza. Estas famílias são provenientes do mercado nacional e europeu, com idades entre os 25 e os 45 anos. Por outro lado, durante a época baixa, o cliente acaba por ser mais ativo, com idades entre os 40 e 70 anos e procura praticar atividades como *biking*, *trekking*, surf, *birdwatching*, entre outros, quer individualmente, como em grupos organizados.

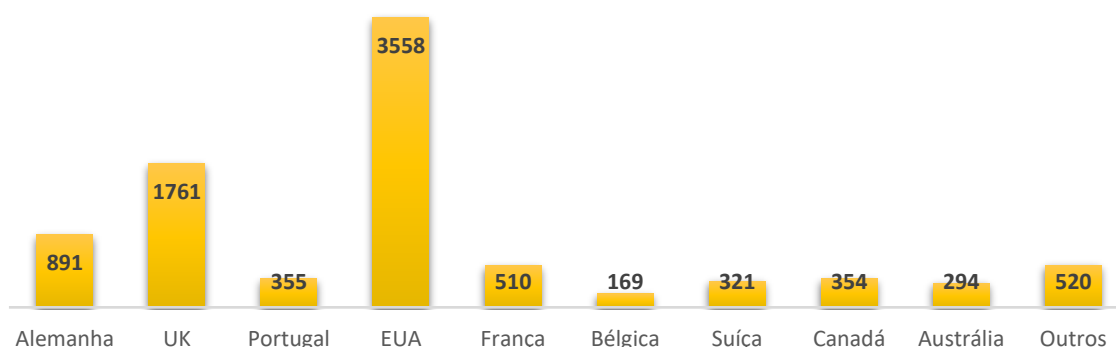
Sobre o memmo Príncipe Real, a Diretora de Vendas refere que o público principal são casais que viajam em lazer ou profissionais em viagens de negócios (*decision makers*). Estes clientes cosmopolitas procuram boas lojas e restaurantes e preferem hotéis situados em zonas mais *trendy* da cidade. Com idades entre os 30 e 60 anos, estes clientes são maioritariamente provenientes do mercado intercontinental, com destaque para os Estados Unidos da América (EUA).

Por sua vez, no que se refere ao memmo Alfama, a Diretora de Vendas afirma que o foco são os casais, que valorizam o património e a autenticidade encontrada nesta zona da cidade, entre outros pontos de interesse, como o Fado e o Castelo de São Jorge e possuem idades compreendidas entre os 30 e os 70 anos que vêm, principalmente, do mercado internacional.

Sendo que cada hotel é diferenciador, também a aposta nos mercados é diferente, contudo há mercados comuns e de modo global, em 2023 no Plano de Vendas e Marketing referente a 2024, destacaram-se essencialmente: o americano, o alemão, o britânico, o português, o francês e o suíço (Figura 5).

Como se verifica na Figura 5, no memmo Alfama aposta-se nos mercados americano, britânico, alemão e francês, no entanto, o mercado americano é o de maior relevância para o memmo Alfama no que respeita às *room nights*, seguindo-se do mercado britânico.

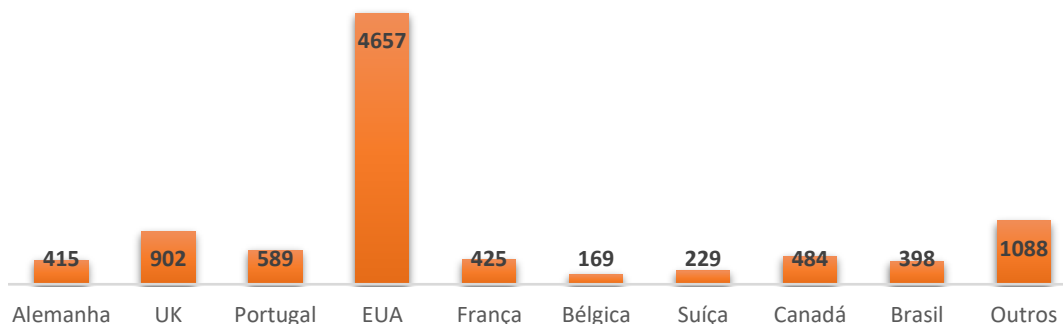
Figura 5 - Room nights do memmo Alfama



Fonte: Elaboração própria com base nos dados internos do Plano de Vendas e Marketing 2024 da memmo Unforgettable Hotels (dados até 31 de setembro de 2023)

O memmo Príncipe Real segue a mesma aposta de mercados que o memmo Alfama, incluindo ainda o português e o brasileiro. Assim, e observando na Figura 6, o mercado americano é aquele que tem maior relevância no que respeita a *room nights*, com cerca de 4500, pois esta unidade hoteleira pertence à Marriott Bonvoy³ permitindo-lhe alcançar o visitante americano em maior escala.

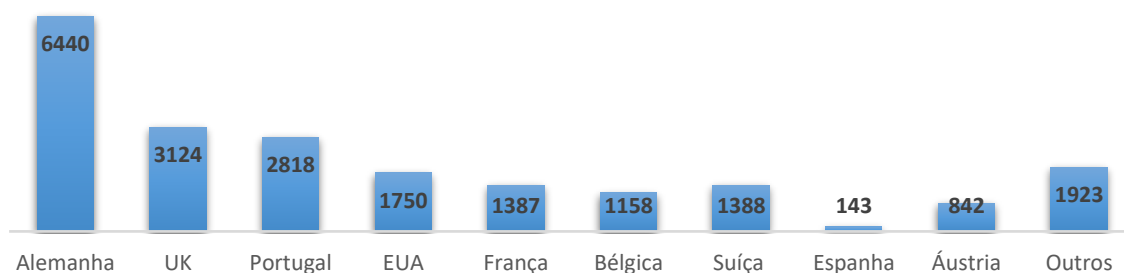
Figura 6 - Room nights do memmo Príncipe Real



Fonte: Retirado do Plano de Vendas e Marketing 2024 da memmo Unforgettable Hotels (dados até 31 de setembro de 2023)

No memmo Baleeira, a atividade centra-se, nos mercados alemão, britânico, espanhol, francês e português, sendo o mercado alemão aquele que tem maior número de *room nights* no hotel, com 6440 tal como se observa na Figura 7.

Figura 7 - Room nights do memmo Baleeira



Fonte: Retirado do Plano de Vendas e Marketing 2024 da memmo Unforgettable Hotels (dados até 31 de setembro de 2023)

³ A Marriott Bonvoy é um programa de viagens com marcas de hotéis e diversas experiências, onde os clientes podem desfrutar de diversos benefícios, sendo o seu maior público o mercado americano

3.5. Organograma da empresa

O organograma do grupo memmo é organizado conforme se apresenta no Anexo IX e que passo a descrever de seguida.

A empresa é constituída por quatro *Managing Partners*. O *General Manager* reporta aos *Managing Partners*. Este por sua vez, coordena os responsáveis dos diversos departamentos existentes, nomeadamente: *Talent, Culture & Happiness Manager, Marketing Manager, Sales Director, Look & Feel Director, Controlling & IT Director, Executive Chef, Maintenance Director, Hotel Manager memmo Baleeira e Hotel Manager Boutique Lisbon* (memmo Alfama e memmo Príncipe Real). Por sua vez, cada *Hotel Manager* é responsável pelos diversos departamentos necessários ao funcionamento do hotel.

3.6. Recursos Humanos

Na memmo Hotels, o departamento de RH tem uma relação próxima com o departamento de Marketing, uma vez que é com a ajuda deste último que a comunicação interna está alinhada com os valores e a cultura da empresa. O departamento é composto apenas pela *Talent, Culture & Happiness Manager* e esta é responsável pela gestão de cerca de 177 colaboradores distribuídos entre os três hotéis memmo e os escritórios administrativos.

O Plano Estratégico de Recursos Humanos para 2024 realizado pela responsável do departamento está estruturado em cinco pilares essenciais: Atração, Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Formação e Desenvolvimento; Gestão de Desempenho; e Gestão de Carreira.

No âmbito da Atração, Recrutamento e Seleção, destaca-se o recrutamento interno através do programa "memmo move", que facilita a mobilidade geográfica e departamental, gerando oportunidades de crescimento e valorização interna; o recrutamento por referência, com o slogan "Traz um futuro memmo!", que incentiva os colaboradores a referenciar novos talentos, recompensando-os com um prémio (mediante alguns pressupostos); a utilização do LinkedIn para anúncios de vagas e ações de *employer branding*, como eventos, atividades de *team building*, ações de responsabilidade social, entre outros.

No Acolhimento e Integração, serão implementados programas de *onboarding* personalizados por categoria, que incluem a implementação de planos de integração e um *Welcome Kit* com *merchandising* memmo (*tote bag*, caderno, caneta e garrafa de água reutilizável). Na Formação e Desenvolvimento, o plano inclui formação externa e interna

promovidas pela “Academia memmo”. Na Gestão de Desempenho, está em fase de implementação um novo Sistema de Avaliação detalhando objetivos, processos e critérios “de avaliação e assente em três áreas – “saber ser”, “saber estar” e “saber fazer”), bem como um Dicionário de Competências para definir as competências e os níveis de proficiência.

3.7. Departamento de Reservas

O departamento de reservas é composto por 4 pessoas, a Diretora de Vendas, responsável pelo departamento e três Agentes de Reservas que através de várias tarefas essenciais garantem a eficiência da operação.

A Diretora de Vendas é responsável pela gestão de vendas e *revenue*⁴, criação de parcerias e contratações de agências. As suas funções incluem, ainda, a ida a feiras de hotelaria para dar a conhecer os hotéis aos mercados atuais e potenciais. Em conjunto com a *Marketing Manager* são definidos, igualmente, os objetivos a atingir e as estratégias e ações para a sua concretização.

Por sua vez, as Agentes de Reservas têm como responsabilidades: a verificação de pedidos recebidos por e-mail, incluindo novos pedidos de reservas, alterações ou cancelamentos; a confirmação de todas as entradas para que todos os dados do cliente estejam corretos; a inserção das reservas no sistema, verificando disponibilidade e gerindo os *overbookings*⁵ que possam existir de modo a maximizarem a ocupação do hotel, bem como efetuam disponibilidade corrida (ter a mesma categoria de quartos disponível por vários dias seguidos) através de *upgrade* ou *downgrade* de categoria de quarto; o atendimento telefónico para esclarecer dúvidas dos clientes ou para efetuar as suas reservas; a elaboração de propostas para grupos; a emissão de faturas, a sua análise e correção caso necessário; e garantir que todas as reservas são cobradas corretamente.

A relação entre o departamento de Reservas e o Marketing é muito próxima, pois o departamento de reservas é, de certa forma, o reflexo direto das ações de Marketing, uma vez que é nestas que se observam os resultados das promoções e divulgações realizadas.

⁴ Revenue Management na hotelaria consiste na “prática de utilizar estrategicamente informações para identificar oportunidades de vendas na procura de consumo”, de modo que se venda o maior número de quartos possível, pelo melhor preço e assim traga lucro para o hotel. In: <https://omnibeas.com/2022/03/revenue-management-na-hotelaria-conheca-a-metodologia-e-seus-beneficios-2/>

⁵ *Overbooking* consiste em “excesso de reservas, ou seja, quando o hotel recebe reservas acima da capacidade máxima.” In: <https://omnibeas.com/2019/08/o-que-e-overbooking-na-hotelaria-e-como-solucionar/>

3.8. Análise da concorrência

No que respeita à concorrência dos hotéis memmo, os seus concorrentes diferenciam-se, não só pelas características de cada unidade, mas similarmente por estarem localizados em pontos distintos do País e da cidade de Lisboa. Além disso, são vários os critérios utilizados, pelo departamento de Vendas e de Marketing, para os identificar, nomeadamente: número de estrelas; se são Boutique Hotel (no caso dos hotéis de Lisboa) ou não; a dimensão do hotel (nº de quartos); posicionamento do hotel, por exemplo, se aceitam famílias ou se procuram atingir um público mais nicho de mercado, e, ainda, o preço praticado, algo que é analisado através da média do *Average Daily Rate* (ADR) de todos os concorrentes.

Como se observa na Tabela 4, o memmo Príncipe Real, tem como principais concorrentes a Pousada de Lisboa, Valverde Hotel, Bairro Alto Hotel, Altis Belém Hotel & SPA e Corpo Santo Lisbon Historical Hotel, sendo que todos estes hotéis são de 5 estrelas, com diversas tipologias e um número variado de quartos. Além disso, todos os hotéis aceitam crianças, à semelhança do memmo Príncipe Real. No que respeita ao preço, ao analisar os resultados presentes nos relatórios mensais dos hotéis, nomeadamente, o de abril de 2024, é possível perceber que a média do ADR da concorrência do hotel é de 303€, enquanto o do memmo Príncipe Real se situa nos 400€.

Tabela 4 - Concorrentes memmo Príncipe Real

Hotel	Estrelas	Boutique Hotel	Nº de Tipologias	Nº quartos	Aceita crianças
Memmo Príncipe Real	5	Sim	6	41	Sim
Pousada de Lisboa	5	Sim	10	90	Sim
Valverde Hotel	5	Sim	10	48	Sim
Bairro Alto Hotel	5	Sim	8	87	Sim
Altis Belém Hotel & SPA	5	Não	8	118	Sim
Corpo Santo Hotel	5	Sim	8	75	Sim

Fonte: Elaboração própria com base nos *websites* da concorrência

Segundo, a Tabela 5 o memmo Alfama, concorre diretamente com alguns Boutique Hotel de 4 estrelas em Lisboa, tais como, o Lisboa Carmo Hotel, Hotel da Baixa, Hotel Santa Justa, AlmaLusa Baixa/Chiado e Torel Palace Lisbon. No que respeita à dimensão, os dois últimos hotéis têm uma ocupação menor que o memmo Alfama ao contrário dos restantes. Todos os hotéis permitem crianças, ao contrário do memmo Alfama que tem uma política de crianças acima dos 16 anos. No que respeita ao ADR do memmo Alfama em comparação com o da concorrência, o mesmo é de 277€ e 291€, respetivamente.

Tabela 5 - Concorrentes memmo Alfama

Hotel	Estrelas	Boutique Hotel	Nº de Tipologias	Nº quartos	Aceita crianças
Memmo Alfama	4	Sim	7	42	Não
Lisboa Carmo Hotel	4	Sim	7	82	Sim
Hotel da Baixa	4	Sim	6	66	Sim
Hotel Santa Justa	4	Sim	6	82	Sim
AlmaLusa Baixa/Chiado	4	Sim	6	28	Sim
Torel Palace Lisbon	4	Sim	16	39	-

Fonte: Elaboração própria com base nos *websites* da concorrência

Por fim, localizado em Sagres, o memmo Baleeira, tem como principais concorrentes o Martinhal Beach Resort & Hotel Sagres, o Octant Praia Verde – Boutique Hotel, a Pousada de Sagres e o Octant Vila Monte. Sobre a concorrência e como se observa na Tabela 6, o memmo Baleeira é o hotel que se diferencia pelo maior número de quarto (145 quartos, face aos 65 ou menos quartos dos hotéis concorrentes). Outro fator distintivo diz respeito ao número de estrelas, apenas o Martinhal e o Octant Vila Monte, possuem 5 estrelas, enquanto os restantes têm 4, incluindo o memmo Baleeira. Já no memmo Baleeira, o ADR é de 165€, enquanto o da concorrência se situa nos 279€.

Tabela 6 - Concorrentes memmo Baleeira

Hotel	Estrelas	Boutique Hotel	Nº de Tipologias	Nº quartos	Aceita crianças
Memmo Baleeira	4	Não	11	145	Sim
Martinhal Beach Resort & Hotel Sagres	5	Não	8	37	Sim
Octant Praia Verde	4	Sim	6	65	Sim
Pousada de Sagres	4	Sim	6	51	Sim
Octant Vila Monte	5	Não	16	55	Sim

Fonte: Elaboração própria com base nos *websites* da concorrência

A análise da concorrência dos memmo Hotels, revela-se algo complexa e diversificada, uma vez que a diferenciação não ocorre apenas através da localização geográfica, mas também das características de cada unidade e pelos critérios distintivos que cada concorrente adota. Com esta variedade de concorrentes, desde hotéis boutique a unidades hoteleiras de renome, ressalta a importância de compreender o mercado e estar atento às suas estratégias.

Por isso, num mercado tão competitivo e dinâmico como é o mercado hoteleiro, os hotéis memmo diferenciam-se pelas suas características distintas e inovadoras e algumas destas suas estratégias são:

- Apostar em públicos mais específicos e seletivos: o memmo Alfama direciona-se para férias sem filhos e para um hotel com história; o memmo Príncipe Real destaca a sua proposta sendo um boutique hotel de luxo; e o memmo Baleeira por se focar na natureza, centra-se nas famílias e no bem-estar de todos.
- Adaptar cada hotel à envolvente do local onde se insere.
- Oferecer eventos exclusivos ao longo de todo o ano (Unforgettable Chefs, Bossa Nova Sessions, Fado Sessions, DJ Sessions, Winter Sunday Lunch: Arroz e Tradição, Weekend Finger Food Barbecue, aulas de Yoga, memmo Surf Talks entre outros).

3.9. Análise PESTAL

O principal objetivo da análise PESTAL é situar a realidade do País onde a empresa está localizada e identificar os fatores externos que podem influenciar as suas atividades (Miguel, 2020). Abaixo encontra-se a análise PESTAL para o setor turístico em Portugal.

a. Fatores políticos

O ambiente político para o setor turístico é bastante favorável uma vez que é fundamental para a geração de riqueza e emprego em Portugal, tal como referido pelo Turismo de Portugal (2023a).

De acordo com a Estratégia para o Turismo 2027 - ET2027 (Turismo de Portugal, 2017), Portugal quer tornar-se um “*hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental” posicionando-se como um destino sustentável, coeso, inovador e competitivo, onde se valoriza o trabalho, ideal para visitar, mas também para investir, viver e estudar, que é inclusivo, aberto e ligado ao mundo.

No ET2027 (2017), identificam-se os principais objetivos para o Turismo em Portugal, onde se destacam: aumentar a procura turística em 80 milhões de dormidas; crescer em valor; reduzir o índice de sazonalidade; aumentar as habilitações da população empregada no Turismo; assegurar a integração positiva do Turismo nos residentes; incrementar os níveis de eficiência energética nas empresas do Turismo; impulsionar uma gestão racional da água e promover uma gestão eficiente dos resíduos na atividade turística nacional.

b. Fatores Económicos

Apesar de registar alguns desafios, o Turismo em Portugal é um setor em crescimento, pois segundo os dados do TravelBI (2023), no ano de 2022 o consumo turístico representou cerca de 15,8% do PIB nacional, superando os níveis de 2019. O mesmo estudo indica que o Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (VABGT) também cresceu, alcançando 8,9% do VAB nacional e ultrapassando os 18 308 milhões de euros,

um acréscimo de 72,7% em relação ao ano anterior. Por sua vez o CTTE, atingiu os 37 836 milhões de euros, representando um aumento de 79,3% face a 2021 (TravelBI, 2023).

De acordo com o Plano de Ação para Reativar o Turismo - Construir o Futuro, realizado pelo Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2020b), o Turismo tem vindo a afirmar-se como uma atividade direcionada para revitalizar a economia das regiões interiores, através da criação de polos de atração e construção de novas oportunidades de negócio de modo a fixar a população e, conseqüentemente, devolver as regiões, o que contribui para o desenvolvimento económico do País.

c. Fatores Socioculturais

O setor do Turismo é feito de pessoas para pessoas, pelo que é fundamental que existam recursos humanos qualificados disponíveis (IPDT Turismo, 2023). Segundo estes dados do IPDT Turismo (2023), em Portugal, de forma indireta, em 2022, o setor do Turismo empregava 950 mil pessoas, ou seja, 19,4% do total da população do País, porém, valor inferior a 2019. Por sua vez, de forma direta, estavam empregadas cerca de 287 mil pessoas em 2022, o que corresponde a 5,8% da população portuguesa.

Segundo o *Global Peace Index 2023*, realizado pelo *Institute for Economics and Peace (2023)*, Portugal encontra-se em 7º lugar dos Países mais seguros do mundo, o que impacta positivamente o País em termos turísticos, tal como se verifica no “Inquérito de Satisfação dos Turistas” realizado pelo Observatório de Turismo (2022), onde a sensação de segurança (em Lisboa) foi um dos parâmetros de visita com maior importância para os inquiridos.

d. Fatores Tecnológicos

Durante a pandemia foi visível uma grande evolução tecnológica e um forçar da digitalização por parte das empresas, de modo a conseguirem continuar a vender os seus produtos/serviços. A digitalização é um dos fatores críticos para reforçar a competitividade do setor e no crescimento das empresas e do setor (Turismo de Portugal, 2020b).

Contudo, o setor turístico sofre de diversas lacunas no que respeita a ferramentas digitais, desde a utilização efetiva dos dados gerados por elas, até à capacidade de os utilizar para criar valor ou no desenvolvimento de novos negócios, o que se comprova com os dados do INE de 2020, e como referido no Plano de Ação Reativar Turismo – Construir Futuro, que refere que apenas 46,9% das empresas do setor de alojamento e restauração detinham *website* (Turismo de Portugal, 2020b). Por outro lado, face aos restantes setores de atividade, o do Turismo era o que estava mais exposto à digitalização, o que veio a ser acelerado pelo COVID-19 (Turismo de Portugal, 2020b).

Mais, de acordo com o Plano de Ação Reativar o Turismo (Turismo de Portugal, 2020b) foram criados programas que apoiam a transformação digital das empresas do setor e dos destinos turísticos, essencialmente o Programa Turismo + Digital e o Programa *Upgrade Tomorrow* que ajudam a reforçar as competências no digital.

No Plano de Recuperação e Resiliência, apresentado pela República Portuguesa (2021), na dimensão da Transição Digital foram consideradas reformas e investimentos em áreas da digitalização, de modo a assegurar que Portugal acelere a transição digital, considerando os 5 componentes definidos, que são: capacitação e inclusão digital das pessoas através da educação; formação em competências digitais; promoção da literacia digital; transformação digital do setor empresarial; e digitalização do Estado.

e. Fatores Ambientais

As alterações climáticas são neste momento o maior desafio, mas são também uma oportunidade para construir um novo modelo económico que irá reduzir as emissões, criar emprego e crescimento, combater a pobreza energética, reduzir a dependência energética externa e melhorar a saúde e bem-estar da população (Comissão Europeia, 2021) pelo que qualquer setor deve tomar medidas para reduzir os seus impactos.

Em 2015, as Nações Unidas aprovam a Agenda 2030 que estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, para os quais o Turismo tem contribuído direta ou indiretamente. Foi incluído sobretudo nos objetivos 8.9, “até 2030, conceber e implementar políticas para promover o Turismo sustentável que crie empregos e promova a cultura e os produtos locais” e 12.b “desenvolver e implementar ferramentas para monitorar os impactos do desenvolvimento sustentável para o Turismo sustentável que cria empregos e promova a cultura e os produtos locais” (Nações Unidas – Departamento de Economia e Assuntos Sociais, 2020).

No que respeita à Europa, foi apresentado em 2021 o Pacto Ecológico Europeu que tem como objetivo “transformar a União Europeia numa economia moderna, mais eficiente e competitiva quanto ao aproveitamento de recursos” (Comissão Europeia, 2023).

Em Portugal, a ET2027 realizada pelo Turismo de Portugal (2020) tem como objetivo posicionar o Turismo como um “*hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental, em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo”. Portugal alicerça a sua vantagem competitiva nos princípios da sustentabilidade, pelo que na ET2027 são definidas metas concretas para os 3 pilares da sustentabilidade económica, social e ambiental.

Conjuntamente no Plano de Ação Reativar o Turismo – Construir o Futuro (Turismo de Portugal, 2020b) são definidos objetivos para a transição climática e sustentabilidade dos recursos e onde se refere que o setor do Turismo é o que pode mais facilmente implementar a transição climática dado que assumiu coletivamente em 2017 este objetivo.

Alinhado com os objetivos da ET27 e com a política de retoma do setor pós-COVID-19, o Plano Turismo+Sustentável 20-23 (Turismo de Portugal, 2020b) tem como objetivo posicionar Portugal como um dos “destinos turísticos mais sustentáveis, competitivos e seguros, através do planeamento e desenvolvimento sustentável das atividades turísticas, do ponto de vista económico, social e ambiental, em todo o território”.

f. Fatores Legais

Do ponto de vista legal, a regulamentação do setor turístico em Portugal é abordada no Decreto-Lei nº191/2009, de 17 de agosto, que estabelece as políticas públicas de Turismo e delimita os instrumentos necessários para a sua execução.

Por sua vez, no que respeita ao setor hoteleiro, as disposições legais são definidas pelos seguintes documentos:

- Decreto Lei nº39/2008, de 7 de março – regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, tendo sido republicada na sua 6ª alteração pelo Decreto-Lei nº9/2001, de 29 de janeiro;
- Portaria nº358/2009, de 6 de abril – estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos;
- Portaria nº309/2015, de 25 de setembro – primeira alteração à Portaria nº327/2008, de 28 de abril, que aprova o sistema de classificação de estabelecimentos hoteleiros, de aldeamentos turísticos e de apartamentos turísticos.

3.10. Análise SWOT

A realização de uma análise SWOT permite que uma empresa consiga escolher uma estratégia adequada e assim conseguir atingir os objetivos a que se propõe (Serra *et al.*, 2012). Deve-se examinar detalhadamente as forças internas da empresa, ou seja, aquilo que a empresa pode controlar. Isso inclui a identificação dos pontos fortes (os aspetos positivos que a diferenciam dos concorrentes e as suas qualidades distintivas) e dos pontos fracos (os fatores que afetam o desempenho da empresa e que podem ser aprimorados pela organização). Para além disto, é essencial analisar as forças externas da empresa, ou seja, as oportunidades (todos os fatores externos que têm um impacto positivo na

empresa) e as ameaças (os fatores externos que representam riscos e têm um impacto negativo na empresa).

Neste sentido, foi elaborado um levantamento dos pontos internos e externos mais importantes dos memmo Hotels, que se podem observar na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise SWOT da memmo Hotels

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Equipa e serviço prestado; • Bom atendimento ao cliente; • Localização privilegiada; • Produto consolidado; • Aposta no Marketing Digital; • Diversidade de serviços oferecidos; • Sustentabilidade ambiental; • Diversidade de eventos e atividades; • Parcerias; • Membros da Design Hotels; • Membros da Marriott Bonvoy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização do memmo Baleeira; • Sazonalidade; • Dependência por mercados específicos; • Impossibilidade de realizar pagamentos <i>online</i>; • Membros da Marriott Bonvoy.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do Turismo; • Parcerias; • Proximidade ao aeroporto; • Utilização de estratégias e ferramentas de Marketing Digital; • Turismo de Negócios em crescimento; • Adoção de tecnologias emergentes; • Valorização de ofertas especiais; • Eventos locais; • Diversificação do Turismo; • Novo aeroporto de Alcochete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do número de hotéis; • Elevado número de produtos substitutos; • Sazonalidade; • Aumento dos preços dos hotéis em Portugal; • Instabilidade económica; • Crescimento da oferta turística; • Escassez da mão-de-obra; • Novo aeroporto; • Desastres naturais afetam a atratividade; • Pressão para adotar práticas sustentáveis; • Crises sanitárias; • Reputação <i>online</i>.

Fonte: Elaboração própria

a. Pontos fortes

A **equipa e serviço prestado** é um dos pontos mais fortes da memmo Hotels, pois através das avaliações deixadas pelos clientes nas diversas plataformas este é um fator que influencia positivamente os clientes e para que voltem a repetir a experiência.

Outro ponto forte são as **estratégias utilizadas para garantir o bom atendimento ao cliente**, sendo que os hotéis memmo oferecem alguns “mimos” aos seus clientes no momento do *check-in*, entre os quais: cartões de boas-vindas personalizados pelas chefes de receção ou direção dos hotéis; oferta de “doce” aquando da chegada; kit de boas-vindas com todos os materiais necessários para que o hóspede prepare um Porto Tónico; *Living Alfama/Príncipe Real/Sagres by memmo* – um pequeno guia com a história do bairro/cidade, sugestões de restaurantes, locais para beber um copo ou atrações que os hóspedes podem visitar; e ainda o *Living Well by memmo* – um livro com três pontos fundamentais com bons hábitos e dicas para melhorar a saúde dos hóspedes, nomeadamente, comida saudável, exercício diário e sono de qualidade.

Os hotéis têm uma **localização privilegiada**, perto de diversos pontos turísticos bem como das zonas históricas, tanto de Lisboa como de Sagres. Por sua vez os hotéis de Lisboa estão rodeados de diversos restaurantes bem como de transportes públicos, e ambos têm vista panorâmica para a cidade e bairros onde estão localizados.

Sendo uma marca bastante consolidada e com uma forte presença internacional os hotéis memmo são um **produto consolidado**.

A forte **aposta no Marketing digital** tem permitido alcançar notoriedade de marca, entrar em novos mercados e melhorar o relacionamento com os clientes. Esta estratégia tem sido desenvolvida através das redes sociais definidas para alcançar o público pretendido, com uma presença constante, mantendo atualizado o *website* próprio, estabelecendo parcerias com *influencers* e apostando em publicidade paga.

A **diversidade de serviços oferecidos** é uma característica de todos os hotéis uma vez que possuem: um restaurante próprio, piscina exterior (no caso do memmo Baleeira, piscina interior e exterior) e salas de reuniões (à exceção do memmo Alfama, que não possui nenhuma), permitindo satisfazer as necessidades de públicos diferenciados.

A **sustentabilidade ambiental** está integrada na gestão dos memmo Hotels. Os hotéis da marca são membros da *EarthCheck*⁶, pelo que cumprem determinados requisitos para

⁶ A EarthCheck é uma entidade que ajuda as empresas e os destinos turísticos a tornarem-se mais sustentáveis In: <https://earthcheck.org/about/>

ajudar o meio ambiente, algo que interessa aos hóspedes com preocupações ambientais. Como principais práticas ambientais, os hotéis tentam reduzir ao máximo as emissões de carbono; apostam na redução do plástico e respetiva reutilização através da substituição de garrafas de plástico por garrafas recicláveis em quase todos os departamentos; implementam uma filosofia Zero Waste (transformando o desperdício em proveito); promovem os processos que evitem a produção de lixo desnecessário; promovem a redução e a (re)utilização dos recursos naturais de uma forma consciente, especialmente para a água e energia, através, por exemplo, da política de reutilização de toalhas implementada; protegem e potenciam a autenticidade da envolvente; e providenciam uma alimentação que respeite o ecossistema e promova a saúde e bem-estar. Com isto, é possível, afirmar que os memmo Hotels respeitam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e têm vindo a trabalhar para que os mesmos sejam cumpridos.

A grande **diversidade de eventos e atividades** que, ao longo de todo o ano, os hotéis oferecem, permite proporcionar entretenimento aos hóspedes e à comunidade local: *DJ Sessions*; noites de Fado; noites de Bossa Nova; eventos gastronómicos (*Winter Sunday Lunch: Arroz e Tradição, Unforgettable Chefs, Wine Tasting, etc.*); e aulas de Yoga.

As **parcerias** com empresas locais contribuem para o desenvolvimento local, mas também para proporcionar aos hóspedes diversas atividades enquanto estão nos memmo Hotels. Como exemplo, no memmo Príncipe Real e no memmo Alfama, existe a parceria com um guia turístico e no memmo Baleeira com uma escola de surf, entre outras.

Os três hotéis memmo são **membros da Design Hotels**⁷ fazendo parte da coleção, o que lhes permite alcançar todos os clientes desta rede através da presença no seu *website* e, também, nas *newsletters* e campanhas digitais que são feitas por esta marca, ganhando assim mais reconhecimento e distinguindo-se dos restantes concorrentes.

Ainda, o memmo Príncipe Real é **membro do programa Marriott Bonvoy**, permitindo-lhe alcançar, em grande dimensão, um público internacional.

b. Pontos fracos

Se por um lado a **localização** do memmo Baleeira junto mar e a diversas atrações locais é um ponto forte, por outro, encontra-se a 1h30 de distância do Aeroporto de Faro, podendo ser um inconveniente para os hóspedes.

⁷ A Design Hotels representa e comercializa uma coleção de hotéis em centenas de destinos de todo o mundo, que refletem a visão de hoteleiros independentes, chamados de "Originals". In: <https://www.designhotels.com/about/>

Os três hotéis da marca sofrem com a **sazonalidade** característica do setor, porém o hotel mais afetado é o memmo Baleeira, uma vez que é visto como um destino de praia.

A **dependência por mercados específicos** é um dos pontos fracos, considerando que são estes os mercados que mais compram os serviços dos memmo Hotels. Como exemplo, ao analisar-se as *room nights* (Figuras 5 a 7) por mercado verifica-se que os hotéis de Lisboa acabam por ter muito mais hóspedes americanos que qualquer outro e sabendo-se que o mercado americano é instável torna-se necessário definir estratégias de atração para outros mercados.

A **impossibilidade de realizar pagamentos online** é uma fraqueza. O atual motor de reservas permite aos clientes realizarem apenas a sua reserva e o pagamento é feito através do número do seu cartão de crédito que aí identificam ou que fornecem às Agentes de Reservas.

Apesar de haver vantagens em pertencer à **Marriott Bonvoy** existem, também, algumas desvantagens, essencialmente, os *fees* muito elevados, uma vez que os clientes da Marriott ao fazerem reservas com pontos, não resulta num *income* elevado para o hotel e, ainda, o maior número de reclamações por parte destes clientes.

c. Oportunidades

O **crescimento do Turismo em Portugal**, com novos mercados como o brasileiro, o americano e o russo a ganhar relevância em Portugal, pode existir uma oportunidade para apostar nesta expansão, até de modo a reduzir a dependência dos atuais.

As **parcerias** têm sido uma boa estratégia, e a possibilidade de explorar novas poderá permitir expandir os serviços atuais ou criar pacotes exclusivos para os hóspedes.

Os memmo Hotels localizados em Lisboa estão **próximos do aeroporto de Lisboa**, o que representa uma vantagem competitiva. Esta proximidade, facilita a deslocação dos hóspedes, reduzindo o tempo e o esforço necessários para chegar ao local da sua estadia.

Atualmente, a **utilização de estratégias e ferramentas de Marketing digital** tem se tornado essencial para alcançar um público mais amplo. No setor de hotelaria e Turismo, o desenvolvimento da comunicação 360°, a inteligência artificial (IA), a realidade virtual (RV) e a realidade aumentada (RA) são cada vez mais utilizadas para otimizar processos e criar experiências personalizadas. Assim, ao desenvolver a comunicação 360° permite que se tenha uma interação mais completa e envolvente com os potenciais clientes, oferecendo uma visão global das ofertas; a IA auxilia na personalização das experiências dos viajantes, desde recomendações personalizadas ou até um atendimento ao cliente

mais eficiente. A RV e a RA proporcionam aos turistas uma pré-experiência dos destinos e acomodações, ou seja, permite-lhes experimentar virtualmente aquilo que irão vivenciar, aumentando assim o interesse e a confiança na escolha do destino.

De acordo com o Turismo de Portugal (2023b), o **Turismo de Negócios é um produto que está a crescer** e que ajuda a combater a sazonalidade (Turismo de Portugal, 2023b), pelo que é fundamental que os hotéis continuem a apostar neste tipo de turismo.

A **adoção de tecnologias emergentes** como os pagamentos *online* seguros e o *check-in* móvel, podem ser oportunidades adotadas pela memmo Hotels, de modo a melhorar a sua prestação de serviço ao cliente. Por sua vez, pode ajudar a aumentar a conveniência e satisfação dos hóspedes, destacando a rede hoteleira no mercado.

Os **clientes valorizam as ofertas especiais**, que podem contribuir para minimizar os efeitos negativos da sazonalidade. Promoções atrativas, pacotes personalizados e descontos exclusivos podem ajudar a incentivar as reservas em períodos de época baixa, mantendo a ocupação dos hotéis um pouco mais equilibrada ao longo do ano.

Os **eventos locais** podem ser uma excelente oportunidade para atrair visitantes. Aproveitar festivais de música, exposições ou outras atividades culturais é uma estratégia eficaz para aumentar a ocupação dos hotéis, nomeadamente através da prática de preços mais competitivos ou através da criação de pacotes especiais de hospedagem.

A **diversificação do Turismo** também apresenta uma oportunidade para atrair diferentes tipos de turistas. Investir em turismo de experiências pode ajudar a atrair viajantes que procuram algo único e personalizado. O turismo gastronómico pode destacar a culinária local e os produtos regionais, enquanto no cultural e histórico se podem aproveitar o património e as tradições de Portugal. Além disso, o turismo de aventura permite, com atividades ao ar livre e desportos radicais, atrair um público mais jovem e aventureiro.

Com a construção do **novo aeroporto em Alcochete**, irá existir um aumento das rotas aéreas e voos diretos para Portugal, pelo que o acesso ao País será mais fácil e irá, também, abrir portas para novos mercados.

d. Ameaças

Com o aumento do número de turistas em Portugal, há um **crescimento significativo no número de hotéis**, tanto em Lisboa quanto em Sagres, além de um aumento nas opções de alojamentos locais e plataformas como Airbnb. Isso intensifica a concorrência, tornando essencial a implementação de estratégias de diferenciação e políticas de preços competitivas para se destacar no mercado.

O **elevado número de produtos substitutos** no setor do Turismo, como novas preferências dos turistas e um aumento da procura por experiências únicas e personalizadas, podem exigir adaptações rápidas dos hotéis.

O setor do Turismo enfrenta desafios devido ao **elevado número de produtos substitutos disponíveis**. Com cada vez mais turistas a procurarem experiências únicas e personalizadas, os hotéis precisam de se adaptar rapidamente, isto porque é fundamental para manter a competitividade e atrair um público diversificado e exigente.

A **sazonalidade** é sempre uma ameaça, dado que os períodos de férias laborais e escolares coincidirem, essencialmente, com a época de verão (época alta), pelo que durante a época baixa assiste-se a uma redução do número de clientes.

Portugal é o País da Europa onde os **preços dos hotéis mais subiram**. Segundo Eric Dor do IÉSEG School of Management, em dois anos o preço dos hotéis subiu 70% em Portugal, colocando-o como o País mais caro da Europa no que respeita à hotelaria (Caetano, 2023).

As flutuações económicas na atualidade são grandes com a **instabilidade económica** que se atravessa, os turistas tanto internos como externos podem ter menos disponibilidade financeira para praticar Turismo.

O **crescimento da oferta turística** noutras regiões do País é uma realidade, pois devido à segurança sentida em Portugal, cada vez existem mais turistas a visitar outras regiões. Igualmente, com o aumento dos preços nas grandes cidades, os turistas procuram estadia noutras zonas e isso leva a que a oferta turística se diversifique e aumente.

A **escassez de mão-de-obra** na hotelaria é um fator relevante e preocupante. Segundo Coelho (2023), em 2023 faltavam 45 mil trabalhadores no setor turístico, devido principalmente ao salário insuficiente para atrair pessoas e estando, ainda, aquém das expectativas dos profissionais qualificados.

O **novo aeroporto** pode ser, também, uma ameaça para o setor turístico, ao gerar preocupações como o deslocamento adicional dos turistas até ao seu destino.

Os **desastres naturais ou a degradação ambiental** têm o potencial de afetar negativamente a atratividade turística de Lisboa, nomeadamente, a poluição, a gestão inadequada de resíduos ou os impactos ambientais adversos, que ao prejudicar a qualidade do ambiente urbano, por sua vez, impactam na experiência dos visitantes.

Portugal enfrenta o desafio do excesso de Turismo e com as restrições crescentes ao alojamento local, o setor hoteleiro precisa de estar atento a quaisquer **mudanças nas**

regulamentações ou políticas que possam afetar os negócios. Estas alterações incluem novos requisitos de licenciamento, limitações de ocupação ou taxas adicionais, todas as quais podem influenciar a viabilidade e o funcionamento dos hotéis. Portanto, é crucial que os hotéis ajustem as suas estratégias cumprindo as novas exigências, enquanto mantêm a competitividade no mercado turístico.

A **pressão existente para adotar as práticas sustentáveis exigidas** implicam custos adicionais e a necessidade de adaptação por parte dos hotéis. A implementação de medidas como a redução do uso do plástico, a eficiência energética e a gestão de resíduos, exigem investimentos em infraestruturas e tecnologias, o que representa desafios financeiros e operacionais para os estabelecimentos hoteleiros.

As **crises sanitárias** são também uma ameaça ao setor hoteleiro, sendo que o impacto que a pandemia do COVID-19, fez destacar a vulnerabilidade do setor hoteleiro no que respeita a crises sanitárias globais. Estas representam uma ameaça significativa, sendo que podem resultar em restrições de viagem, cancelamento de reservas e uma queda acentuada na ocupação dos hotéis.

Por fim, a **reputação online** é fundamental para a atratividade e reservas nos hotéis, pelo que os comentários negativos e uma má reputação *online* afetam as decisões dos potenciais hóspedes, dada a confiança cada vez maior nas plataformas de avaliação e redes sociais. Assim, é importante que os responsáveis façam uma monitorização ativa da presença digital, respondam de maneira eficaz aos comentários e implementem estratégias para gerir e melhorar a reputação *online*.

4. Descrição das tarefas efetuadas no decorrer do estágio

Integrada no departamento de Marketing dos memmo Hotels, o estágio decorreu entre o dia 17 de julho de 2023 e o dia 3 de maio de 2024 e desempenhei, essencialmente, tarefas no âmbito do Marketing Digital. Ao longo deste período pude acompanhar o funcionamento das diversas áreas dos hotéis memmo e a sua relação com este departamento, percebendo assim a importância da coesão entre cada uma delas.

4.1. Departamento de Marketing

O departamento de Marketing reporta ao *General Director* e é composto pela *Marketing Manager* e pela *Marketing Assistant*, sendo as ações do departamento são coordenadas com o *General Director* e com a Diretora de Vendas.

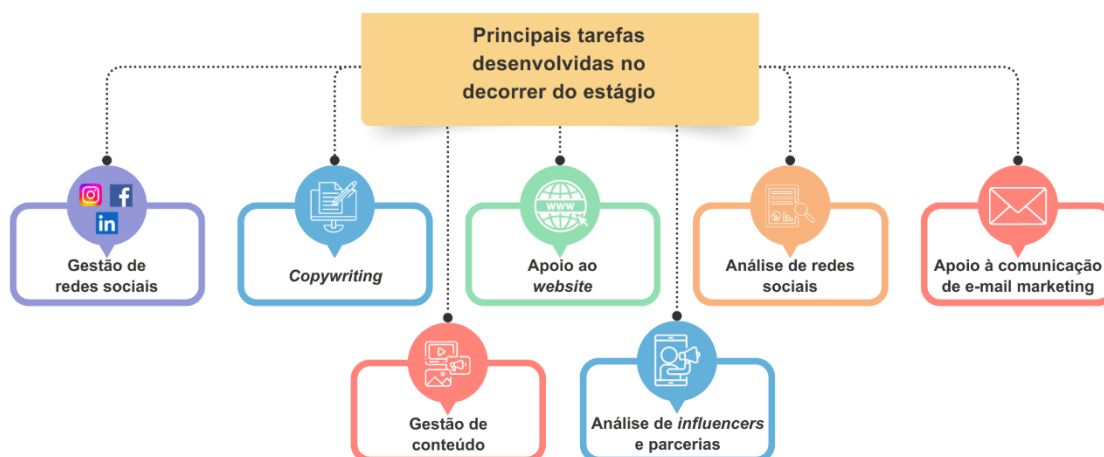
No geral, a *Marketing Manager* está totalmente ligada à estratégia coordenando a vertente operacional, enquanto a *Marketing Assistant* se foca no operacional e na implementação tendo por base os objetivos propostos. Este departamento tem como principais funções: o desenvolvimento de estratégias de Marketing; o planeamento de ações de publicidade e campanhas *online*; a gestão da marca; a gestão das redes sociais e criação de conteúdo para as mesmas; a atualização dos *websites*; o desenvolvimento de e-mail Marketing e da comunicação interna; a análise dos pedidos de parcerias por parte de *influencers*, fotógrafos, criadores de conteúdos, *bloggers*, jornalistas, entre outros; a gestão da *app* “memmo Hotels”; e a criação de diversos materiais de suporte físico para exposição nos hotéis.

Para conseguir alcançar os objetivos estratégicos do Marketing do grupo memmo e face ao contexto das operações e ao número de recursos afetos ao Marketing, a estratégia do departamento passa pela colaboração com fornecedores externos, nomeadamente com a subcontratação de: uma *designer* gráfica *freelancer*, que cria os materiais visuais da marca sempre que necessário; a República Digital, a agência de Marketing digital que desenvolve e implementa as campanhas em Google Ads e Meta Ads, facultando, no final de cada mês, a análise e as métricas quer de campanhas quer do Google Analytics e dos conteúdos promovidos nas redes sociais com melhor desempenho; a GuestCentric (empresa de *software* de Marketing digital) fornece o *design* e a gestão dos *websites* memmo e do motor de reservas utilizado; a plataforma HiJiffy, que proporciona um serviço automatizado, ou seja, o *chatbot* dos *websites* memmo; e a Nonius, que trabalha na gestão e criação da *app* “memmo Hotels”.

4.2. Descrição das tarefas desenvolvidas durante o estágio

Durante o período de estágio, tive a oportunidade de participar em diversas atividades que contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento profissional e na Figura 8 representa-se uma visão geral das principais tarefas que foram realizadas no decorrer do estágio.

Figura 8 - Principais tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio



Fonte: Elaboração própria

Como se observa na Figura 8, foram diversas as áreas de atividade em que estive envolvida, nomeadamente, a gestão de redes sociais, o *copywriting*, o apoio ao *website* no que respeita a atualizações e mudanças, a análise de redes sociais, o apoio à comunicação de e-mail Marketing, a gestão de conteúdo e a análise de *influencers* e parcerias.

Tarefas diárias

Sobre as tarefas diárias, ao longo do estágio, fiquei encarregue de realizar algumas atividades essenciais para a estratégia de Marketing digital, principalmente, nas redes sociais da empresa. E isso, incluía responder a todas as mensagens privadas recebidas nas redes sociais, quer por hóspedes que nos identificavam em *stories/posts*, quer as que eram enviadas por *influencers* ou fotógrafos para estabelecer parcerias. Nesta gestão, era necessário avaliar cuidadosamente todos os pedidos de parceria recebidos e responder de forma favorável ou negativa aos mesmos todos os dias.

O agendamento de publicações diárias fazia também parte da rotina de forma a garantir que os conteúdos fossem partilhados a horas. Nos dias em que existiam eventos, era também da minha responsabilidade publicar/republicar os *stories* relacionados.

Coordenação com as empresas de *outsourcing*

Como referido, a colaboração com fornecedores externos é fundamental para alcançar os objetivos do departamento e, neste sentido uma boa coordenação é essencial, quer no que respeita às solicitações como no envio de materiais para a implementação das campanhas.

O trabalho da *designer* gráfica é criar materiais visuais para os eventos e campanhas da marca. Quando surge a necessidade de novas imagens ou materiais gráficos, o processo inicia-se com o levantamento de todos os elementos necessários e os formatos desejados, para que, em seguida, se elabore um *briefing* completo, incluindo os *copys* e prazos de entrega, para que, de forma organizada, a *designer* possa executar o trabalho de forma eficaz. Durante o processo de criação mantem-se uma comunicação próxima para se ir revendo e corrigindo cuidadosamente cada material e fornecendo *feedback* para garantir que não existam erros e que tudo fica completo o mais rápido possível.

A República Digital é a empresa responsável por promover conteúdos da marca nas redes sociais. Pelo que, quando existem *posts* ou *stories* específicos para serem promovidos, é fundamental comunicar com antecedência à agência e informar sobre as datas de publicação e enviar os respetivos materiais.

Para atualizações ou grandes alterações nos *websites* dos hotéis, é feito um *briefing* à GuestCentric, que envolve o detalhe sobre o posicionamento de cada elemento com a indicação do *copy*. Após as alterações feitas, as páginas são revistas garantindo que tudo foi realizado como solicitado. Em seguida, as páginas são traduzidas para os diversos idiomas e certifica-se que o português está adequado e alinhado à identidade da marca.

Por fim, embora exista menos contacto com a equipa da Nonius, empresa responsável pela aplicação da memmo Hotels, sempre que surgem alterações a realizar é essencial manter uma comunicação clara e eficaz. Aquando da necessidade de alguma modificação, o pedido é enviado por e-mail. Posteriormente, é importante validar se a alteração foi efetuada conforme as indicações dadas. O mesmo acontece com a equipa do nosso *chatbot* – HiJiffy –, ou seja, as alterações que não são possíveis de serem realizadas pelo departamento de Marketing, são solicitadas à *account* e, posteriormente, verificadas.

a. Gestão de redes sociais

A principal tarefa que desempenhei ao longo do estágio foi a gestão das redes sociais. No momento do início do mesmo, as redes sociais utilizadas e o calendário de publicações já estava definido, pelo que a minha responsabilidade foi manter e dar continuidade à sua gestão. Até ao fim do estágio, o calendário de conteúdos foi como se observa na Tabela 8:

Tabela 8 - Calendário de publicações semanal no Facebook e Instagram

Hotel	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Memmo Baleeira	x			x			
Memmo Príncipe Real		x			x		
Memmo Alfama			x			x	
Memmo Hotels					x		

Fonte: Elaboração própria com base na informação interna da memmo Hotels

Considerando a especificidade de cada um dos três hotéis, com diferentes localizações e públicos, existem páginas individuais e, ainda, uma página *corporate*. Assim, os três hotéis possuem apenas Instagram e Facebook, enquanto, a marca memmo Hotels tem perfil no Instagram, Facebook, LinkedIn, Pinterest e Youtube.

Nas páginas de cada um dos hotéis, onde são publicados dois *posts* por semana, o principal tipo de publicações são: fotos das diversas zonas do hotel (quartos, restaurante, áreas comuns e comida) e fotos de Lisboa ou de Sagres, considerando pontos turísticos, sendo que, a título de exemplo, no Anexo XI, se encontra a tabela com os *posts* publicados de 22 de fevereiro a 30 de abril. Ainda de referir, que são efetuados *storys* diários, principalmente, para informar os seguidores dos eventos que estão a acontecer nos hotéis.

Como citado, a marca memmo Unforgettable Hotels detém ainda uma página nas redes sociais Facebook, Instagram e LinkedIn. Nas duas primeiras é apenas colocado um *post* por semana, com conteúdo inspiracional ou sobre os hotéis do grupo, os locais onde estão inseridos, os parceiros, entre outros. Na rede LinkedIn, os *posts* são colocados com base numa comunicação mais institucional, como por exemplo, temos a presença em feiras nacionais e internacionais, os eventos que decorrem nos hotéis, as iniciativas de sustentabilidade, e as vagas de emprego disponíveis.

De salientar que no decorrer do estágio foram efetuados 282 *posts* no total dos 3 hotéis e contas *corporate* da marca (Tabela 9).

Tabela 9 - Número de posts efetuados no decorrer do estágio, por hotel

Hotel	Nº de <i>posts</i>
Memmo Baleeira	84
Memmo Alfama	82
Memmo Príncipe Real	79
Contas Corporate	37

Fonte: Elaboração própria com base nas redes sociais dos hotéis memmo

As campanhas pagas desempenham um papel importante na estratégia de Marketing dos hotéis memmo. Embora a gestão direta dessas campanhas não seja interna, sendo efetuada pela República Digital, segundo a *Marketing Manager* (Anexo XII) "há uma estratégia que é definida por nós, tendo em conta objetivos do ponto de vista de evolução face àquilo que nós temos ao longo dos anos". A colaboração com a República Digital surge desde março de 2023, pelo que só agora foi possível iniciar a análise relativa à evolução das campanhas pagas comparativamente ao ano anterior.

As campanhas pagas são realizadas principalmente no Google Ads e no Meta Ads, os canais diretos para promover os *websites* dos hotéis. Como explicou a *Marketing Manager* (Anexo XII) "nós, neste momento, só trabalhamos campanhas pagas em Google e em Meta [...]. Isso, permite-nos ter um maior controlo e é a nossa forma de fazer promoção do canal direto", sendo este controlo essencial para calcular o custo necessário para adquirir um cliente e garantir que as despesas relacionadas às campanhas sejam inferiores ao preço do quarto, garantindo, assim, que os hotéis obtêm lucro.

Para 2024, a decisão foi aumentar e tornar o orçamento de investimento mais igualitário entre as três propriedades, independentemente das suas características individuais. No Google Ads, a estratégia passou também por incluir campanhas de *performance max*⁸ e campanhas de *search*⁹ para proteger as palavras-chave dos hotéis dos concorrentes. Por outro lado, conforme destaca a *Marketing Manager* (Anexo XII) as campanhas no Meta Ads "[...] tem muito a ver com, principalmente, aumentar tráfego, aumentar *engagement*, aumentar interação e aumentar alcance" de modo a criar tráfego e direcioná-lo para o *website* dos hotéis.

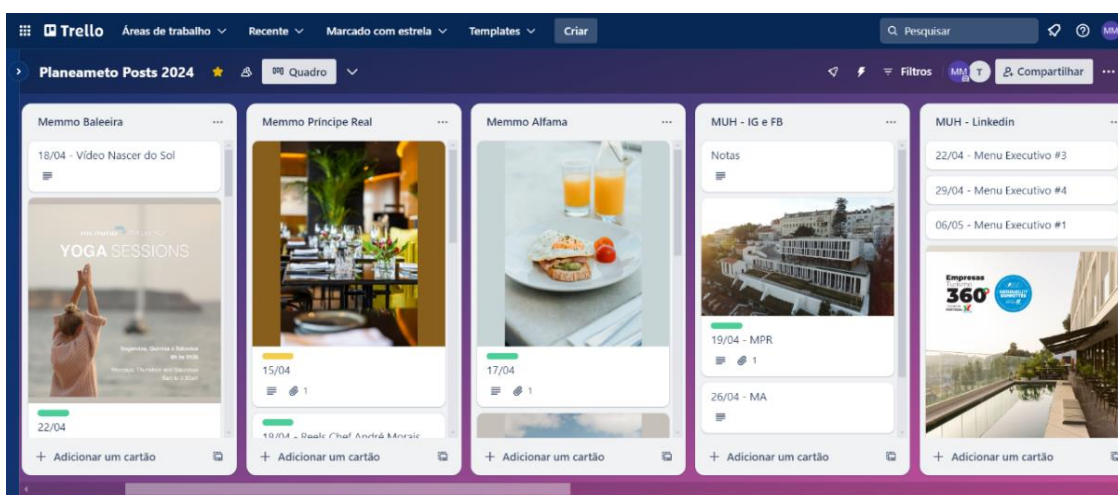
Assim sendo, as campanhas pagas da memmo Hotels são cruciais para gerar tráfego e para facilitar as reservas diretas, minimizando a dependência de parceiros externos como Booking.com, Expedia, Marriott Bonvoy, entre outros, tal como explica a *Marketing Manager* (Anexo XII). Ao assegurar as reservas diretas, os memmo Hotels mantêm uma maior autonomia e acabam por reduzir os custos com comissões pagas a terceiros. Neste sentido, as campanhas pagas garantem não apenas a visibilidade e o valor da marca, mas também a sustentabilidade financeira e operacional dos hotéis.

⁸ Campanhas de *Performance Max* – baseiam-se em objetivos que permitem ao anunciante aceder a todo o inventário do Google Ads a partir de uma única campanha. Complementam as campanhas de pesquisa baseadas em palavras-chave e ajudam a encontrar mais clientes que geram conversões em qualquer canal da Google. In: <https://support.google.com/google-ads/answer/10724817?hl=pt>

⁹ Campanhas de *search* – permitem colocar anúncios na rede de resultados da pesquisa da Google. In: <https://support.google.com/google-ads/answer/9510373?hl=pt&sjid=3877526796170557717-EU>

Sobre a gestão de conteúdos da marca memmo, o calendário é definido semanalmente com a ajuda da ferramenta Trello (Figura 9) onde são colocadas as datas dos *posts* dessa semana por hotel, a imagem e depois a legenda de cada um. Na criação de conteúdo é fundamental garantir que o mesmo está alinhado com a estratégia de Marketing da marca, que possui boa qualidade e que é relevante para o público.

Figura 9 - Exemplo de planeamento de posts 2024 na plataforma Trello



Fonte: Retirado de Trello – Quadros Memmo Unforgettable Hotels

No final de cada mês, é realizada a recolha das principais métricas das redes sociais de cada hotel, percebendo os números ao longo do mês, facilitando a análise dos dados e a tomada de decisões na realização do Plano de Marketing.

As principais métricas recolhidas são diferentes em cada rede social e para uma melhor análise dos dados foi criado um Excel, no início de 2024 (Anexo XIII). No Instagram e no Facebook destacam-se o alcance, as visitas, as impressões, o número de seguidores, a interação, a audiências e o *top* dos Países. Enquanto, no LinkedIn (apenas utilizado para a conta *corporate*) são recolhidos os seguidores, *pageviews*, visitantes únicos, cliques no botão personalizado, cliques, impressões, reações, comentários, partilhas e taxa de *engagement*.

b. Apoio ao website

A empresa responsável pela gestão dos *websites* do grupo memmo, a GuestCentric efetuava as alterações/construções que dependiam de um grau de dificuldade maior e que ocupasse mais tempo. No decorrer do estágio, todas as pequenas alterações de textos, imagens ou criar páginas a partir de páginas já existentes eram realizadas por mim.

Similarmente, no *chatbot* considerando-o uma ferramenta de automatização de respostas aos clientes, era por vezes necessária a intervenção da marca para a resposta às mais diversas questões disponibilizadas, tais como: propriedade, atividades e entretenimento, *amenities* e serviços, parques de estacionamento, reservas, F&B, localização e transporte, eventos e reuniões, quartos, regras e políticas, viagens com crianças. Assim, havendo perguntas que, ainda, não tivessem respostas era necessário criar uma para cada hotel ou torná-la global aos três, com o objetivo do *chatbot* estar o mais automatizado possível minimizando a intervenção da operação dos hotéis nestes pedidos de informações gerais.

c. Apoio à comunicação de e-mail Marketing

Durante a realização do estágio apoiei, ainda, a comunicação de e-mail Marketing através da plataforma Revinat. As principais tarefas eram a criação de *newsletters* internas (Anexo XIV); a criação de campanhas de e-mail Marketing para informar os hóspedes dos eventos a decorrer nos hotéis e promoções disponíveis (Anexo XV); e a criação de segmentos de bases de dados para enviar as campanhas de e-mail marketing de forma personalizada face aos interesses de cada *target*. Ao longo do estágio desenvolvi: 6 *newsletters* internas; 18 campanhas relacionadas com eventos nos hotéis; 7 campanhas de promoções; e 2 de informações gerais.

d. Análise de *influencers* e parcerias

No que respeita às parcerias, desempenhei um papel crucial na análise e gestão das mesmas, uma vez que a grande maioria dos pedidos eram rececionados por mim.

Para esta análise, são seguidos alguns passos para garantir que a colaboração é benéfica e de interesse para a empresa. Numa primeira fase verifica-se a disponibilidade das datas solicitadas pelos contactos e caso a data não esteja disponível a parceria é automaticamente descartada. Se houver disponibilidade, passa-se a uma análise mais profunda sobre os perfis dos interessados, que difere de pedido para pedido. Como exemplo, são recolhidos dados dos *influencers* sobre: o número de seguidores; o tipo de conteúdo que publicam; o público que alcançam; e a taxa de *engagement* (quando enviam essa informação). No caso dos jornalistas ou *bloggers*, são avaliados os artigos que produzem e o público que alcançam, tendo em consideração a compatibilidade com os públicos da empresa. Já com os fotógrafos, é solicitado o *media kit* para analisar o tipo de fotografias e, caso estas sejam de qualidade e se enquadrarem no que é procurado para algum dos hotéis, é estabelecida a parceria. O passo seguinte é, quando existe potencial na parceria, enviar o pedido à *Marketing Manager* que dá o aval final ou a recusa. Quando a parceria é aprovada superiormente, definem-se/negociam-se as contrapartidas de acordo com a especificidade de cada parceria.

Importante referir que a marca tem como política não oferecer mais do que 2 noites por parceria. Todavia, não são estabelecidas quaisquer parcerias na época alta, mantendo todos os quartos disponíveis para os hóspedes. Durante o estágio estabeleci um total de 23 parcerias, incluindo fotógrafos (5), *influencers* (5) e jornalistas (13).

A empresa subcontrata, ainda, os serviços de uma *Public Relations* em regime de *freelancer* para trabalhar colaborações e divulgações no mercado português e que engloba o envio da comunicação preparada pela marca para as revistas/*websites* com algum alcance divulgando os eventos e a negociação de possíveis parcerias com *influencer* portugueses.

Para cada parceria é importante acompanhar os resultados que a mesma traz para a marca. Por isso, no decorrer e após cada ação, tinha como tarefa monitorizar as métricas como, o aumento de seguidores, *engagement* e visualizações de *stories* e, deste modo, avaliar o impacto das mesmas, permitindo ajustar e otimizar as estratégias futuras.

e. Outras tarefas

Apesar do foco do estágio se concentrar no Marketing digital, desenvolvi, igualmente algumas tarefas de Marketing tradicional, como a formatação de menus para impressão e colocação nos restaurantes dos hotéis e a elaboração de alguns *flyers* para colocar nos quartos dos hóspedes.

f. Participação em reuniões

Durante os meses de estágio, foi-me possível participar em algumas reuniões estratégicas com os parceiros de *outsourcing*, nomeadamente, em reuniões com a República Digital e com a HiJiffy. Nas reuniões com a agência de marketing digital tive a oportunidade de acompanhar a análise dos resultados das campanhas e do alinhamento da estratégia. Nas reuniões com a HiJiffy, a *account* apresentava as métricas detalhadas dos últimos meses de atividade e, também, as novas funcionalidades do *chatbot* para se elaborar uma análise posterior e o seu enquadramento na estratégia da marca.

g. Colaboração com os diversos departamentos

A colaboração com os colegas foi uma parte fundamental da minha experiência durante o estágio, essencialmente, com o departamento de Reservas e com o departamento de RH.

Com o departamento de Reservas foi crucial face às parcerias que eram estabelecidas, sendo necessário o pedido da reserva, garantindo que a pessoa era colocada como uma

“*complimentary stay*¹⁰” e adicionar as notas relevantes para a operação dos hotéis estar informada, bem como para com a atualização de tarifas, e-mails automáticos ou mensagens importantes que o departamento precisa para conseguir trabalhar.

Com o departamento de RH envolveu o meu auxílio na preparação de materiais para eventos para os colaboradores, como a festa de Natal, e as ações de solidariedade promovidas internamente. De realçar que o departamento de Marketing ajuda, igualmente, na divulgação das vagas existentes através da publicação de *posts* em LinkedIn ou anúncios de vagas, bem como atualização da página destinada às carreiras na memmo Hotels e ainda na elaboração da *newsletter* mensal interna.

4.3. Competências adquiridas no estágio

Com o fim do estágio curricular na memmo Hotels, torna-se importante refletir acerca de alguns pontos: as habilidades desenvolvidas; as competências e conhecimentos adquiridos no decurso destes meses; os resultados alcançados; os desafios enfrentados e as soluções que criei para os ultrapassar; e outras reflexões pessoais sobre as experiências vividas.

Os nove meses de estágio permitiram-me observar e experienciar o mundo profissional do setor hoteleiro e, também, como funciona o Marketing nesta área de atividade. Uma das descobertas mais significativas foi a relevância que o setor hoteleiro/turístico tem para a economia do nosso País e o papel que o Marketing digital possui neste contexto.

Simultaneamente, consegui identificar algumas das minhas próprias habilidades, competências e conhecimentos adquiridos ao longo da vida académica. Portanto, incrementei diversas habilidades técnicas essenciais no campo do Marketing das quais destaco: o domínio das ferramentas de Marketing digital utilizadas pela empresa, incluindo as redes sociais e a plataforma do *website* da marca; melhorei a minha capacidade de análise de dados e interpretação de métricas de desempenho; e ainda aprendi a utilizar novos *softwares* utilizados pelos hotéis (Host, GuestCentric, Revinate e The Fork). Embora o foco principal do estágio não fosse o desenvolvimento de estratégias de Marketing, adquiri alguns *insights* sobre o pensamento estratégico essencial para elaborar planos de Marketing e, similarmente, ajustar as campanhas às pequenas decisões tomadas no decorrer do dia-a-dia.

¹⁰ *Complimentary Stay* – Significa que um quarto é oferecido a uma pessoa sem qualquer custo ou com um custo reduzido que não está normalmente disponível para o público em geral. In: <https://www.lawinsider.com/dictionary/complimentary-guest-room-accommodations>

Sobre a habilidade de comunicação, o estágio proporcionou-me a oportunidade de melhorar o meu inglês, falado e escrito, dada a necessidade de comunicar com clientes e potenciais parceiros internacionais. Tal-qualmente, melhorei as minhas capacidades de comunicação interpessoal, colaborando com os colegas de diferentes departamentos e com a gestão de parceiros externos, *influencers* e clientes. A gestão de projetos tornou-se uma competência mais consolidada, à medida que aprendia a gerir várias tarefas e projetos ao mesmo tempo, de modo a garantir o cumprimento de prazos e objetivos estabelecidos. O estágio facultou-me, ainda, uma compreensão mais real do que é o setor hoteleiro e turístico, em especial no que respeita ao funcionamento de um hotel e às práticas e estratégias de Marketing específicas para este setor.

Por outro lado, reconhecendo a minha motivação para crescer e progredir num futuro profissional, identifiquei alguns pontos que considero necessários melhorar, como exemplo, e tendo sido o meu maior desafio ao longo do estágio, a dificuldade em alcançar o *copy* pretendido para as diferentes campanhas de Marketing e legendas das redes sociais. Por vezes, o *copy* estava alinhado com as expectativas e as necessidades, porém noutras ocasiões, pela falta de experiência, encontrar o tom certo tornou-se uma tarefa difícil, e constato que dominar o *copywriting* no campo do Marketing digital é fundamental para o sucesso das campanhas. Com isto, não sendo um desafio superado totalmente, estou determinada em apostar mais nesta área e por isso, planeio investir em formação adicional para melhorar e enfrentar futuros desafios com outra capacidade.

Sobre os resultados alcançados, o maior feito para mim foi o reconhecimento do trabalho que realizei neste percurso e, com isso, o convite que recebi para continuar a fazer parte do projeto da memmo Unforgettable Hotels como colaboradora e o ter integrado o departamento de Marketing após o término deste estágio.

5. Metodologia

Neste capítulo é abordada a metodologia de investigação utilizada no desenvolvimento do estudo de caso deste relatório. Assim, pode perceber-se como foi organizado o trabalho, quais os instrumentos de recolha de dados a utilizar e os critérios utilizados na sua seleção.

5.1. Tipo de Pesquisa

Segundo Bryman (2012, pp. 714-715), o método quantitativo e o método qualitativo são bastante diferentes, sendo que o primeiro é interpretado como “uma estratégia de investigação que enfatiza a quantificação na recolha e análise de dados” e o segundo, como “uma estratégia de investigação que privilegia as palavras em vez da quantificação dos dados”. Neste sentido, considerando o principal objetivo do estudo, optou-se por um método de pesquisa misto, ou seja, que mistura os métodos quantitativos e os qualitativos.

Num primeiro momento, utiliza-se o método quantitativo, com recurso a um *post-stay survey* já existente nos hotéis e que é enviado aos hóspedes após o *check-out*, tal como será analisado no ponto 5.3. O método quantitativo é utilizado de modo a contabilizar as respostas fornecidas pelos hóspedes nos *surveys* e para que se possa depois analisar algumas estratégias de Marketing Digital nos canais utilizados pela empresa. Os canais Site de Reservas *Online*, Site de Reviews *Online* e recomendação foram selecionados uma vez que foram os mais escolhidos pelos clientes e que foram identificados nos resultados obtidos no *post-stay survey*.

Por outro lado, utilizou-se o método qualitativo ao analisar algumas respostas abertas que os hóspedes deram no *post stay survey* por forma a compreender, por exemplo, as opções “Outro” e “Recomendação”, onde se tornava relevante analisar de modo a saber outras motivações de escolha dos hotéis memmo.

Para além da pesquisa mista, o estudo contou ainda com a utilização de entrevistas com especialistas, nomeadamente, com a *Marketing Manager* dos memmo Hotels. Esta entrevista ajudou na identificação dos objetivos das campanhas de publicidade que são efetuadas, e contribui para a formulação de um dos objetivos do estudo.

Este trabalho, assume-se como desafio um estudo de caso focado na análise das estratégias de Marketing Digital da memmo Hotels e na sua influência sobre a decisão dos consumidores. O objetivo passa por identificar os canais com maior influência e propor sugestões de melhoria para os mesmos, de modo a atingir os objetivos propostos para o estudo. Um estudo de caso é uma abordagem metodológica, adequada para compreender, explorar ou descrever acontecimentos que envolvem diversos fatores, ou seja, é um estudo

de uma entidade bem definida, que podem ser indivíduos, grupos, organizações ou comunidades que possam ser objeto de estudo (Figueiredo & Amendoeira, 2018).

5.2. Objetivos da Pesquisa

Tal como evidenciado na revisão da literatura, o Marketing Digital tem contribuído para o sucesso do setor (Serra *et al.*, 2020) uma vez que é mais fácil para as empresas estarem em contacto direto com os seus consumidores (Ramesh & Vidhya, 2019). Por este motivo, é fundamental que se compreenda e analise quais as estratégias e ferramentas de Marketing Digital que mais influência têm na escolha dos memmo Hotels pelos hóspedes. Com isto, podem ser propostas recomendações quer na seleção das melhores ferramentas como também indicando melhorias nas que, ainda, não possuem tanta influência e/ou relevância nas estratégias atuais de Marketing digital.

Como ponto de partida desta investigação, desenvolveram-se as seguintes perguntas de investigação: “Quais os canais de Marketing Digital utilizados que têm maior influência para atrair reservas para a memmo Hotels?” e “Qual é o impacto das estratégias de Marketing Digital da memmo Hotels na decisão dos consumidores em relação à escolha dos hotéis?”

Assim, definiram-se como objetivos de investigação: a identificação dos canais de Marketing Digital mais eficazes para atrair reservas para os memmo Hotels; a compreensão da influência das estratégias de Marketing Digital da memmo Hotels na decisão de escolha dos hotéis por parte dos seus hóspedes; e a proposta de estratégias para diminuir a dependência das plataformas de reservas e aumentar as reservas diretas nos canais da marca. As variáveis de estudo foram definidas e fundamentadas conforme se descreve na Tabela 10:

Tabela 10 - Variáveis de estudo

Variáveis em estudo	Questões	Referências bibliográficas
Canais com maior impacto	“How did you hear about us?”	“O mundo digital veio alterar a forma como os consumidores procuraram e compram os produtos e serviços, e como referem Dimitrios <i>et al.</i> (2023) as suas opções de compra deixaram de ser apenas sobre a marca e, atualmente, as empresas focam as suas estratégias também na experiência do consumidor. Por este motivo, todas as organizações turísticas precisam de estar <i>online</i> , local onde os consumidores estão, segundo Abreu (2016) para poderem comunicar e alcançar os turistas, dar-lhes a conhecer os locais, atrações e infraestruturas existentes nos destinos e empresas turísticas, bem como proporcionar-lhes uma experiência mesmo antes de chegarem ao destino.”
Fatores com maior impacto	“Why did you choose us?”	“As ferramentas digitais proporcionam, assim, grandes oportunidades competitivas no que respeita às campanhas promocionais digitais, otimização de <i>websites</i> , criação de conteúdos interativos, criação de plataformas colaborativas entre empresa e consumidor, entre diversas outras oportunidades”. (Sarmiento <i>et al.</i> , 2022, p.130).

Fonte: Elaboração própria

A escolha de uma abordagem mista para este estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender tanto a dimensão quantitativa quanto qualitativa das influências do Marketing Digital sobre os hóspedes. Pelo que, o método quantitativo foi essencial para quantificar as respostas e identificar padrões, enquanto a abordagem qualitativa permitiu identificar e contextualizar algumas das motivações dos hóspedes quando selecionam determinadas opções do *post stay survey*.

5.3. Fontes de Recolha dos Dados

A recolha de dados deste estudo baseou-se em duas principais fontes, primárias e secundárias, o que garantiu uma análise mais abrangente e fundamentada.

As fontes primárias consistem em dados recolhidos diretamente com um propósito específico para o estudo, sendo o principal instrumento o *post stay survey*, aplicado aos hóspedes após a sua estadia nos hotéis. Este *survey* forneceu tanto informações quantitativas como qualitativas sobre as motivações dos hóspedes na escolha dos hotéis e a sua experiência geral. Para além disso, foi também realizada uma entrevista à *Marketing Manager*, que contribui com dados importantes para a formulação de um dos objetivos de investigação, tal como já referido.

As fontes secundárias incluem dados já existentes que complementaram e enriqueceram a análise do estudo. Entre estas fontes, destacam-se os relatórios mensais fornecidos por alguns dos parceiros da marca, nomeadamente, GuestCentric, República Digital e HiJiffy.

5.4. Universo e amostra

A seleção do universo ou amostra do estudo é também um passo fundamental na estrutura de um Estudo de Caso. Segundo Bryman (2012) o universo (ou população) são todas as unidades (pessoas, cidades, nações, empresas, entre outras) a partir da qual se deve selecionar a amostra. Por sua vez, a amostra é considerada por Bryman (2012) como o segmento da população que é selecionada para a investigação, que pode ser baseado numa abordagem probabilística, quando a amostra é selecionada aleatoriamente, de modo a que cada unidade da população tenha a mesma probabilidade de ser selecionada, ou não-probabilística, quando uma amostra não foi selecionada através de um método de seleção aleatório, ou seja, algumas unidades da população têm maior probabilidade de ser selecionadas do que outras.

Aqui, o universo é composto por todos os hóspedes que ficaram num dos hotéis durante o período em análise. Já a amostra, é constituída apenas pelos hóspedes que efetivamente responderam ao *post stay survey*, pelo que estamos perante uma amostra aleatória não-probabilística, sem seleção dos hóspedes que responderam ao *survey*, e sem quaisquer dados sociodemográficos contemplados.

Para o mesmo Príncipe Real, como se observa na Tabela 11, foram enviados 602 *post-stay survey*, dos quais 94% (567) foram entregues e, apenas 24% (146) foram rececionados com resposta completa.

Tabela 11 - Análise dos post stay survey enviados do memmo Príncipe Real (n=602)

	Valor	%
Entregues	567	94%
Abertos	500	88%
Cliques	104	21%
Completos (% Enviados)	146	24%
Completos (% Entregues)	146	26%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da plataforma Revinate utilizada pela memmo Hotels.

Por sua vez, para o memmo Alfama foram enviados 620 *post-stay survey*, dos quais 88% (546) foram entregues e 27% (169) foram respondidos pelos hóspedes (Tabela 12).

Tabela 12 - Análise dos post stay survey enviados do memmo Alfama (n=620)

	Valor	%
Entregues	546	88%
Abertos	487	89%
Cliques	125	26%
Completos (% Enviados)	169	27%
Completos (% Entregues)	169	31%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da plataforma Revinate utilizada pela memmo Hotels.

5.5. Instrumentos de Pesquisa

O principal instrumento de recolha de dados foi o *post-stay survey*, utilizado pelos hotéis para medir a satisfação dos clientes. Este é enviado dois dias após o *check-out* e disponibilizado em 3 línguas: português, inglês e francês. É composto por 14 questões divididas em 5 grupos, tal como se observa no exemplo do *survey* no anexo XVI.

Possui dados quantitativos e qualitativos, porém o foco da análise incidirá apenas sobre as duas questões relacionadas com as escolhas do hotel, sendo elas: “Como ouviu falar de nós?” e “Por que escolheu o nosso hotel?”. Para isso, e considerando o *post stay survey* uma ferramenta já utilizada, foram realizadas duas alterações para o desenvolvimento do estudo: colocar as duas questões de resposta obrigatória, algo que não estava feito; e dividir a opção de “Media” em duas opções de escolha diferentes “Campanha de Publicidade” e “Imprensa escrita e *online*”.

Ambas as questões são de escolha múltipla e na Tabela 13 podemos observar as várias hipóteses para cada questão.

Tabela 13 - Hipóteses de escolha das questões do *survey*

Questão	Opções de resposta
Como ouviu falar de nós?	<ul style="list-style-type: none"> a. Campanha de Publicidade; b. Imprensa escrita e <i>online</i>; c. Site de reservas <i>online</i>; d. Site de reviews <i>online</i>; e. Visita anterior; f. Redes sociais; g. Bloggers/<i>Influencers</i>; h. Recomendação; i. Outros.
Por que escolheu o nosso hotel?	<ul style="list-style-type: none"> a. Localização; b. Preço; c. Reputação; d. Relação qualidade/preço; e. Outro.

Fonte: Elaboração própria com base nos *post stay survey* da memmo Hotels

Na entrevista realizada à Marketing Manager acerca das campanhas de publicidade (Anexo XII), esta refere a grande dependência que a memmo Hotels tem para com os Sites de Reservas *Online*, pelo que se considera pertinente o desenvolvimento de estratégias que permitam reduzir essa dependência.

De referir que o *post-stay survey* enviado aos hóspedes é feito no Revinat que, por sua vez, respeita as normas do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) garantindo a privacidade dos dados pessoais de todos os hóspedes dos hotéis memmo.

5.6. Procedimentos de Análises dos Dados

Ao realizar-se alterações nas questões fundamentais do *survey* para este estudo, o período de recolha dos dados foi definido de 22 de fevereiro a 30 de abril de 2024.

Os dados recolhidos e ao exportar para o software Excel permitiu, igualmente, a sua preparação para análise. Posteriormente, procedeu-se a uma análise descritiva dos dados quantitativos através do software Jamovi (versão 2.6.2), o que possibilitou uma maior compreensão dos resultados. Na abordagem qualitativa adotou-se uma análise de

conteúdo, através da apreciação dos comentários individuais de modo a interpretar as opções “Recomendações” e “Outros”, permitindo refletir e retirar algumas conclusões, utilizando o Excel.

Por sua vez, os resultados obtidos foram analisados de modo a dar resposta às perguntas de investigação para saber de que forma as atuais estratégias de Marketing digital influenciam os clientes na escolha dos hotéis memmo. Com a análise quantitativa determinaram-se quais os canais mais eficazes em termos de impacto na decisão de reserva dos clientes e também quais os canais mais utilizados por cada tipo de turista. Com os dados qualitativos identificaram-se as respostas mais recorrentes nas duas opções e conheceram-se as preferências dos hóspedes em cada hotel.

5.7. Considerações Éticas

Relativamente a considerações éticas, aquando da realização das entrevistas à Diretora de Vendas e à *Marketing Manager*, ambas deram o seu consentimento para que as suas respostas fossem utilizadas no âmbito deste estudo.

Quanto aos hóspedes dos hotéis memmo, apesar de a empresa, através da plataforma Revinate, ter acesso aos dados dos clientes e estes darem consentimento à empresa para a análise da informação expressa nas suas respostas, por questões éticas, todos os dados pessoais ou não pessoais foram mantidos em anonimato.

5.8. Limitações da Metodologia

Apesar dos esforços efetuados para garantir a maior quantidade de respostas possíveis e a precisão dos dados, é importante reconhecer algumas limitações que podem ter impactado os resultados e conclusões do estudo.

Uma das principais limitações está relacionada com o *post-stay survey*, pois tendo em consideração a dimensão do *survey*, apenas foi possível efetuar duas alterações no mesmo, estando limitada a colocação de mais questões que permitissem aprofundar mais o estudo. Outra limitação deve-se à ausência de alguns dados sociodemográficos dos clientes, que inviabilizou o cruzamento de resultados por algumas destas características. Apesar destas limitações, considerou-se que o uso desta ferramenta era o método mais eficaz para chegar ao maior número de clientes, proporcionando uma maior amostra, mesmo não sendo representativa. A adesão dos hóspedes aos questionários de satisfação é fraca, e caso fosse colocado um novo questionário focado neste estudo, as taxas de resposta seriam certamente irrelevantes e o estudo não teria resultados significativos.

Sabendo que outra limitação ao estudo seria a maior probabilidade de respostas de alguns hóspedes da amostra em função de outros no que se refere aos critérios sociodemográficos (género, idade, estado civil, ou outros), optou-se por tentar obter o maior número de respostas e em duas unidades hoteleiras do grupo memmo Hotels.

Nestes questionários estávamos perante a dependência da participação voluntária dos hóspedes, e isso poderia gerar outra limitação, nomeadamente, porque iríamos ter uma amostra não representativa, onde certos grupos (como aqueles que tiveram uma experiência muito positiva ou negativa) podem estar expostos, enquanto outros (com experimentações neutras) podem não ter respondido ao *survey*.

6. A Influência do Marketing Digital na Seleção dos memmo Hotels

Tipo de turistas

Segundo os dados obtidos, sobre o tipo de turistas observa-se que no memmo Príncipe Real, 95,2% (139) são clientes internacionais e apenas 4,8% (7) nacionais (Figura 10).

Figura 10 - Turistas nacionais e internacionais do memmo Príncipe Real (n=146)



Fonte: Elaboração própria. Software Jamovi (versão 2.6.2).

A mesma tendência acontece no memmo Alfama onde predominam os turistas internacionais, representando 96,4% (162) dos inquiridos e apenas 3,6% (6) são clientes nacionais (Figura 11).

Figura 11 - Turistas nacionais e internacionais do memmo Alfama (n=168)

Fonte:



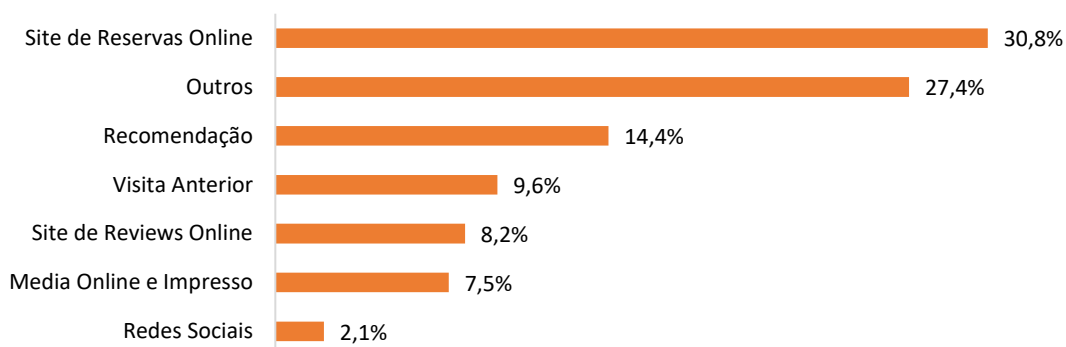
Elaboração própria. Software Jamovi.

Canais que mais influenciam na seleção dos hotéis memmo

Através da questão “Como ouviu falar de nós?”, na Figura 12 observa-se que os Sites de Reservas *Online* foram o canal mais relevante para a escolha do memmo Príncipe Real, com 30,8% dos inquiridos a escolher esta opção. A categoria Outros (27,4%) inclui, principalmente, hóspedes que escolheram o hotel por fazer parte da Marriott Bonvoy, embora as Recomendações (14,4%) sejam, também, significativas na decisão de escolha. Por sua vez, e segundo estes dados, as Campanhas de Publicidade e os *Bloggers/Influencers* não apresentaram qualquer influência na escolha do hotel para estes clientes. Porém as Redes Sociais (2,1%), os Sites de Reviews Online (8,2%) e os Media Online e Impressos (7,5%) apesar de não terem um impacto muito elevado na seleção dos

hotéis memmo, são fundamentais para uma estratégia de marketing pelo que não devem ser descurados das mesmas.

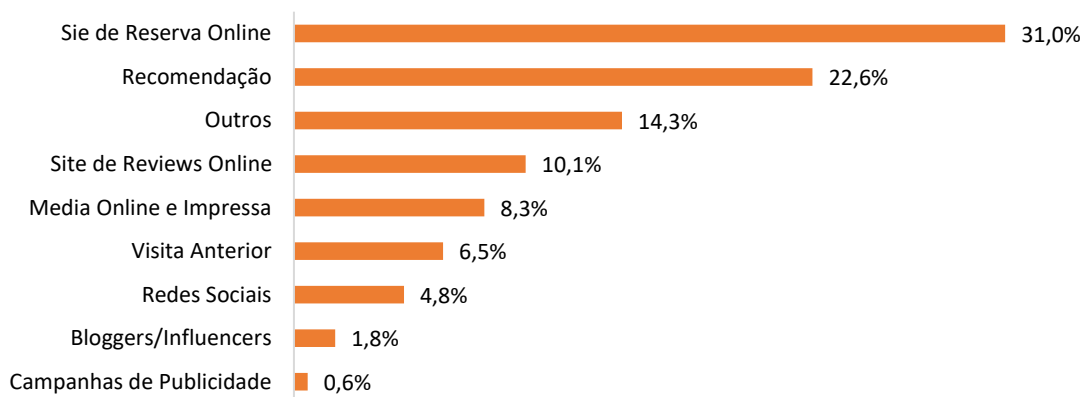
Figura 12 - Canais mais utilizados pelos hóspedes do memmo Príncipe Real (n=146)



Fonte: Elaboração própria. Software Jamovi.

Com base na Figura 13, pode-se observar que o Site de Reservas *Online* (31%) é o canal mais mencionado pelos hóspedes do memmo Alfama, seguido da Recomendação (22,6%) e da opção Outros (14,3%) que inclui fatores como o *staff*, a localização, o *design* do hotel, entre outros. Contudo, os canais que possuem pouca influência são as Campanhas de Publicidade (0,6%), os *Bloggers/Influencers* (1,8%) e as Redes Sociais (4,85).

Figura 13 - Canais mais utilizados pelos hóspedes do memmo Alfama (n=168)



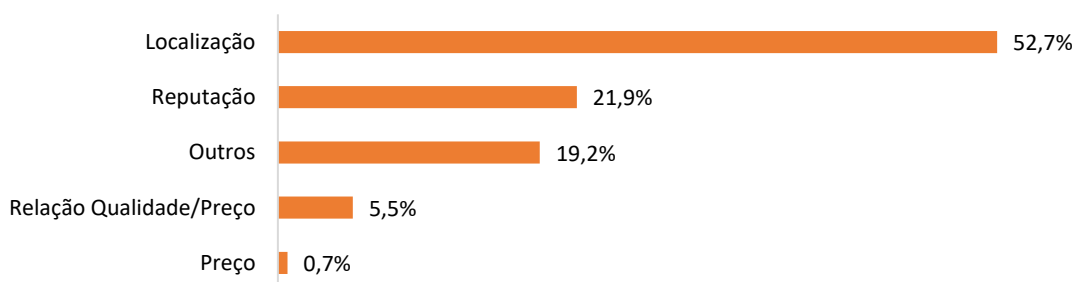
Fonte: Elaboração própria. Software Jamovi.

Principal razão de escolha dos hotéis memmo

Para a seleção do hotel (Figura 14), o fator Localização foi decisivo para 52,7% dos hóspedes do memmo Príncipe Real, seguida da Reputação com 21,9%, porém o Preço (0,7%) é uma variável pouco significativa que pode ser interpretada pelo facto do memmo

Príncipe Real ser um hotel de 5 estrelas e, nesta categoria os hóspedes priorizam outros fatores de escolha. Para além disso, a variável Outros (19,2%) está relacionada com o facto de o hotel ser parceiro da Marriott Bonvoy.

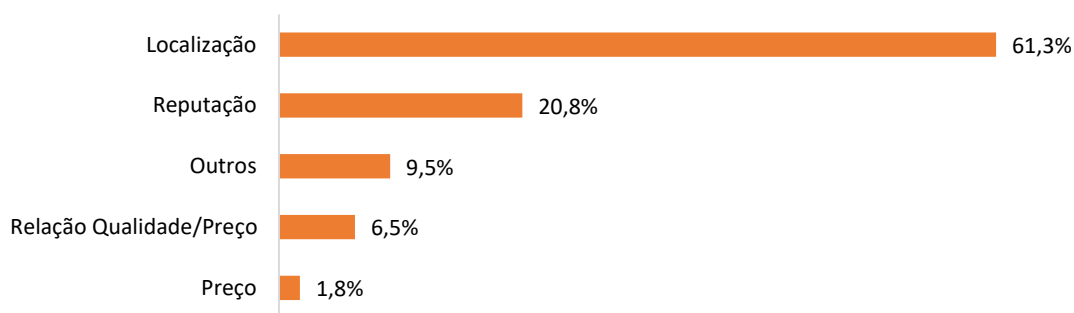
Figura 14 - Razões de escolha dos hóspedes do memmo Príncipe Real (n=146)



Fonte: Elaboração própria. Software Jamovi.

Igualmente, no memmo Alfama, os fatores que mais se destacam sobre as principais razões de escolha dos clientes são a Localização (61,3%) e Reputação do hotel (20,8%) (Figura 15). Ainda, segundo estes dados, Outros são a terceira variável mais referida, com uma referência de 9,5% dos hóspedes e o Preço (1,8%) é uma variável com pouca influência na escolha do hotel.

Figura 15 - Razões de escolha dos hóspedes do memmo Alfama (n=168)



Fonte: Elaboração própria. Software Jamovi.

Ao comparar as respostas desta questão com os conteúdos comunicados pela marca, o único fator que é considerado para os conteúdos é o fator da Localização, uma vez que são colocados muitos *posts* que valorizam e mostram a localização privilegiada de ambos os hotéis e as próprias campanhas de publicidade também se focam muito neste aspeto.

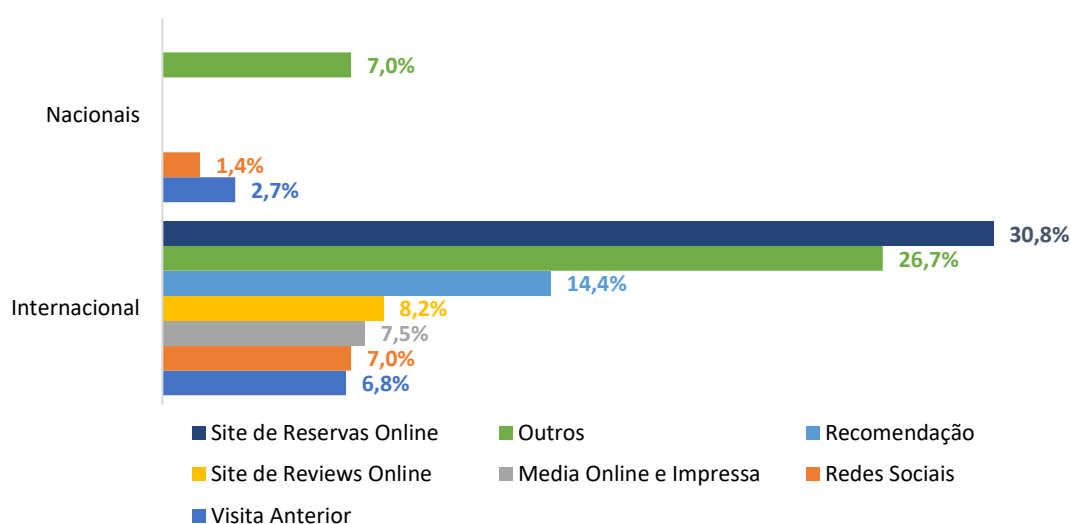
Ao comparar as respostas desta questão com os conteúdos comunicados pela marca, o único fator que é considerado para os conteúdos é o fator da Localização, uma vez que

são colocados muitos posts que valorizam e mostram a localização privilegiada de ambos os hotéis e as próprias campanhas de publicidade também se focam muito neste aspeto.

Tipo de turistas pelo canal mais escolhido

No memmo Príncipe Real, quanto aos diferentes canais eleitos pelos turistas nacionais e internacionais (Figura 16) regista-se que os turistas internacionais preferem o Site de Reservas *Online* (30,8%); o canal Outros (26,7%) associado, essencialmente, à Marriott Bonvoy; as Recomendações (14,4%); e os Sites de Reviews *Online* (8,2%). Estes hóspedes, ainda, dão alguma relevância à Media *Online* e Impressa (7,5%) e às Redes Sociais (7%) e às Visitas Anteriores (6,8). Os turistas nacionais mencionaram apenas 3 canais: Outros (7%); Visitas Anteriores (2,7%); e Redes Sociais (1,4%).

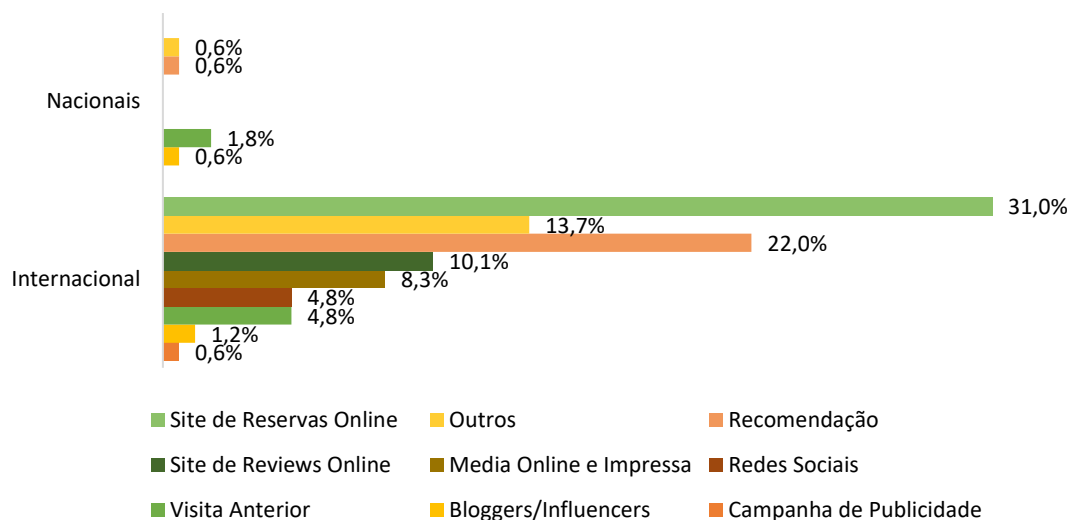
Figura 16 - Tipo de turistas por canal mais escolhido do memmo Príncipe Real (n=146)



Fonte: Elaboração própria. Software Jamovi.

Ao analisar o tipo de turistas pelo canal mais escolhido no memmo Alfama (Figura 17), é possível verificar que para os turistas internacionais têm como preferência o Site de Reservas *Online* (31%), seguido das Recomendações (22%) e da opção Outros (10,1%). Os dados demonstram que os canais que menos interferem na sua decisão de escolha são as Visitas Anteriores (4,8%), os *Bloggers/Influencers* (1,2%) e Campanhas de Publicidade (0,6%). De realçar que para os turistas nacionais, apesar de terem tido influências mínimas, as Visitas Anteriores (1,8%) são as mais evidenciadas, sendo que a opção Outros, Recomendação e *Bloggers/Influencers*, cada um com 0,6% ainda foram os fatores que mencionaram sobre a influência na sua opção de escolha.

Figura 17 - Tipo de turistas por canal mais escolhido do memmo Alfama (n=168)



Fonte: Elaboração própria. Software Jamovi.

6.1. Discussão dos resultados

Com esta análise dos dados é possível uma melhor compreensão sobre qual a eficácia dos canais e o impacto das estratégias de Marketing Digital dos memmo Hotels na decisão de escolha dos clientes por estas unidades hoteleiras.

“Quais os canais de Marketing Digital utilizados que têm maior influência para atrair reservas para a memmo Hotels?”

Sobre esta questão de investigação conclui-se que os Sites de Reservas *Online* se destacam como o principal canal de influência em ambos os hotéis. Tanto no memmo Príncipe Real como no memmo Alfama. Este canal é reconhecido pelos hóspedes (30,8% e 31%, respetivamente) como o principal canal utilizado para a sua opção de escolha.

Similarmente, as Recomendações possuem um papel relevante e, na maioria, provêm de amigos e familiares, o que reforça a eficácia que o *word of mouth* possui, ainda, na atualidade, como fator decisivo na escolha de um hotel, nomeadamente, para os memmo Hotels.

Porém, a opção Outros, também revela alguns *insights* no que respeita às decisões de escolha. Para o memmo Príncipe Real é relevante a afiliação ao programa da Marriott Bonvoy, sendo que quase 21% dos hóspedes indica que a sua opção pelo hotel foi por pertencerem ao programa. Por outro lado, para o memmo Alfama esta opção está

relacionada, fundamentalmente, com as características específicas do hotel, o *staff* e os serviços prestados.

“Qual é o impacto das estratégias de Marketing Digital da memmo Hotels na decisão dos consumidores em relação à escolha dos hotéis?”

Todos os canais identificados no ponto 5.3, fazem parte da estratégia de Marketing Digital da memmo Hotels, pelo que, e apesar de terem sido identificados apenas 3 canais com uma grande influência na atração de reservas, existem outros que também apresentam algum impacto na decisão dos consumidores.

Como referido, os Sites de Reservas *Online* e as Recomendações possuem um impacto claro na escolha dos hotéis. Contudo, as estratégias como Campanhas de Publicidade e *Bloggers/Influencers*, com impacto menos significativo, possuem alguma influência no memmo Alfama. Todavia, no memmo Príncipe Real, estas estratégias não possuem qualquer impacto, o que se deve refletir no futuro, se isto se deve ao facto dos hóspedes serem menos suscetíveis a ser influenciados por publicidade paga e recomendação de *influencers*, ou se, as próprias campanhas e *influencers* não estão de acordo com as expectativas dos clientes, algo difícil de validar sem fazer uma análise, mas que pode explicar a pouca eficiência destes canais.

Além disso, ao se comparar os canais mais utilizados pelos turistas nacionais e internacionais é possível entender como diferentes canais influenciam públicos diferenciados. Com base nos dados apurados observa-se que os turistas internacionais tendem a ser mais influenciados por canais como Sites de Reservas *Online* e Recomendações, enquanto os turistas nacionais têm um comportamento mais restrito, valorizando, principalmente experiências anteriores e as redes sociais, com menos diversidade nos canais de escolha.

Esta diferença sugere que as estratégias de Marketing Digital devem ser ajustadas para atender às preferências de cada tipologia de turista, mas, igualmente, permite fazer uma reflexão sobre a forma de como se deverá trabalhar as restantes para que todas possam ter influência sobre os turistas e um maior impacto na capacidade das opções de escolha, eventualmente através de futuras análises sobre os conteúdos utilizados, quais as tendências atuais e o que os consumidores de turismo mais valorizam.

Assim sendo, podemos validar que os Sites de Reservas *Online* e as Recomendações são os canais mais eficazes para atrair reservas para a memmo Hotels, enquanto o impacto de outras estratégias de Marketing Digital varia dependendo do hotel e do tipo de turista. A

adaptação das estratégias de Marketing para diferentes públicos é essencial para maximizar a eficácia das campanhas e ajudar a atrair reservas para os hotéis.

6.2. Sugestões de melhoria e recomendações

Com o foco no crescimento e na consolidação da presença *online* da marca considera-se fundamental refletir nas estratégias de Marketing adotadas, não apenas para aumentar a visibilidade da marca e a sua presença, notoriedade e reputação nas plataformas de reserva, mas, também, maximizando a eficiência dos canais utilizados para atrair as reservas nos hotéis.

Num cenário competitivo como o do Turismo, a dependência por plataformas externas, como os Sites de Reservas *Online*, reduz a margem de lucro das empresas e a forma como as marcas comunicam com os seus clientes. Assim o desafio que se propõe debater com a ajuda do Marketing Digital é o desenvolvimento de táticas que permitam melhorar e fortalecer os seus canais de Marketing Digital da memmo Hotels, bem como a introdução de novos canais/ferramentas, por forma a que tenham maior influência na opção de escolha no cliente, minimizando a sua dependência das plataformas de reservas online.

Com isto, e com base nos resultados do estudo realizado propõem-se algumas ações que melhorem a eficácia dos canais mais influentes e utilizados pelo memmo Hotels. Pois desta forma, contribui-se para reduzir a dependência dos Sites de Reservas *Online* e aumentar o impacto dos canais que atualmente têm menor influência na escolha dos hóspedes.

Sites de Reservas *Online*

Os Sites de Reservas *Online* destacaram-se como o principal canal de influência na escolha dos hotéis memmo, o que reflete a sua importância na atração de clientes e na sua manutenção a nível de conteúdos e atualizações. Porém, tal como referido pela *Marketing Manager* na sua entrevista (Anexo XII), esta dependência é uma preocupação da marca, sendo um dos grandes objetivos reduzir a mesma e direcionar as reservas para os *websites* próprios. Para alcançar este objetivo, será relevante entender um pouco melhor a jornada de comportamento dos nossos clientes para, posteriormente se definirem estratégias que ajudem a divulgar e a promover a marca, tendo sempre em consideração o processo de tomada de decisão dos turistas, ou seja, o reconhecimento da necessidade, a procura de informações, a avaliação das alternativas, a decisão de compra e o comportamento posterior à compra, ou seja, a fidelização do cliente.

A primeira estratégia que deverá ser aplicada é a otimização da experiência do utilizador no *website*. É importante compreender que os canais digitais se devem focar na atração

do cliente para os *websites* da marca, pelo que as diversas páginas devem estar sempre atualizadas, possuírem imagens de qualidade que reflitam o serviço excepcional e a experiência que aguarda os visitantes, isto porque, segundo o relatório *Path to Purchase* (Expedia, 2023), 52% dos hóspedes de hotéis referem que o que mais influencia a sua decisão são as imagens. Isto irá ajudar na melhoria do SEO, ou seja, através da identificação e aplicação de palavras-chaves relevantes nas páginas do *website*, a otimização dos conteúdos, a velocidade do *website*, o *design* responsivo, entre outros fatores, permitirá que seja um dos primeiros a surgir nos motores de pesquisa aquando da procura pelo potencial cliente. Para isso, os conteúdos devem ser trabalhados para a que sejam relevantes indo de encontro ao que os diferentes tipos de clientes mais valorizam em cada hotel. Em simultâneo, é importante definir estratégias que permitam atrair mais visitantes para os *websites* da marca de forma orgânica.

As ofertas exclusivas através da reserva direta no *website* da marca devem ser destaque na comunicação digital e mais uma estratégia a desenvolver. Sendo já uma prática da marca oferecer aos clientes algumas regalias como o pequeno-almoço incluído no preço ou a disponibilização de serviços dentro do hotel (por exemplo, serviço de concierge personalizado), estes devem ser destaque nos conteúdos trabalhados e dando foco que são vantagens adquiridas ao reservar diretamente com a marca. Para além disso, considerar uma estratégia de política de preços mais atrativos do que praticados nos sites de reservas *online*, oferecendo, conjuntamente, promoções e descontos atrativos e diferenciadores, tal como referido no estudo realizado por Law et al. (2015) sobre os canais de distribuição na hotelaria e no Turismo. E, ainda, como referido no relatório da Expedia (2023) que indica que 45% dos hóspedes são mais influenciados pelas promoções e *deals* aquando da escolha de um hotel.

Novas tecnologias

As novas tecnologias implementadas dentro do *website* da marca, podem também ser uma forma de impactar os potenciais clientes para que reservem diretamente com a marca e não através de outros *websites*. Assim sendo, a adoção de novas tecnologias como Realidade Virtual (VR), Inteligência Artificial (IA), *chatbots*, plataformas de *Customer Relationship Management* (CRM), tecnologias de pagamentos digitais e *big data analysis* podem trazer vantagens para os hotéis memmo, tal como menciona Carolina Xavier e Sousa, Head of Marketing & Communication da iad Portugal, em entrevista à revista *Marketeer* (2024) “se as empresas souberem tirar partido da IA para simplificar a jornada e a tomada de decisão dos seus clientes, ganharão mais facilmente a sua confiança e lealdade (...)”.

Sendo as experiências interativas de VR uma tendência crescente no Turismo, que cada vez mais ajudam os consumidores a tomarem as suas decisões (Vela, 2023), a memmo Hotels pode adotar esta tecnologia inovadora nos *websites*, oferecendo uma oportunidade única aos potenciais hóspedes para explorarem em maior detalhe os quartos existentes, as áreas comuns e até mesmo as atrações locais, antes de efetuarem a sua reserva.

Através destas visitas virtuais imersivas, os clientes podem visitar o hotel, permitindo-lhes ver, de forma realista, os fatores que mais valorizam em cada hotel, o ambiente e as comodidades oferecidas, bem como destacar determinados pontos de interesse (como vista de quartos ou do terraço) ou detalhes sobre os serviços existentes (horários do restaurante, tipo de pratos servidos, onde podem encontrar o concierge, detalhes que falem da história do hotel, entre outros), bem como explorar a região envolvente ao hotel para planearem melhor a sua visita. Ao integrar esta tecnologia nos *websites* memmo, para além de se melhorar a experiência do utilizador, acaba também por ser um fator de diferenciação face à concorrência, bem como a maior possibilidade de existir uma reserva direta por já estar no *website*.

Como mencionado no ponto 4, os memmo Hotels já possuem um *chatbot*, o HiJiffy, no entanto, muitas outras oportunidades de melhoria podem possibilitar aos hotéis transformar muitas das verificações de disponibilidade em reservas concluídas.

Durante o período em análise neste estudo caso, os memmo Hotels receberam 2405 interações no *chatbot*, das quais apenas converteram em 38 reservas. Isto leva-nos a ponderar se que tal acontece por: ou o *chatbot* informar que não existe disponibilidade para as datas pretendidas (o que nem sempre acontece) e a conversa é abandonada; ou o hóspede quer falar com o *staff* e quando não é possível no momento abandona a conversa.

De referir, que quando se inicia uma conversa com o *chatbot* não existe nada que leve o visitante a deixar um meio de contacto, impedindo que o departamento de reservas o possa contactar mais tarde. O *chatbot* procura dar sempre disponibilidade corrida ao hóspede, porém isso nem sempre é possível, e não significa que o hotel esteja totalmente cheio. Ao introduzir um campo obrigatório que leve a que o visitante forneça um e-mail ou número de telemóvel para confirmar disponibilidade e descontos de reserva direta, poderia ser uma proposta alternativa, ou mesmo para um *upgrade* da troca de quarto durante a estadia, caso o cliente esteja disposto. Esta abordagem permitiria ao hotel oferecer uma solução mais personalizada e aumentar as conversões de reservas através deste canal direto.

Atualmente, as tecnologias de pagamento digital são, também, muito valorizadas pelos clientes, como referido pela Cloudbeds (2023), pelo que é fundamental que se aposte na

integração de diversos métodos de pagamento no website, como por exemplo, através das carteiras digitais como a Apple Pay, Google Pay ou Samsung Pay. A integração deste tipo de tecnologias facilita as transações e oferece conveniência aos clientes, reduzindo o risco de abandono da reserva por falta de opções de pagamento, algo muito comum quando o cliente se depara com um *website* sem opções de pagamento (Cook, 2023).

E-mail marketing

O e-mail marketing pode ser, igualmente, uma fonte de redução da dependência dos Sites de Reservas *Online*, na medida em que a criação de campanhas para enviar aos clientes já existentes pode ajudar a lembrá-los da marca e dos benefícios de reservarem diretamente com a mesma. Sugere-se, que estas campanhas incluam ofertas em vigor, pacotes especiais ou até mesmo eventos futuros que tenham interesse para os vários segmentos de clientes memmo. Daí ser importante usar a plataforma Revinate com uma boa segmentação dos clientes pelos interesses e fatores que valorizam.

A criação de *newsletter* mensais onde se fale mais a fundo de cada hotel ou de pontos comuns entre todos pode também servir para trabalhar a notoriedade da marca, e para estar sempre presente na mente do cliente.

Para atrair tanto turistas nacionais como turistas internacionais é recomendado que se desenvolvam promoções específicas. Para os turistas nacionais, a criação de ofertas para reservas de última hora e para “escapulidas” de fim de semana, pode ser uma boa forma de atração em períodos de grande sazonalidade, por exemplo através de pacotes temáticos como experiências personalizadas com o Chef ou visitas guiadas individuais a pontos turísticos locais, podem agregar valor à oferta e tornar a experiência mais atraente. Estas estratégias representam algumas oportunidades que ou são muito pouco exploradas pela marca ou, ainda, não o são e que podem ser implementadas para atrair os turistas.

Já para os turistas internacionais é importante destacar as comodidades do hotel com conteúdo visual de alta qualidade e descrições que demonstrem e enfatizem os serviços disponíveis. A criação de pacotes com tudo incluído – transporte, alojamento e atividades – são, semelhante, uma forma de atrair os turistas internacionais. Além disso, promoções que destaquem a cultura local, gastronomia ou experiências únicas poderão ser eficazes para despertar o interesse destes turistas.

A automatização do e-mail marketing é algo que já é feito na memmo Hotels, mas é fundamental que os mesmos sejam mais práticos e personalizados para os clientes. Alguns destes e-mails são pré *check-in*, pós *check-out* e desconto de aniversário. Todavia, a

aposta pode incluir criar: e-mails com conteúdo personalizado; um guia do destino ou sugestões de atividades; incentivos a uma nova estadia, por exemplo, após um ano desde a última estadia oferecer um *voucher* com desconto especial.

A plataforma Revinate utilizada pelos memmo Hotels é o mais próximo que existe de um CRM, pelo que, a criação de um sistema com uma base de dados dos clientes existentes, onde seja possível registar mais informação relacionada com as preferências e comportamentos dos hóspedes permitiria desenvolver campanhas de e-mail Marketing mais direcionadas e personalizadas, através da segmentação com base nos comportamentos do cliente, no seu histórico, nos serviços consumidos no hotel, no tipo de quarto preferido, entre outras possibilidades.

Recomendações

As Recomendações foram um dos fatores mais referenciados no estudo, pelo que é importante tê-las em consideração, uma vez que é com a ajuda das mesmas que o turista muitas vezes toma a sua decisão de compra. Considerando que a maioria dos hóspedes referiu que as recomendações são de amigos ou familiares, é essencial ponderar, igualmente, as partilhadas na internet. Assim, de modo a maximizar o potencial deste canal, os hotéis podem adotar várias estratégias, quer para continuar a estimular as recomendações a amigos e familiares, como incentivando os hóspedes a partilharem as suas experiências *online*.

Nas recomendações a amigos e familiares, uma das estratégias mais eficazes praticadas pelos hotéis é a criação contínua de experiências memoráveis que inspirem os hóspedes a partilharem fotos e vídeos com amigos e familiares. Ofertas únicas, como eventos exclusivos do hotel ou atividades que promovam a interação entre os hóspedes e a comunidade local, são também bons exemplos, como as DJ Sessions, eventos gastronómicos existentes entre outros. Ainda, a criação de *workshops* de culinária, onde os hóspedes podem aprender a preparar pratos tradicionais, ou visitas guiadas pelos bairros históricos organizado com a ajuda do concierge, são experiências que enriquecem a estadia e ajudam na criação de histórias para partilhar.

A promoção de experiências visualmente apelativas e que sejam partilháveis nas redes sociais pode também ser uma boa estratégia de incentivo. Ao se criarem momentos que os hóspedes sintam que merecem ser destacados nas suas redes sociais podem fazer a diferença, como por exemplo o cartão de boas-vindas personalizado, o pequeno brinde deixado sempre nos quartos, eventos ou pacotes que celebrem tradições locais e festividades ou ocasiões especiais.

O envolvimento de todo o *staff* na criação de uma experiência que seja memorável também pode contribuir, isto é, um serviço que seja excepcional e personalizado, onde o *staff* consegue antecipar as necessidades dos hóspedes e oferecer sugestões locais, pode transformar uma estadia comum numa experiência que vão querer partilhar com outros.

Com isto, sugere-se também, para incentivar as recomendações *online*, serem enviados e-mails a pedir para avaliar a experiência ou através de mensagens pós *check-out*. Tal como, se deve considerar a implementação de um processo contínuo de monitorização e de melhoria, algo a alcançar através da análise regular das *reviews* deixadas pelos hóspedes. Este processo irá ajudar a analisar e a ajustar as estratégias e campanhas de Marketing digital. Ao monitorizar as *reviews*, os hotéis irão conseguir compreender melhor as perceções dos hóspedes, identificando padrões de *feedback*, como as características dos serviços que são mais elogiadas ou áreas que precisem de melhorias. Ao ter uma noção mais profunda destes fatores, os hotéis memmo podem ajustar as suas operações e estratégias de Marketing para corresponder às expectativas dos clientes, o que pode ajudar a fortalecer a reputação *online*.

Programas de fidelização

No relatório *Path to Purchase* (Expedia, 2023), é referido que 81% dos turistas disseram que é importante reservar com uma marca da qual são membros de fidelidades, sendo que não estão preocupados com o preço. Para além disso, 61% disseram que estão dispostos a pagar mais para reservar com uma marca da qual são membros de fidelidade, o que reforça a importância dos programas de fidelização.

Um estudo realizado por Ferreira (2010), refere que os programas de fidelização acabam por permitir que as cadeias hoteleiras conheçam de forma mais profunda os seus hóspedes e as suas necessidades de modo a realizar uma comunicação mais personalizada e direcionada.

Com isto, a implementação de programas de fidelização deve ser considerada como uma estratégia eficaz, ou seja, criar um programa que recompense a lealdade dos clientes com base no número de noites que ficam nos hotéis memmo. Os pontos acumulados podem ser trocados por descontos em estadias, nos restaurantes/bares dos hotéis, por benefícios exclusivos no hotel ou até nas parcerias com empresas locais. Outros benefícios podem ser *early check-in*, *late check-out*, *upgrade* de quarto ou acesso a serviços exclusivos e personalizados ao cliente.

Campanhas de Publicidade

Com base neste estudo conclui-se que as Campanhas de Publicidade devem sofrer alguns ajustes de modo a atrair tanto turistas nacionais como internacionais, e adaptando-se sempre às especificidades de cada hotel.

No caso do memmo Alfama, onde este canal possui alguma influência, as campanhas devem ser otimizadas destacando-se as características únicas do hotel, como o ambiente autêntico e a localização histórica de Alfama, que são os grandes pontos fortes a serem explorados em anúncios *display* e *search*. Para o memmo Príncipe Real pode-se utilizar uma estratégia de segmentação, focada em nichos de mercado específicos, como turistas que valorizem o luxo e a exclusividade característicos do hotel. No fundo, indo de encontro às características mais valorizadas pelos clientes em cada unidade hoteleira. Ainda é de considerar a utilização de vídeos para reter a atenção.

O remarketing é também uma técnica valiosa que permite ajudar a alcançar os clientes que já visitaram o *website* ou *app* ou qualquer outra página *online* dos hotéis e, assim, fazê-los regressar ao *website* e, por sua vez, reservar (Czajka, 2023). Ao utilizarem esta estratégia, os hotéis podem alcançar os visitantes que já demonstraram interesse neles, mostrando algum conteúdo adicional que reforce os benefícios de reservarem com eles. Porém, deve ser uma estratégia usada com moderação, porque sendo excessiva leva ao afastamento o público-alvo, especialmente, do memmo Príncipe Real.

Bloggers/Influencers

Os *bloggers* e *influencers* são um canal com muito pouco impacto para os hotéis memmo, sendo que praticamente não existem parcerias. Por norma, as parcerias existentes são contactos recebidos como é o caso de fotógrafos ou jornalistas. Assim, para que a marca possa começar a tirar partido de um canal com tanta influência é necessário definir uma estratégia.

Em primeiro lugar, definir-se o tipo de *influencer* que se pretende em cada hotel e que se ajuste ao seu tipo de cliente. Como exemplo, no memmo Alfama o foco pode estar em *influencers* que promovam turismo autêntico e cultural, enquanto no memmo Príncipe Real, a seleção passa por *influencers* que atraiam um público mais sofisticado. Com isto, torna-se essencial definir critérios de seleção dos *influencers*, considerando aspetos como a autenticidade, o *engagement* com os seguidores e o alinhamento com os valores da marca.

Redes Sociais

O relatório *Path to Purchase* (Expedia, 2023) destaca que os viajantes utilizam uma mistura de recursos *online* e *offline* durante a fase inicial de inspiração para a viagem, sendo que as redes sociais representam 71% desta pesquisa. No nosso estudo as redes sociais não têm a mesma expressão na influência de decisão de escolha, pelo que se torna fundamental melhorar o seu impacto nos memmo Hotels. Para isso, a opção passa por criar conteúdo envolvente e visualmente apelativo que destaque as experiências únicas que os hotéis oferecem. É elementar investir em conteúdo de alta qualidade que consiga capturar a essência e o charme dos hotéis memmo, através de fotografias e vídeos que destacam características exclusivas, as diversas áreas, os pratos dos restaurantes, entre outros. Além disso, o *User Generated Content* (UGC), como fotos e vídeos, utilizando os *hashtags* específicos da marca ajudam a aumentar a sua autenticidade e atratividade junto de potenciais clientes. Construir uma identidade de marca forte através de um *storytelling* autêntico é bastante importante, pois permite criar uma conexão emocional com o público e ser diferenciador da concorrência.

Na criação dos conteúdos é relevante que a marca consiga saber quais os mais valorizados pelos clientes nas redes sociais. Isso possibilita adaptar a comunicação da marca para que seja mais atrativa e relevante para os seus seguidores. Uma análise mais profunda poderá revelar o tipo de *posts* que geram mais *engagement* na página e ajustar a diversidade e o estilo dos conteúdos com base nas preferências identificadas, ajudando a criar uma conexão mais forte com os seguidores.

7. Conclusões

Durante a realização do estágio curricular e da pesquisa presente neste relatório, para além de todos os conhecimentos adquiridos que permitiram crescer enquanto profissional da área do Marketing, foi também possível retirar valiosos *insights* sobre qual a influência do Marketing Digital na seleção dos hotéis memmo, principalmente, nos dois hotéis de Lisboa, memmo Alfama e memmo Príncipe Real, que pela sua proximidade geográfica, pelo facto de serem ambos boutique hotéis e por terem maior proximidade de serviços disponíveis, foram o foco principal da investigação.

O principal objetivo deste relatório era responder à questão: “Quais os canais de Marketing Digital utilizados que têm maior influência para atrair reservas para a memmo Hotels?”. Os resultados evidenciaram que os Sites de Reservas *Online* são os principais influenciadores na escolha dos hóspedes, seguido pelas Recomendações, principalmente de familiares e amigos, e ainda a opção Outros, com os hóspedes do memmo Príncipe Real a referirem que escolhem o hotel devido à associação com a Marriott Bonvoy e os do memmo Alfama pelos serviços associados, *staff*, entre outros. Segundo os dados apurados, apesar da crescente utilização de Redes Sociais, de Campanhas de Publicidade e de *Bloggers/Influencers*, estas estratégias apresentam um impacto muito baixo na decisão de compras dos hóspedes destes dois hotéis. Contudo, e por se considerarem essenciais nas estratégias de marketing desenvolvidas pela empresa, é fundamental que se reforcem as estratégias atuais e se criem outras ajustadas às tendências dos turistas, tornando-se a marca mais competitiva face aos concorrentes.

O impacto que os Sites de Reservas *Online* possuem na decisão de compra, deve ser valorizado, porém, com os elevados *fees* que lhes são pagos, continua a ser um desafio desenvolver estratégias que permitam reduzir esta dependência e a aumentar as reservas diretas, contribuindo para o crescente lucro da marca, tal como defendido pela *Marketing Manager*. Para trabalhar numa estratégia de Marketing digital cada vez mais eficaz, este estudo revelou a necessidade de melhorar os canais que, ainda, não atingem um impacto significativo, mas que são relevantes na decisão de opção de escolha dos memmo Hotels.

Ainda, importa destacar as duas principais limitações deste estudo: a utilização de um *survey* criado previamente pelos hotéis, que por sua vez tinha apenas duas questões que podiam ser utilizadas para a investigação; e o facto da pesquisa se ter focado apenas nos hotéis de Lisboa, o que pode limitar a generalização dos resultados, ou seja, podem não ser aplicáveis ao terceiro hotel da marca, isto porque, como se observou cada hotel tem a sua especificidade e tipologia de cliente.

Para trabalhos futuros recomenda-se ampliar o estudo ao terceiro hotel da marca para compreender quais as estratégias que devem ser ajustadas e melhoradas, bem como realizar uma análise longitudinal que permita avaliar a efetividade e evolução das estratégias. Similarmente, devem ser estudadas novas perspectivas como, por exemplo, a utilização de outras plataformas que se possam adaptar aos hotéis ou a importância que a sustentabilidade possui na escolha do hotel. Outro foco de estudo será uma análise mais profunda dos conteúdos utilizados nas redes sociais e nos *websites* de modo a entender o seu impacto nos clientes dos hotéis e a ajustar estratégias.

Considerando as limitações expostas e as potencialidades que novos estudos podem contribuir para um crescimento sustentável do marketing digital nos memmo Hotels considera-se este relatório uma abordagem inicial e que coincide com o início da minha carreira profissional no departamento de marketing, na área do marketing digital.

8. Bibliografia

Abreu, F. (2016). *A crescente importância do Marketing digital e a sua implementação nas estratégias de comunicação integrada das empresas*. [Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências Da Comunicação, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <https://run.unl.pt/handle/10362/18102>

Agostinho, M. (2016). *Relatório De Estágio De Marketing E Promoção Turística No Grupo Hoteleiro Lux Hotels*. [Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing e Promoção Turística, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório IC-Online. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/2330>

Alexander. (2018). *What Is Digital Marketing?* Consultado a 30 de junho de 2024, em <https://blog.hubspot.com/Marketing/what-is-digital-Marketing>

Almeida, P. (2003). *A contribuição da animação turística para o aumento das taxas de ocupação de uma região*. [Dissertação de Mestrado na área científica de Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Universidade de Aveiro]. IC-Online. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/491>

Anjos, S., Boaria, F. & Raye, R. (2013). *Marketing digital na hotelaria: estratégias e atualidades*. Conference: X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

Bock, K. (2015). The changing nature of city tourism and its possible implications for the future of cities. *European Journal Futures Research* 3, 20. <https://doi.org/10.1007/s40309-015-0078-5>

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4ª Edição). Oxford University Press.

Bubphapant, J. & Brandão, A. (2024). Content Marketing research: A review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), 1–30. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12984>

Cabral, S. (2022). *Marketing Digital e Redes Sociais nos Hotéis de Luxo*. [Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/41452>

Castelli, G. (2001). *Administração Hoteleira*. EDUCS.

Cayeman, C. (2014). *A importância do Turismo criativo para a sustentabilidade da atividade turística nas grandes cidades o exemplo de Barcelona para o estudo de caso de Lisboa*. [Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia]. Repositório Científico da Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/6111>

Comissão Europeia (2021). *Pacto Ecológico Europeu*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pt

Content Marketing Institute. (2013). *What is Content Marketing?* from <http://contentMarketinginstitute.com/what-is-contentMarketing/>

Correia, B. (2023). Comunicar o Turismo em Portugal pós-pandemia. *The Trends Hub*, (3). <https://doi.org/10.34630/tth.vi3.5056>

Correia, J. (2015). *As variações da procura turística e as incidências sobre a gestão hoteleira – o caso dos hotéis em Lisboa*. [Dissertação de Mestrado em Turismo, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19436>

Costa, R. & Sousa, T, (2011). *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*. Lidel. Capítulo 1 e Capítulo 2.

Cristóvão, J. (2014). *Relatório de Estágio Passport Lisbon Hostel: Eventos Autênticos*. [Relatório de Estágio do Mestrado em Turismo e Comunicação, Universidade de Lisboa]. Repositório U-Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/18353>

Cunha, J. O. (2021). *A comunicação digital enquanto potenciadora de vendas no contexto de COVID-19: exemplo do Lisbon Marriott Hotel*. [Dissertação de Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria, Universidade Europeia]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/40241>

Cunha, L. & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao Turismo* (6ª Edição). Lidel. Capítulo 1.

Diário da República (2023). *Lexionário - Estabelecimento hoteleiro*. <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/estabelecimento-hoteleiro>

Dimitrios, B.; Ioannis, R.; Angelos, N. & Nikolaos, T. (2023). Digital Marketing: The Case of Digital Marketing Strategies on Luxurious Hotels. *Procedia Computer Science*, 219 (2023), 688–696. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.340>

European Commission (2023a). *European Economic Forecast - Winter 2023*. https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-02/ip194_en_1.pdf

European Commission (2023b). *European Economic Forecast - Spring 2023*. https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-05/ip200_en_1.pdf

Faustino, P. (2020). *Marketing Digital na prática* (5ª Edição). Lisboa: Marcador. – Capítulo II e III.

Ferreira, A. (2010). *Programas de fidelidade em hotelaria: o caso Porto Bay*. [Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório ULisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/2439>

Figueiredo, M. & Amendoeira, J. (2018). O Estudo de Caso como Método de Investigação em Enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, Vol. VI, N.º 2, 2018, pp. 102-107. ISSN: 2182-9608. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>

Figueiredo, M. (2017). *O Impacto do luxo na hotelaria – A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal*. [Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24567>

Gabriel, A. (2021). *Análise do impacto do Marketing de conteúdo no comportamento do consumidor de unidades hoteleiras*. [Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Marketing, IPAM - Porto]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/38710>

Google Ads Ajuda (2019). *Acerca do ReMarketing Dinâmico: apresente anúncios personalizados para os visitantes do seu site e app*. Consultado a 20 de junho de 2024. <https://support.google.com/google-ads/answer/3124536?hl=pt>

Gouveia, M. (2022). *Marketing Digital - O Guia Completo* (1ª Edição). Porto: Ideias de Ler.

Governo de Portugal (2008a). Decreto Lei nº39/2008, de 7 de março, Diário da República n.º 48/2008, Série I de 2008-03-07, páginas 1440-1456. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/39-2008-247248>

Governo de Portugal (2008b). Portaria nº358/2009, de 6 de abril, Diário da República n.º 67/2009, Série I de 2009-04-06, páginas 2132 – 2133. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/358-2009-603520>

Governo de Portugal (2009). Decreto-Lei nº191/2009 de 17 de agosto, Diário da República n.º158/2009, Série I de 2009-08-17, páginas 5336-5341. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/191-2009-493688>

Governo de Portugal (2015). Portaria nº309/2015, de 25 de setembro, Diário da República n.º 188/2015, Série I de 2015-09-25, páginas 8456 – 8474. Lisboa: Ministérios da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/309-2015-70386134>

Guerreiro, B. (2020). *Estratégias Comerciais e Marketing na Hotelaria: Estudo de Caso Sheraton Porto*. [Relatório de Estágio Profissional Mestrado em Direção Comercial e Marketing, Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/33340>

Gunn, C. (1988). *Tourism Planning* (2ª edição). Taylor & Frances, Nova Iorque

Hong, J. (2014). Study on Urban Tourism Development Based on Experience Economy in Shanghai. *International Journal of Business and Social Science*, v. 5, n.4 (Special Issue, March 2014).

Hu, Y.; Ritchie, J. (1993). Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, Vol.32, nº 2, pp. 25-34./ Hu, Y. and Ritchie, J.R.B. (1993) Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 32, 25-34. <https://doi.org/10.1177/004728759303200204>

Kandampully, J.; Mok, C. & Sparks, B. (2001). *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*. New York: Haworth Hospitality Press.

Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo o profissional precisa saber* (3ª Edição). Rio de Janeiro: Campus.

Lanz, L. H., & Carmichael, M. (2015). *Digital Marketing Budgets for Independent Hotels: Continuously Shifting to Remain Competitive in the Online World*. *Boston Hospitality Review*, 3(3). <http://hdl.handle.net/10919/79599>

Law, R.; Leung, R.; Lo, A.; Leung, D. & Fong, L. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), pp. 431-452

Laws, E. (1995). *Tourist Destination Management: Issues, Analysis, and Policies*. Routledge: London.

Leitão, L. (2022). *Relatório de Estágio no HF Ipanema Porto*. [Relatório de Estágio de Mestrado de Turismo e Desenvolvimento de Produtos Turísticos, ISCET]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/42672>

Leite, H. (2023). *Análise das opções estratégicas do Marketing digital e o seu impacto na promoção do alojamento turístico*. [Dissertação de Mestrado em Gestão do Turismo Internacional, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/6725>

Lincoln, J. (2016). *Digital influencer: a guide to achieving influencer status online* (1ª Edição). United States: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Machado, A. (2019). *Mídias Sociais Como Ferramenta De Comunicação E Marketing Na Gestão Hoteleira: O Caso Da Pousada Dos Sonhos Em Florianópolis* -Sc. Consultado em 22 de setembro, 2023. Repositório Institucional. <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/1623>

Magalhães, J. (2013). *Web Marketing: desenvolvimento de uma presença online para uma unidade hoteleira – Projeto Oporto Invictus Hostel*. [Projeto para prestação de provas públicas de especialistas no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto]. Repositório P. Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5004>

Manchenõ, C. G. (2016). *Proyecto Youtuber, Influencer em viajes y Turismo Activo*. Universidade de Valladolid, Faculdade de Ciências Jurídicas e da Comunicação, Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/18744>

Marques, A. (2018). *Relatório de Estágio no Hotel Quinta da Marinha – A importância do Marketing Digital*. [Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing e Promoção Turística, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/3707>

Marques, V. (2021). *Marketing Digital de A a Z*. (2ª Edição). Digital360. Capítulo 2.

Miguel, S. (2020). *Os Desafios da gestão operacional em hotelaria: caso de estudo AP Hoels & Resorts*. [Relatório de Estágio de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, Universidade do Algarve]. Repositório UAlg. <http://hdl.handle.net/10400.1/15218>

Murphy, P.; Pritchard, M. P. & Smith, B. (2000). The Destination Product and Its Impact on Traveller Perceptions. *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 43-52. - [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00080-1)

Nações Unidas (2020). *Sustainable tourism*. Departamento de Economia e Assuntos Sociais. <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism>

Novo, G. & Barros, G. (2022). *Tema Económico 97: Uma história de dois contos: Impactos heterogêneos da pandemia da COVID-19 no setor do Turismo. Gabinete de Estratégia e Estudos da Economia e do Mar*. <https://www.gee.gov.pt/pt/estudos-e-seminarios/estudos-de-temas-economicos-category/32130-uma-estoria-de-dois-contos-impactos-heterogeneos-da-pandemia-da-covid-19-no-setor-do-Turismo>

Observatório de Turismo de Lisboa (2022). *Inquérito às atividades dos turistas e informação*. <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-Turismo-de-lisboa/d/305-inquerito-as-atividades-dos-turistas-e-informacao-2022/showcase>

Observatório do Turismo de Lisboa (2022). *Inquérito de Satisfação e Imagem*. <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-Turismo-de-lisboa/d/306-inquerito-de-satisfacao-e-imagem-2022/showcase>

Observatório do Turismo de Lisboa (2022). *Inquérito Motivacional*. <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-Turismo-de-lisboa/d/303-inquerito-motivacional-regiao-2022/showcase>

Observatório do Turismo de Lisboa (2023). *Infogest Agosto 2023*. Consultado em 10 de outubro, 2023. <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/sobre-o-Turismo-de-lisboa/d/documentos/observatorio>

Oliveira, M. (2021). *A comunicação online dos hotéis de 5 estrelas em Lisboa*. [Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade, Universidade Lusófona]. Repositório Científico Lusófona. <https://recil.ensinulusofona.pt/handle/10437/12651>

Oliveira, T. & Saraiva, P. (2019). *A Influência do Marketing Digital no Perfil de Consumo da Geração Y*. Revista Multidisciplinar de Psicologia V. 13, nº44 (2019). <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1644>

Oliveira, U. (2018). *O Poder das relações públicas*. Em *Marketing Digital & E-Commerce: Gestão de Conteúdos e Publicidade Online*, pp.55-73. 1º Edição. PsicoSoma.

Parvez, S. J.; Moyeenudin, H. M.; Arun, S.; Anandan, R. & Janahan, S. K. (2018). Digital Marketing in hotel industry. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.21), 288–290. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.21.12383>

Peres, R. & Rita, P. (2017). *Marketing e comunicação dos destinos*. In Francisco Silva e Jorge Umbelino (Ed.), *Planeamento e desenvolvimento turístico*. (pp. 173-182). Lisboa: LIDEL.

Pordata (2023). *Municípios: Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Consultado a 12 de outubro. 2023. <https://www.pordata.pt/municipios/dormidas+nos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-748>

Pordata. (2023). *Alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Consultado a 12 de outubro. 2023. <https://www.pordata.pt/municipios/alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-746-4940>

Pordata. (2023). *Portugal: Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Consultado a 10 de setembro. 2023. <https://www.pordata.pt/portugal/dormidas+nos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2612>

Portaria nº327/2008 de 28 de Abril, Diário da República nº82/2008, Série I de 2008-04-28. Lisboa: Ministérios do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional e da Economia e da Inovação.

Ramesh, M. & Vidhya, B. (2020). *Journal of Services Research*; Gurgaon Vol. 19, 2ª Edição. (Oct 2019-Mar 2020) pp. 61-77.

Remoaldo, P. (2020). *Criatividade em turismo em período de pandemia COVID-19 – a ambição e o papel do local no global*. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.25.13>

República Portuguesa (2021). *Plano de Recuperação e Resiliência – Recuperar Portugal, Construindo o futuro*. <https://recuperarportugal.gov.pt/transicao-digital/>

Roland Berguer (2019). *Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2020-2024*. (Documento produzido para a Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa). https://www.lisboa.pt/fileadmin/actualidade/noticias/user_upload/Relatorio_Final_Plano_Estrategico-2020-2024_compressed.pdf

Santos, A. & Santos, M. (2011). *Marketing Turístico* [Curso Técnico em Hospedagem, Escola Técnica Aberta do Brasil]. https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/644/MarketingTuristico_PB_CAPA_FIC_HA_ISBN_20120820.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Santos, C (2018). *Relatório de Estágio Mestrado em Marketing: O Marketing Digital no Turismo Estudo Caso*. [Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia]. Repositório Científico da Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/9915>

Sarmiento, E., & Franco, J. (2023). *A importância dos websites na divulgação da sustentabilidade ambiental nos hotéis de 4 e 5 estrelas em Portugal continental*. *Tourism and Hospitality International Journal*, 20(1), 57–74. [https://doi.org/10.57883/thij20\(1\)2023.31339](https://doi.org/10.57883/thij20(1)2023.31339)

Sarmiento, E.; Abranja, N. & Carvalho, R. (2022). *Plano de Marketing e Marketing Digital na Hotelaria e no Turismo* (1ª Edição). Lidel. Capítulo 6 e Capítulo 8.

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. *Psico*, 43(3). Recuperado de <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8055>

Serra, D.; Morais, E. P. & Cunha, C. R. (2020). A importância do Marketing digital na hotelaria: caso de estudo do Hotel Turismo São Lázaro. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E34), 463-475. <http://hdl.handle.net/10198/22807>

Serra, F.; Ferreira, M.; Torres, M. & Torres, A. (2012). *Gestão estratégica: Conceitos e prática* (3ª Edição). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Shrestha, D.; Wenan, T.; Rajkarnikar, N.; Shrestha, D. & Jeong, S. (2021). Study and Evaluation of Tourism Websites based on User Perspective. *Journal of Internet Computing and Services*. 22(4), 65-82. DOI: <http://dx.doi.org/10.7472/jksii.2021.22.4.65Ta>

Silva, M. (2019). *O papel dos micro-influencers no processo de tomada de decisão do consumidor na hotelaria*. [Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32693>

Simsek, G., & Batuhandincel, A. (2019). *Content Marketing in Tourism Industry: Content Marketing Applications of Five Star Hotel Industry in Kusadasi*. *International Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 4(2), 1–5. <https://www.ijahss.com/Paper/04022019/1179495013.pdf>

TravelBI (2023). *Conta Satélite do Turismo – 2022*. Turismo de Portugal. <https://travelbi.Turismodeportugal.pt/Turismo-em-portugal/conta-satelite-do-Turismo-2022/>

Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo do futuro*. <https://www.Turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-Turismo-2027.pdf>

Turismo de Portugal (2020a). *Plano de Ação Reativar o Turismo – Construir o Futuro* https://www.Turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/plano-acao-reativar-Turismo/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal (2020b). *Plano Turismo+Sustentável 20-23*. <https://business.Turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-Turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>

Turismo de Portugal (2023a). *Visão Geral*. https://www.Turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal (2023b) *Meetings in Portugal: diretório nacional da meeting industry*. <https://business.Turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/programas-iniciativas/Paginas/meetings-in-portugal.aspx>

Varadarajan, R. (2015). Strategic Marketing, Marketing strategy and market strategy. *Academy of Marketing Science Review*, 5 (3-4). <https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-015-0073-9>

World Travel & Tourism Council (2023, julho 13). *Portuguese Travel & Tourism sector set to reach record-breaking high this year, says WTTC*. [Comunicado de Imprensa]. <https://wttc.org/LinkClick.aspx?fileticket=VBivs393xlc%3d&portalid=0>

9. Webgrafia

- AlmaLusa Baixa Chiado (2024). <https://www.almalusahotels.com/baixachiado/pt/>
- Altis Belém Hotel & SPA (2024). <https://www.altishotels.com/altis-belem-spa/>
- Bairro Alto Hotel (2024). <https://www.bairroaltohotel.com/pt/>
- Braimís, D. (2023). Tráfego pago: o que é e quais são os principais tipos. Consultado a 13 de outubro. 2023 <https://blog.e-goi.com/pt/trafego-pago/>
- Caetano, E. (2023).. *Portugal foi o País da zona euro onde os preços dos hotéis mais subiram nos últimos dois anos.* Observador <https://observador.pt/2023/08/28/portugal-foi-o-pais-da-zona-euro-onde-os-precos-dos-hoteis-mais-subiram-nos-ultimos-dois-anos/>
- Coelho, M (2023). *Turismo com falta de 45 mil trabalhadores em possível ano recorde.* Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/Turismo-com-falta-de-45-mil-trabalhadores-em-possivel-ano-recorde--16627732.html/>
- Cook, L. (2023). *Novas formas de pagar: 15+ meios de pagamento populares na hotelaria.* Cloudbeds: <https://www.cloudbeds.com/pt-br/artigos/metodos-pagamento-hoteis/>
- Corpo Santo Hotel (2024). <https://www.corposantohotel.com/>
- Czajka, M. (2023). *Marketing Hoteleiro em 2023: O Guia Completo.* Consultado a 13 de outubro. 2023: <https://www.hijiffy.com/pt/recursos/artigos/Marketing-para-hoteis>
- Dean, B. (2024). *Page Speed and SEO: The Complete Guide.* Backlinko. <https://backlinko.com/hub/seo/pagespeed>
- Expedia (2023). *The Path to Purchase: Uncovering how travelers plan and book online.* <https://skift.com/2023/09/07/new-research-uncovering-how-travelers-plan-and-book-online/>
- Franco, D. (2020). 4 motivos para usar o e-mail Marketing em hotéis. In Web Socorro. <https://blog.websocorro.com.br/4-motivos-para-usar-o-e-mail-Marketing-em-hoteis/>
- Gabriel, L. (2017). *O que é a segmentação de mercado e como ela impacta na minha estratégia?* <https://rockcontent.com/br/blog/segmentacao-de-mercado/>
- Hotel da Baixa (2024). <https://www.hoteldabaixa.com/>
- Hotel Santa Justa Lisboa (2024). <https://www.hotelsantajustalisboa.com/>
- Hotel Valverde Lisboa (2024). <https://www.valverdehotel.com/>
- Institute for Economics and Peace* (2023). *Global Peace Index Global Peace Index 2023* <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2023/06/GPI-2023-Web.pdf>
- Instituto Nacional de Estatística (2008, maio 16). Conceito de Estabelecimento Hoteleiro. <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/5845>
- IPDT Turismo (2023). *O emprego no setor do Turismo em Portugal.* <https://www.ipdt.pt/emprego-setor-Turismo-em-portugal/>
- Lisboa Carmo Hotel (2024). <https://www.lisboacarmohotel.pt/pt/index.html>
- Marketeer (2024). *Do artificial ao real: o papel da IA na experiência de compra e na tomada de decisão.* <https://marketeer.sapo.pt/do-artificial-ao-real-o-papel-da-ia-na-experiencia-de-compra-e-na-tomada-de-decisao/>

Martinhal Beach Resort & Hotel Sagres (2024). <https://www.martinhal.com/pt/resorts/sagres/>

Memmo Alfama (2024). <https://www.memmohotels.com/alfama/pt/>

Memmo Baleeira (2024). <https://www.memmohotels.com/baleeira/pt/>

Memmo Príncipe Real (2024). <https://www.memmohotels.com/principereal/pt/>

Moz. (2022). *Page Authority*. <https://moz.com/learn/seo/page-authority>

Octant Praia Verde (2024). <https://www.praiaverde.octanthotels.com/>

Octant Vila Monte (2024). <https://www.vilamonte.octanthotels.com/>

Patel, N. (2019). *Posicionamento de Mercado: O que é, como fazer e 4 exemplos*. <https://neilpatel.com/br/blog/posicionamento-de-mercado/>

Patel, N. (2023). *Publicidade Online: O Que É e Como Fazer em 2023*. Consultado a 14 de outubro. 2023. <https://neilpatel.com/br/blog/publicidade-na-internet/>

Pousada de Lisboa (2024). <https://www.pousadas.pt/pt/hotel/pousada-lisboa>

Pousada de Sagres (2024). <https://www.pousadas.pt/pt/hotel/pousada-sagres>

Racius (2022). Memmo Unforgettable Hotels, S.A. <https://www.racius.com/memmo-unforgettable-hotels-s-a/>

Torel Palace Lisbon (2024). <https://www.torelpalacelisbon.com/>

UNWTO (1998). Glossary of Tourism Terms – Tourism destination. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

UNWTO (1998). Glossary of Tourism Terms – Urban/City Tourism. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

UNWTO (2008). Glossary of Tourism Terms – Tourism. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

10. Anexos

Anexo I – Dados Observatório de Turismo: Região de Lisboa – Estabelecimentos Hoteleiros

Hotéis 5 estrelas	Quartos	Camas	Localidade
138 Liberdade Hotel	72	144	Lisboa
Altis Avenida	118	236	Lisboa
Altis Belém	50	100	Lisboa
Altis Grand Hotel	295	528	Lisboa
Art Legacy Hotel	53	106	Lisboa
Áurea Museum by Eurostars	91	182	Lisboa
Avenida Palace (R)	82	168	Lisboa
Bairro Alto Hotel	87	170	Lisboa
Browns Avenue Hotel	44	88	Lisboa
Corinthia Hotel	518	808	Lisboa
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel	75	135	Lisboa
Dom Pedro Lisboa Palace	263	528	Lisboa
EPIC SANA Lisboa Hotel	311	622	Lisboa
EPIC SANA Marquês Hotel	379	758	Lisboa
Eurostars Hotel das Letras	107	214	Lisboa
Eurostars Universal Lisboa	189	378	Lisboa
Four Seasons Hotel Ritz Lisboa	282	329	Lisboa
Hyatt Regency Lisbon	204	408	Lisboa
Iberostar Lisboa	166	332	Lisboa
InterContinental Lisbon	331	438	Lisboa
Memmo Príncipe Real	41	82	Lisboa
Myriad by SANA HOTELS	186	372	Lisboa
Olissippo Lapa Palace	109	218	Lisboa
Palácio do Governador	60	116	Lisboa
Palácio Ludovice Wine Experience Hotel	61	112	Lisboa
Pestana Palace	194	257	Lisboa
PortoBay Liberdade	101	174	Lisboa
Real Palácio	147	221	Lisboa
Santiago de Alfama Boutique Hotel	19	38	Lisboa

Sheraton Lisboa Hotel & Spa	369	521	Lisboa
Sofitel Lisbon Liberdade	163	320	Lisboa
The Editory Riverside Santa Apolónia	126	252	Lisboa
The Ivens	87	174	Lisboa
The Lumiares Hotel & SPA	53	106	Lisboa
The One Palácio da Anunciada	83	112	Lisboa
The Vintage Hotel & SPA - Lisbon	56	112	Lisboa
Tivoli Avenida Liberdade Lisboa	285	460	Lisboa
Turim Boulevard Hotel	100	200	Lisboa
Valverde Hotel	48	96	Lisboa
Verride Palácio Santa Catarina	19	38	Lisboa
Vip Grand Lisboa Hotel & Spa	295	458	Lisboa
Wine & Books Lisboa Hotel	24	48	Lisboa
Hotel Albatroz	52	102	Cascais
Artsy Cascais	19	38	Cascais
Hotel Cascais Miragem	192	307	Cascais
Estoril Vintage Hotel	18	36	Cascais
Farol Hotel	33	66	Cascais
Hotel Fortaleza do Guincho	27	54	Cascais
Grande Real Villa Itália	124	222	Cascais
InterContinental Estoril	59	118	Cascais
The Oitavos Hotel	142	194	Cascais
Onyria Marinha Boutique Hotel	72	184	Cascais
Onyria Quinta da Marinha Hotel	198	396	Cascais
Hotel Palácio do Estoril	156	312	Cascais
Senhora da Guia Boutique Hotel	43	86	Cascais
Immerso	37	74	Mafra
Vila Galé Palácio dos Arcos	76	117	Oeiras
Hotel Tivoli Palácio de Seteais	30	60	Sintra
Lawrence's Hotel	22	44	Sintra
Penha Longa Hotel Spa & Golf Resort	194	388	Sintra
Vila Galé Sintra Resort Hotel, Conference & Revival Spa	136	272	Sintra
Hotel Casa Palmela	20	40	Palmela
Total	7993	14269	

Hotéis de 4 estrelas	Quartos	Camas	Localidade
Hotel 1908 Lisboa	36	53	Lisboa
3K Barcelona (R)	125	164	Lisboa
3K Europa	140	237	Lisboa
3K Madrid	86	161	Lisboa
Açores Lisboa	128	256	Lisboa
Alif Avenidas (R)	65	130	Lisboa
AVANI Avenida Liberdade Lisbon	119	245	Lisboa
behotelisboa	39	78	Lisboa
BessaHotel Liberdade	113	226	Lisboa
Britânia (R)	40	64	Lisboa
Browns Central Hotel	40	80	Lisboa
Casual Belle Epoque Lisboa	28	56	Lisboa
Convent Square Hotel Vignette Collection	121	242	Lisboa
Czar Lisbon Hotel	77	160	Lisboa
Dos Reis by the Beautique Hotels	54	108	Lisboa
DoubleTree by Hilton Hotel Lisbon-Fontana Park	160	320	Lisboa
EVOLUTION Lisboa	129	258	Lisboa
Eurostars Lisboa Baixa	57	114	Lisboa
Eurostars Lisboa Parque	92	166	Lisboa
Figueira Beautique Hotel	50	90	Lisboa
Flórida	72	136	Lisboa
H10 Duque de Loulé	88	176	Lisboa
Heritage Av.Liberdade	42	84	Lisboa
HF Fénix Lisboa	193	217	Lisboa
HF Fénix Urban	148	216	Lisboa
Holiday Inn Lisboa	169	243	Lisboa
Holiday Inn-Continental (R)	220	303	Lisboa
Hotel da Baixa	66	132	Lisboa
Hotel da Estrela	19	38	Lisboa
Hotel do Chiado	40	80	Lisboa

Hotel Hotel	40	80	Lisboa
Hotel Lis	49	86	Lisboa
Hotel Portugal	53	106	Lisboa
Hotel Príncipe Ávila	73	145	Lisboa
Hotel Santa Justa Lisboa	82	164	Lisboa
Hotel White Lisboa	46	92	Lisboa
Independente Lisboa-Bica	42	96	Lisboa
Inspira Liberdade Beautique Hotel	89	178	Lisboa
Internacional Design Hotel	55	165	Lisboa
Jerónimos 8	65	120	Lisboa
Jupiter Hotel Lisboa	224	438	Lisboa
Lisboa (R)	60	102	Lisboa
Lisboa Carmo Hotel	45	90	Lisboa
Lisboa Pessoa Hotel	75	150	Lisboa
Lisboa Plaza	112	219	Lisboa
Lisboa Prata Boutique Hotel	25	36	Lisboa
Lisbon Arsenal Suites	24	48	Lisboa
Lisbon Marriott Hotel	577	1154	Lisboa
Lisbon Wine Hotel	19	38	Lisboa
Lumen Hotel & The Lisbon Light Show	160	320	Lisboa
Lutécia	175	350	Lisboa
Lux Lisboa Parque	95	190	Lisboa
Lx Boutique Hotel	61	122	Lisboa
Madalena Beautique Hotel	38	76	Lisboa
Marquês de Pombal	123	214	Lisboa
Masa Hotel Campo Grande - Lisboa Collection	152	304	Lisboa
Meliá Lisboa Aeroporto	167	336	Lisboa
Meliá Lisboa Oriente	207	340	Lisboa
Memmo Alfama	42	84	Lisboa
Mercure Lisboa	104	126	Lisboa
Le9hotel Mercy	47	94	Lisboa
Mundial	349	698	Lisboa
My Story Hotel Figueira	78	101	Lisboa

Neya Lisboa Hotel	76	144	Lisboa
NH Campo Grande (R)	82	108	Lisboa
NH Collection Liberdade	83	166	Lisboa
Novotel Lisboa	249	520	Lisboa
Olissippo Castelo	24	35	Lisboa
Olissippo Marquês de Sá	164	301	Lisboa
Olissippo Oriente	182	322	Lisboa
Olissippo Saldanha	49	61	Lisboa
Pestana CR7 Lisboa	83	166	Lisboa
Pestana Lisboa Vintage	90	180	Lisboa
Pestana Rua Augusta Lisboa	85	170	Lisboa
PortoBay Marquês	72	115	Lisboa
Príncipe Real (R)	18	24	Lisboa
Radisson BLU Lisboa	221	286	Lisboa
Ramada by Wyndham Lisbon (Olaias Park Hotel)	300	600	Lisboa
Real Parque	153	237	Lisboa
Sana Malhoa Park Hotel	185	523	Lisboa
Sana Metropolitan Park Hotel	315	562	Lisboa
São Vicente Alfama Hotel	22	44	Lisboa
Smy Lisboa (Occidental Lisboa)	105	210	Lisboa
Stay Hotel Lisboa Centro Chiado	38	76	Lisboa
The Emerald House Lisbon	67	134	Lisboa
The Leaf Boutique Hotel	30	60	Lisboa
Tivoli Oriente	279	511	Lisboa
Turim Alameda Hotel	70	140	Lisboa
Turim Av. Liberdade	166	332	Lisboa
Turim Europa Hotel	100	150	Lisboa
Turim Iberia Hotel	149	298	Lisboa
Turim Lisboa	56	106	Lisboa
Turim Marquês Hotel	121	242	Lisboa
Turim Saldanha Hotel	87	174	Lisboa
Turim Terreiro do Paço	132	264	Lisboa
Vila Galé Ópera	259	518	Lisboa
Vincci Baixa	66	132	Lisboa

Vincci Liberdade	82	164	Lisboa
Vip Executive Arts	300	450	Lisboa
Vip Executive Entrecampos Hotel & Conference	171	273	Lisboa
Vip Executive Picoas Hotel	131	262	Lisboa
Vip Executive Saldanha (R)	54	113	Lisboa
WC Beautique Hotel	41	82	Lisboa
York House	33	50	Lisboa
Zenit Lisboa	86	154	Lisboa
Estalagem Forte Muchaxo	24	48	Cascais
Eurostars Cascais	101	202	Cascais
Hotel Amazônia Estoril	28	56	Cascais
Hotel Inglaterra	69	134	Cascais
Hotel Praia Mar	154	308	Cascais
Hotel Riviera	130	262	Cascais
Hotel Vila Galé Estoril	126	252	Cascais
Hotel H2ON Motel	47	94	Loures
Hotel Vip Executive Santa Iria	124	248	Loures
Aethos Ericeira	50	100	Mafra
Hotel Vila Galé Ericeira	202	363	Mafra
Amazónia Jamor Hotel	97	173	Oeiras
Hotel Real Oeiras	100	149	Oeiras
Hotel Solar Palmeiras	34	70	Oeiras
Lagoas Park Hotel	182	364	Oeiras
Hotel Estalagem de Colares	13	22	Sintra
Hotel NH Sintra Centro	77	136	Sintra
Pestana Sintra Golf & Spa Hotel	137	224	Sintra
Sintra Boutique Hotel	18	36	Sintra
Hotel Lezíria Parque	103	194	Vila Franca Xira
Aroeira Lisbon Hotel - Sea & Golf	66	132	Almada
Crowne Plaza Caparica Lisbon	227	454	Almada
Mercure Lisboa Almada	106	212	Almada
Tryp Lisboa Caparica Mar by Wyndham	352	704	Almada

Tryp Montijo Parque Hotel by Wyndham	84	162	Montijo
Montado Hotel & Golf Resort	93	186	Palmela
Evidência Belverde Atitude Hotel	71	142	Seixal
Four Points by Sheraton Sesimbra	207	414	Sesimbra
Hotel do Mar	168	336	Sesimbra
Hotel dos Zimbros	38	72	Sesimbra
Sana Sesimbra Excellence Concept Hotel	100	200	Sesimbra
Sesimbra Hotel & Spa	92	184	Sesimbra
B&B Hotel Sado Setúbal	66	132	Setúbal
Hotel Club d'Azeitão	46	72	Setúbal
Meliá Setúbal	112	224	Setúbal
Hotel Luna Esperança	80	135	Setúbal
Hotel Novotel de Setúbal	105	256	Setúbal
Total	15.020	28.206	

Hotéis 3 estrelas	Quartos	Camas	Localidade
A.S. Lisboa (R)	75	142	Lisboa
Alif Campo Pequeno (R)	115	216	Lisboa
Masa Hotel Almirante (R)	59	118	Lisboa
Amazónia (R)	192	376	Lisboa
América Diamond's Hotel	60	73	Lisboa
Avenida Park	44	66	Lisboa
Blue Liberdade Hotel	39	78	Lisboa
Botânico (R)	30	60	Lisboa
Brown's Downtown Hotel	36	72	Lisboa
Casa de São Mamede Hotel	26	46	Lisboa
Hotel Convento do Salvador	43	82	Lisboa
Dom Carlos Liberty	59	111	Lisboa
Dom Carlos Park	76	153	Lisboa
easyHotel Lisbon	101	202	Lisboa
EMPIRE Lisbon Hotel	63	126	Lisboa
Excelsior	81	122	Lisboa

Exe Liberdade	163	326	Lisboa
Exe Saldanha	130	260	Lisboa
Expo Astória	113	225	Lisboa
Fenicius Charme Hotel	40	68	Lisboa
Flamingo Residencial	39	62	Lisboa
HF Fénix Garden	96	168	Lisboa
HF Fénix Music	109	173	Lisboa
Holiday Inn Express Lisbon - Av.Liberdade	108	153	Lisboa
Holiday Inn Express Lisbon -Plaza Saldanha	108	164	Lisboa
Hotel Borges Chiado Lisbon	120	152	Lisboa
Hotel dos Anjos Residencial	65	130	Lisboa
Hotel do Chile	35	60	Lisboa
Hotel Príncipe	56	112	Lisboa
Ibis Parque das Nações	112	224	Lisboa
Ibis Styles Lisboa Centro Liberdade NE (Embaixador)	98	196	Lisboa
Ibis Styles Lisboa Centro Marquês de Pombal (Eduardo VII)	145	308	Lisboa
Ikonik Lisboa	230	460	Lisboa
JAM Lisbon	100	347	Lisboa
Jorge V (R)	49	98	Lisboa
Lisboa Central Park	42	84	Lisboa
Lisbon City Hotel	50	88	Lisboa
Lisbon São Bento Hotel	52	104	Lisboa
Lx SoHo Boutique Hotel	30	60	Lisboa
Mama Shelter Lisboa	130	260	Lisboa
Masa Hotel 5 de Outubro	73	146	Lisboa
Maxime Hotel	75	150	Lisboa
MeraPrime Gold Design Hotel	38	69	Lisboa
Metrópole (R)	36	72	Lisboa
Miraparque	96	190	Lisboa
Moxy Lisboa Oriente	222	444	Lisboa
Moxy Lisbon City	136	272	Lisboa

My Story Charming Hotel Augusta	47	94	Lisboa
My Story Hotel Ouro	51	89	Lisboa
My Story Hotel Rossio	46	90	Lisboa
My Story Hotel Tejo	138	284	Lisboa
Nacional (R)	61	122	Lisboa
Hotel Riverside Alfama	21	42	Lisboa
Roma	263	551	Lisboa
Rossio Garden Hotel	56	112	Lisboa
Sana Capitol Style Concept Hotel	59	111	Lisboa
Sana Executive Classic Hotel (R)	72	144	Lisboa
Sana Reno Classic Hotel (R)	92	215	Lisboa
Sana Rex Classic Hotel	68	154	Lisboa
Star Inn Lisbon	173	346	Lisboa
The 7 Hotel	71	142	Lisboa
The Icons Hotel by TRIUS Hotels	31	62	Lisboa
The Lift Boutique Hotel	27	54	Lisboa
Turim Restauradores Hotel (R)	97	194	Lisboa
Travel Park (R)	62	124	Lisboa
Vila Sena Hotel	56	112	Lisboa
Vip Executive Zurique	252	504	Lisboa
Vip Inn Berna (R)	240	479	Lisboa
Holiday Inn Express Alfragide	128	256	Amadora
Cascais Hotel (Hotel da Vila)	40	79	Cascais
Cidadela Cascais Hotel (encerrado)	115	230	Cascais
Hotel Alvorada Residencial	71	145	Cascais
Hotel Baía	113	226	Cascais
Hotel Lido	62	124	Cascais
Hotel Londres	118	214	Cascais
Hotel Sabóia (encerrado)	48	96	Cascais
Sana Estoril Classic Hotel (encerrado)	97	194	Cascais
B&B Hotel Lisboa Aeroporto	188	376	Loures
Holiday Inn Express Aeroporto	120	240	Loures
Stay Hotel Lisboa Aeroporto	84	154	Loures
B&B Hotel Lisbon Oeiras	93	189	Oeiras
Express By Holiday Inn Oeiras	126	183	Oeiras

Arribas Sintra Hotel	59	153	Sintra
Sintra Bliss House	17	34	Sintra
Hotel Al Foz	32	63	Alcochete
B&B Hotel Lisboa Montijo	112	224	Montijo
Hotel Aranguês Residencial	50	80	Setúbal
Hotel Laitau	41	76	Setúbal
Hotel Solaris (R)	26	57	Setúbal
Total	7.718	15.086	

Hotéis 2 estrelas	Quartos	Camas	Localidade
Hotel XXI Lisboa (Afrin)	13	30	Lisboa
Hotel Alicante	53	104	Lisboa
Brown's Boutique Hotel	32	64	Lisboa
Hotel Caravela	45	90	Lisboa
Hotel D. Afonso Henriques Residencial	39	78	Lisboa
Hotel Dom Sancho I	29	56	Lisboa
Dinya Lisbon Hotel	18	36	Lisboa
Hotel Duas Nações	54	108	Lisboa
Gat Rossio	71	134	Lisboa
Hotel Horizonte	52	99	Lisboa
Hotel Imperador	43	80	Lisboa
Hotel Inn Rossio (Americano)	49	91	Lisboa
Hotel Itália	44	71	Lisboa
Hotel Luena	36	72	Lisboa
Hotel Monte Belvedere	13	26	Lisboa
Hotel Nazareth (R)	32	64	Lisboa
Hotel Pax (R)	34	57	Lisboa
Ibis Liberdade (R)	70	141	Lisboa
Ibis Lisboa - José Malhoa	211	262	Lisboa
Ibis Saldanha	116	232	Lisboa
Luxe Hotel by turim hotéis	50	100	Lisboa
Moov Hotel Lisboa Oriente	180	360	Lisboa
Portugal Ways Santa Catarina Suites	17	49	Lisboa

São Pedro Lisbon Hotel	48	69	Lisboa
Selina Secret Garden Lisbon	58	209	Lisboa
Sete Colinas	31	62	Lisboa
Stay Hotel Lisboa Centro Saldanha (Princesa Lisboa Centro)	61	120	Lisboa
Zurin Charm Hotel	36	72	Lisboa
Amadora Palace	29	34	Amadora
Hotel IBIS Alfragide	129	258	Amadora
Comfort Hotel São Mamede	43	91	Cascais
Hotel S. Julião	20	36	Cascais
Hotel Smart	26	51	Cascais
Hotel Valbom	40	80	Cascais
Hotel Castelão	19	36	Mafra
Hotel Pedro O Pescador	25	42	Mafra
Selina Boavista Ericeira	11	58	Mafra
Hotel Vilazul	21	34	Mafra
Moov Oeiras	115	230	Oeiras
Hotel Ibis Sintra	125	250	Sintra
Hotel Nova Sintra	10	20	Sintra
Hotel Sintra Jardim	15	30	Sintra
Hotel Maia (R)	28	56	Almada
Hotel Praia do Sol Residencial	54	105	Almada
Hotel Real	20	34	Almada
Hotel Varandazul	17	34	Palmela
Hotel Bocage	34	47	Setúbal
Hotel Campanile Setúbal	70	144	Setúbal
Hotel Ibis Setúbal	102	204	Setúbal
Hotel Manteigadas	18	36	Setúbal
Hotel Mar e Sol	71	142	Setúbal
Total	2.577	4.988	

Hotéis 1 estrelas	Quartos	Camas	Localidade
Hotel Alegria	35	67	Lisboa
Hotel Capital	22	44	Lisboa
Hotel Dublin	40	80	Lisboa
Hotel Lx Rossio	32	64	Lisboa
Pátria Hotel	22	44	Lisboa
Hotel Portuense	35	70	Lisboa
Hotel Nova Cidade	23	44	Amadora
Hotel S. Cristovão	14	32	Cascais
Hotel Camarão	24	48	Mafra
Hotel Havaneza	16	32	Montijo
Total	263	525	

Hotéis Apartamentos 5 estrelas	Apart.	Camas	Localidade
Sheraton Cascais Resort	138	276	Cascais

Hotéis Apartamentos 4 estrelas	Apart.	Camas	Localidade
Altis Prata Suites (encerrado)	22	66	Lisboa
Altis Prime	78	178	Lisboa
O Artista	21	74	Lisboa
Legendary Lisboa Suites	57	121	Lisboa
Vip Executive Éden Aparthotel	134	386	Lisboa
Vip Executive Marquês Aparthotel	84	168	Lisboa
Hotel Apartamento Clube do Lago	59	204	Cascais
Hotel Apartamento Estoril Eden	162	323	Cascais
Hotel Vila Galé Cascais	233	466	Cascais
Pestana Cascais Aparthotel	149	319	Cascais
You and the sea	36	174	Mafra
Hotel Apartamento Solplay	119	282	Oeiras
Total	1154	2761	

Hotéis Apartamentos 3 estrelas	Apart.	Camas	Localidade
F Palmela	49	97	Palmela

Hotéis Apartamentos 2 Estrelas	Apart.	Camas	Localidade
Impala	26	104	Lisboa

Pousadas	Quartos	Camas	Localidade
Pousada Alfama	43	86	Lisboa
Pousada Lisboa, Praça do Comércio	90	180	Lisboa

Pousada de Cascais, Fortaleza da Cidadela	126	252	Cascais
Pousada Palácio de Queluz	26	52	Sintra
Pousada do Castelo de Palmela	28	56	Palmela
Total	313	626	

Resumo Categorias	Unidades	Quartos	Camas
Hotéis 5 estrelas	62	7.993	14.269
Hotéis 4 estrelas	142	15.214	28.606
Hotéis 3 estrelas	89	7.718	15.086
Hotéis 2 estrelas	51	2.577	4.988
Hotéis 1 estrela	10	263	525
Hotéis 5 estrelas	62	7.993	14.269
Total hotéis	354	33765	63474
Hoteis apartamentos 5 estrelas	1	138	276
Hoteis apartamentos 4 estrelas	12	1.154	2.761
Hoteis apartamentos 3 estrelas	1	49	97
Hoteis apartamentos 2 estrelas	1	26	104
Total hotéis apartamentos	15	1367	3238
Pousadas	5	313	3238

Total Estabelecimentos Hoteleiros	374	35445	67338
--	------------	--------------	--------------

Anexo II – Dados Observatório de Turismo: Lisboa Cidade – Estabelecimentos Hoteleiros

Hotéis 5 Estrelas	Quartos	Camas
138 Liberdade Hotel	72	144
Altis Avenida	118	236
Altis Belém	50	100
Altis Grand	295	528
Art Legacy Hotel	53	106
Áurea Museum by Eurostars	91	182
Avenida Palace (R)	82	168
Bairro Alto Hotel	87	174
Browns Avenue Hotel	44	88
Corinthia Hotel	518	808
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel	75	135
Dom Pedro Lisboa Palace	263	528
EPIC SANA Lisboa Hotel	311	622
EPIC SANA Marquês Hotel	379	758
Eurostars Hotel das Letras	107	214
Eurostars Universal Lisboa	189	378
Hyatt Regency Lisbon	204	408
Iberostar Lisboa	166	332
InterContinental Lisbon	331	438
Memmo Príncipe Real	41	82
Myriad by SANA HOTELS	186	372
Olissippo Lapa Palace	109	218
Palácio do Governador	60	116
Palácio Ludovice Wine Experience Hotel	61	112
Pestana Palace	194	257
PortoBay Liberdade	101	174
Real Palácio	147	221
Ritz - Four Seasons	282	359
Santiago de Alfama Boutique Hotel	19	38

Sheraton Lisboa Hotel & Spa	369	495
Sofitel Lisbon Liberdade	163	320
The Editory Riverside Santa Apolónia	126	252
The Ivens	87	174
The Lumiares Hotel & SPA	53	106
The One Palácio da Anunciada	83	166
The Vintage Hotel & SPA - Lisbon	56	112
Tivoli Avenida Liberdade Lisboa	285	460
Turim Boulevard Hotel	100	200
Valverde Hotel	48	96
Verride Palácio Santa Catarina	19	38
Vip Grand Lisboa Hotel & Spa	295	458
Wine & Books Lisboa Hotel	24	48

Hotéis 4 Estrelas	Quartos	Camas
Hotel 1908 Lisboa	36	53
3K Barcelona (R)	125	205
3K Europa	140	164
3K Madrid	86	161
Açores Lisboa	128	256
Alif Avenidas (R)	65	130
Avani Avenida da Liberdade Lisbon Hotel (Tivoli Jardim)	119	238
behotelisboa	39	78
BessaHotel Liberdade	113	226
Britânia (R)	40	64
Browns Central Hotel	40	80
Casual Belle Epoque Lisboa	28	56
Convent Square Hotel Vignette Collection	121	242
Czar Lisbon Hotel	77	160
Dos Reis by the Beautique Hotels	54	108
DoubleTree by Hilton Hotel Lisbon-Fontana Park	160	320

EVOLUTION Lisboa	129	258
Eurostars Lisboa Baixa	57	114
Eurostars Lisboa Parque	92	166
Figueira Beautique Hotel	50	90
Flórida	72	136
H10 Duque de Loulé	88	178
Heritage Av.Liberdade	42	84
HF Fénix Lisboa	193	217
HF Fénix Urban	148	216
Holiday Inn Lisboa	169	243
Holiday Inn-Continental (R)	220	303
Hotel da Baixa	66	132
Hotel da Estrela	19	38
Hotel do Chiado	40	80
Hotel Hotel	40	80
Hotel Lis	49	86
Hotel Portugal	53	106
Hotel Príncipe Ávila	73	145
Hotel Santa Justa	82	164
Hotel White Lisboa	46	92
Independente Lisboa-Bica	42	96
Inspira Liberdade Beautique Hotel	89	178
Internacional Design Hotel	55	110
Jerónimos 8	65	120
Jupiter Hotel Lisboa	224	438
Le9hotel Mercy	47	94

Hotéis 3 Estrelas	Quartos	Camas
A.S. Lisboa (R)	75	142
Alif Campo Pequeno (R)	115	216
Masa Hotel Almirante (R)	59	118
Amazónia (R)	192	376
América Diamond's Hotel	60	73
Avenida Park	44	66
Blue Liberdade Hotel	39	78
Botânico (R)	30	60
Brown's Downtown Hotel	36	72
Casa de São Mamede Hotel	26	46

Hotel Convento do Salvador	43	82
Dom Carlos Liberty	59	111
Dom Carlos Park	76	153
easyHotel Lisbon	101	202
EMPIRE Lisbon Hotel	63	126
Excelsior	81	122
Exe Liberdade	163	326
Exe Saldanha	130	260
Expo Astória	113	287
Fenicus Charme Hotel	40	68
Flamingo Residencial	39	72
HF Fénix Garden	96	168
HF Fénix Music	109	173
Holiday Inn Express Lisbon - Av.Liberdade	108	153
Holiday Inn Express Lisbon - Plaza Saldanha	108	147
Hotel Borges Chiado Lisbon	120	152
Hotel dos Anjos Residencial	65	130
Hotel do Chile	35	60
Hotel Príncipe	56	112
Ibis Parque das Nações	112	224
Ibis Styles Lisboa Centro Liberdade (Embaixador)	98	196
Ibis Styles Lisboa Centro Marquês de Pombal (Eduardo VII)	145	308
Ikonik Lisboa	230	460
JAM Lisbon	100	347
Jorge V (R)	49	98
Lisboa Central Park	42	84
Lisbon City Hotel	50	88
Lisbon São Bento Hotel	52	104
Lx SoHo Boutique Hotel	30	60
Mama Shelter Lisboa	130	260
Masa Hotel 5 de Outubro	73	146
Maxime Hotel	75	150

Hotéis 2 Estrelas	Quartos	Camas
Hotel XXI Lisboa (Afrin)	13	30
Hotel Alicante	53	104
Brown's Boutique Hotel	32	64
Hotel Caravela	45	90
Hotel D. Afonso Henriques Residencial	39	78
Hotel D. Sancho I	29	50
Hotel Duas Nações	54	108
Dinya Lisbon Hotel	18	36
Gat Rossio	71	134
Hotel Horizonte	52	99
Hotel Imperador	43	80
Hotel Inn Rossio (Americano)	49	91
Hotel Itália	44	71
Hotel Luena	36	72
Hotel Monte Belvedere	13	26
Hotel Nazareth (R)	32	64
Hotel Pax (R)	34	57
Ibis Liberdade (R)	70	141
Ibis Lisboa - José Malhoa	211	262
Ibis Saldanha	116	232
Luxe Hotel by turim hotéis	50	100
Moov Hotel Lisboa Oriente	180	360
Portugal Ways Santa Catarina Suites	17	49
São Pedro Lisbon Hotel	48	69
Selina Secret Garden Lisbon	58	209
Sete Colinas	31	62
Stay Hotel Lisboa Centro Saldanha (Princesa Lisboa Centro)	46	92
Zurin Charm Hotel	36	72
Hotel XXI Lisboa (Afrin)	13	30
Hotel Alicante	53	104
Brown's Boutique Hotel	32	64
Hotel Caravela	45	90
Hotel D. Afonso Henriques Residencial	39	78
Hotel D. Sancho I	29	50

Hotel Duas Nações	54	108
Dinya Lisbon Hotel	18	36
Gat Rossio	71	134
Hotel Horizonte	52	99
Hotel Imperador	43	80
Hotel Inn Rossio (Americano)	49	91
Hotel Itália	44	71
Hotel Luena	36	72


Hotéis 1 Estrelas	Quartos	Camas
Hotel Alegria	35	67
Hotel Capital	22	44
Hotel Dublin	40	80
Hotel Lx Rossio	32	64
Pátria Hotel	22	44
Hotel Portuense	35	70
Hotel Alegria	35	67
Hotel Capital	22	44
Hotel Dublin	40	80

Hotéis Apartamentos 4 estrelas	Quartos	Camas
Altis Prata Suites	22	66
Altis Prime	78	178
O Artista	21	74
Legendary Lisboa Suites	57	121
Vip Executive Éden Aparthotel	134	386
Vip Executive Marquês Aparthotel	84	168

Hotéis Apartamentos 2 estrelas	Quartos	Camas
Impala	26	104

Hotéis Apartamentos 2 estrelas	Quartos	Camas
Pousada Alfama	43	86
Pousada Lisboa, Praça do Comércio	90	180

Anexo III – memmo Handbook – Quem Somos e Conceito da marca

10	<p style="text-align: center;">QUEM SOMOS?</p> <p style="text-align: center;">“Mais do que sítios para dormir, os hotéis memmo procuram proporcionar verdadeiras emoções, tornando a estadia parte integrante de toda a experiência de viagem, que se pretende inesquecível.”</p> <p style="text-align: center;">Nascemos com o propósito de diferenciar.</p> <p style="text-align: center;">Procuramos afirmar cada um dos nossos hotéis como instrumentos importantes para a promoção, requalificação e ativação da sua envolvente.</p> <p style="text-align: center;">Queremos proporcionar verdadeiras experiências do que de mais autêntico estes locais têm para oferecer.</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">memmo. a member of DESIGN HOTELS</p>	<p style="text-align: center;">CONCEITO</p> <p style="text-align: center;">memmo.</p> <p style="text-align: center;">Logótipo da marca. Provém do nome <i>memorie/ memória</i>. Só quem viaja tem histórias para contar! Os clientes levam na memória os sons, os aromas, os cheiros, as cores e as imagens de um local único.</p> <p style="text-align: center;">UNFORGETTABLE HOTELS</p> <p style="text-align: center;">Posicionamento da marca. Oferecer um produto e serviço que proporcione uma experiência inesquecível ao cliente.</p>  <p style="text-align: center;">Símbolo da marca. Reflete a vontade de adaptar cada hotel ao local onde está inserido. Absorve o que cada lugar tem de melhor para nos dar.</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">memmo Handbook</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">11</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">a member of DESIGN HOTELS</p>
----	---	--



MEMMO BALEEIRA

A viagem mais inesquecível

Foi o primeiro hotel da marca, mas antes de ser memmo já tinha a sua história!

O passado

Tudo começou em 1962, quando o Hotel da Baleeira abriu portas na então quase desconhecida Vila de Sagres. A arquitetura arrojada, as vistas deslumbrantes sobre o mar e porto da Baleeira e a qualidade do serviço atraíram nova clientela, o que fez com que este hotel rapidamente ganhasse fama como um dos melhores hotéis do Algarve.

O desafio da requalificação

Em 2006 encerrou para obras e reabriu em Agosto de 2007, completamente renovado, com 105 quartos e 39 suites, reclassificado com 4 estrelas, sob o nome memmo Baleeira Hotel e sob a marca memmo Hotels. Partindo do edifício já existente e mantendo a sua traça original dos anos 60, este projeto foi entregue ao Arq. Samuel Torres de Carvalho que fez com que o hotel ganhasse uma nova dimensão. Utilizando na fachada do edifício apenas a cor branca e aproveitando as vistas deslumbrantes sobre o mar, a luminosidade natural e os magníficos exteriores, o novo hotel apresenta uma enorme contemporaneidade e ao mesmo tempo transmite uma tranquilidade realçada pela localização sobre o mar.

Design e Decoração

O design surpreende ao longo de todo o hotel e o mobiliário cativa pela sua diversidade e originalidade. No mesmo espaço convivem tanto peças de designers internacionais, como peças originais do antigo hotel. A decoração transmite um ambiente contemporâneo, de grande tranquilidade e conforto. Tudo isto para valorizar o que o hotel tem de melhor – as vistas deslumbrantes e as áreas exteriores – e oferecer aos clientes um ambiente simples mas “trendy”.

Espaços

Apesar de ser um hotel muito virado para o outdoor, dispõe de inúmeras facilidades para tornar a estadia o mais agradável possível e ser o ponto de partida e chegada para quem deseje descobrir Sagres e todo o Parque Natural da Costa Vicentina. O hotel dispõe do Restaurante Fomaria com uma cozinha contemporânea que utiliza produtos locais, várias zonas de estar, sala de leitura e TV, SPA com piscina interior aquecida, sauna, banho turco e 3 salas de massagens, uma sala para a prática de Yoga, ginásio, piscina exterior aquecida com bar de apoio, surf & byke center, kids club e kids playground com cama elástica, parede de escalada e baloço. Além disso oferece as salas Landscape para reuniões e eventos.

MEMMO PRINCIPE REAL

A viagem mais contemporânea

Hotel

O memmo Príncipe Real é o terceiro hotel da marca memmo. Está localizado no coração de um dos bairros mais aristocráticos e cosmopolitas de Lisboa, o Príncipe Real.

O acesso ao hotel é feito através de uma estreita passagem que dá acesso a um secreto miradouro com vistas panorâmicas da cidade.

Com 41 quartos, o memmo Príncipe Real é o primeiro e único boutique hotel de 5 estrelas neste bairro, onde a contemporaneidade e o estilo clássico se conjugam num hotel de ambiente tranquilo e verdadeiramente cosmopolita.

Arquitetura

À semelhança dos outros hotéis do grupo, este projeto ficou a cargo do Arq. Samuel Torres de Carvalho. Entre a herança histórica da realeza que em tempos aqui residiu, encontramos no memmo Príncipe Real a mesma pedra lioz tão frequentemente utilizada nos edifícios históricos, palácios reais, estátuas e praças da cidade.

Aqui coabitam o estilo contemporâneo e clássico, num ambiente cosmopolita de tranquilidade e serviço irrepreensível, que brinda os visitantes com uma verdadeira experiência lisboeta, que transmite simultaneamente intemporalidade e autenticidade local.

Design e Decoração

No interior do hotel, a entrada é presidida pelo próprio Príncipe Real D. Pedro V, representado num grande quadro pintado a óleo pelo artista Barahona Possolo, que contrasta com o ambiente inequivocamente contemporâneo e intemporal de toda a arquitetura do hotel.

A decoração das áreas públicas e quartos é composta maioritariamente por peças de mobiliário desenhado exclusivamente para este hotel pelo arquiteto.

Estas peças são complementadas por outras peças anónimas mais clássicas, e por obras de arte de artistas Portugueses, como os quadros contemporâneos de Miguel Branco e o painel de estuque de Iva Viana.

Espaços

O hotel funde-se com o cenário panorâmico da cidade de Lisboa, e os diferentes espaços falam por si. O hotel dispõe de restaurante e o Café Príncipe Real - onde se servem os pequenos-almoços, almoços e jantares, terraço-bar com uma carta alargada de cocktails e tapas e piscina exterior aquecida com zona de solário.

MEMMO ALFAMA

A viagem mais autêntica

Hotel

O memmo Alfama é o segundo hotel da marca e assume-me como um hotel “virado para fora”, constituindo o ponto de partida para a descoberta de Alfama e de Lisboa. Está localizado no coração de um dos bairros mais pitorescos da cidade, bem junto à Sé e ao Castelo de São Jorge.

É o primeiro boutique hotel desta zona histórica, marcada pelas ruas estreitas com lojas típicas e pelas famosas casas de fado.

Arquitetura

Resultado da recuperação de um edifício com mais de 100 anos, o grande desafio do Arq. Samuel Torres de Carvalho foi a integração do conceito, valores e posicionamento da marca memmo num edifício com as características autênticas de um bairro como Alfama e a potenciação das vistas inigualáveis sobre os telhados de Alfama e sobre o Rio Tejo.

Design e Decoração

O hotel tem uma decoração simultaneamente acolhedora e contemporânea. Apostando em materiais tácteis, como o pavimento em madeira maciça do piso zero e as mesas de cabeceiras e consolas dos quartos produzidas em carvalho português, integra vários elementos contemporâneos de design como as cadeiras egg e swan. Os tons cremes e castanhos com pinceladas de cor (vermelhos e pretos na zona exterior) transmitem uma sensação de contemporaneidade, conforto e bem-estar.

Espaços

O memmo Alfama dispõe de 42 quartos com vista sobre o rio Tejo e sobre Alfama.

Para além disso dispõe de um ambiente de conforto e espaços que fazem com que o cliente sinta que está num local exclusivo e desenhado para sentir-se especial.

Mais do que um hotel pequeno, trata-se de uma casa grande. A living room, onde se serve o pequeno-almoço buffet com produtos de grande qualidade, utilizando sabores locais e ingredientes caseiros, transforma-se depois numa sala de estar.

O terrace wine bar, com vista para Alfama e para o rio Tejo, oferece gastronomia portuguesa autêntica e os melhores vinhos portugueses. O hotel dispõe ainda de uma piscina exterior vermelha que se mistura com os telhados do casario de Alfama e um pequeno ginásio.

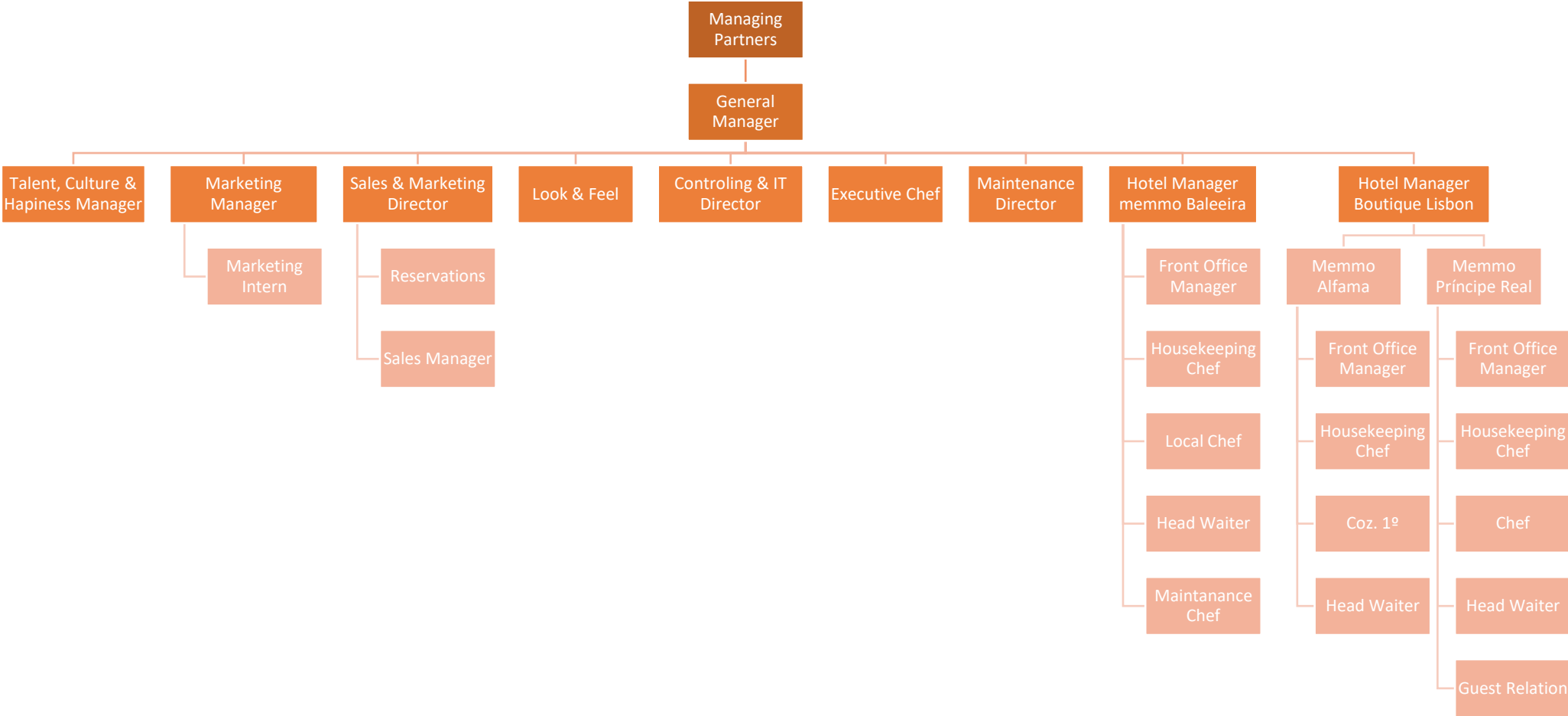
Anexo VII – memmo Handbook – Missão e Valores da Marca

MISSÃO	VALORES
<p>12</p> <p>Mostrar o que de melhor uma região tem para oferecer.</p> <ul style="list-style-type: none">• <p>Combinar os prazeres de uma hospitalidade de qualidade e contemporânea com a envolvente natural e cultural de um local.</p> <ul style="list-style-type: none">• <p>Promover o espírito de aventura.</p> <ul style="list-style-type: none">• <p>Procurar o inesperado e o inesquecível.</p> <ul style="list-style-type: none">• <p>Explorar e descobrir o que cada local tem de único para nos oferecer.</p> <p>memmo. A PARTIR DA 1924. 4-7255</p>	<p>13</p> <p>Hospitalidade:</p> <ul style="list-style-type: none">• Garantir um elevado nível de atendimento e acolhimento.• Conhecimento e cumprimento de elevados standards de serviço.• Serviço genuíno e atencioso, com proximidade e disponibilidade, sempre focado no bem-estar do cliente. <p>Contemporaneidade:</p> <ul style="list-style-type: none">• Garantir um standard de modernidade.• Contextualizar cada hotel à natureza da envolvente.• Reflete-se nos detalhes, nos elementos decorativos, nos ambientes criados ao longo do hotel ou na apresentação dos pratos. <p>Originalidade:</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidade de inovação e reinvenção dos serviços tradicionalmente esperados.• Elevar o produto memmo à própria experiência da viagem que se pretende inesquecível.• Promover um produto inovador, que crie surpresa.• Reinventar e superar as expectativas dos clientes. <p>memmo Handbook</p> <p>MEMBER OF DESIGN HOTELS</p>

Anexo VIII – memmo Handbook – Cliente memmo



Anexo IX – Organigrama memmo Hotels



Fonte: Elaboração própria

Anexo X – Entrevista à Diretora de Vendas da memmo Hotels

1. Como caracteriza o público do memmo Alfama?

O público do memmo Alfama é composto por casais que fazem reservas individuais e que preferem utilizar o canal direto (o nosso website) para concretizar suas reservas. Eles apreciam e valorizam o património e a autenticidade encontrados no centro da cidade, como o Fado e o Castelo de São Jorge, entre outros pontos de interesse. Geralmente, têm idades entre os 30 e os 70 anos e representam principalmente o mercado internacional. Para além disso, tendem a optar por estadias mínimas de 2 a 3 noites.

2. Como caracteriza o público do memmo Baleeira?

O público do memmo Baleeira varia de acordo com a sazonalidade do produto, o que torna a persona não linear. Durante o período de época alta (verão, Páscoa e fim do ano), os clientes são essencialmente famílias que valorizam zonas menos turísticas e actividades ligadas à natureza. Este público é composto principalmente por clientes do mercado nacional e europeu, com idades entre 25 e 45 anos.

Fora dos períodos de alta temporada, o cliente é mais ativo e procura actividades físicas como biking, treaking, surf e birdwatching. Viajam individualmente ou em grupos organizados, através de operadores turísticos ou agentes de viagens. As idades variam entre os 40 e os 70 anos.

3. Como caracteriza o público do memmo Príncipe Real?

Os públicos do memmo Príncipe Real são essencialmente, casais em lazer ou *Decision makers* em viagens de negócios e utilizam o canal da brand "Marriott" para efectuar as suas reservas. Valoriza locais da moda com boas lojas e bons restaurantes, e habitualmente procuram hotéis nas zonas mais *trendy* das cidades. As idades variam entre os 30 e os 60 anos, e representam o mercado intercontinental, com destaque para os Estados Unidos. Além disso, costumam optar por estadias mínimas de 2 a 3 noites.

Anexo XI – Publicações feitas de 22 de fevereiro a 30 de abril

Hotel	Publicação	Data
Memmo Baleeira	Zona de pequeno-almoço	22/02/2024
Memmo Baleeira	Reels Reabertura do Hotel	26/02/2024
Memmo Baleeira	Nascer do sol em Sagres	29/02/2024
Memmo Baleeira	Memmo Surf & Yoga Retreat – 24 a 29 de março	05/03/2024
Memmo Baleeira	Memmo Gourmet Store	07/03/2024
Memmo Baleeira	Parceria com PuraVida Divehouse	11/03/2024
Memmo Baleeira	Pack Easter Break at memmo Baleeira – 23 de março a 7 de abril	14/03/2024
Memmo Baleeira	Atividades Easter Break	18/03/2024
Memmo Baleeira	Reforço Memmo Surf & Yoga Retreat – 24 a 29 de março	19/03/2024
Memmo Baleeira	Reforço Pack Easter Break at memmo Baleeira	25/03/2024
Memmo Baleeira	Atividade Memmo Mini Chef – Easter Break	28/03/2024
Memmo Baleeira	Memmo Surf & Yoga Retreat – 14 a 19 de abril	01/04/2024
Memmo Baleeira	Atividades Yoga – Easter Break	04/04/2024
Memmo Baleeira	Quartos memmo Baleeira	08/04/2024
Memmo Baleeira	Sala de Yoga memmo Baleeira	11/04/2024
Memmo Baleeira	Explorar a região de Sagres	15/04/2024
Memmo Baleeira	Reels nascer do sol em Sagres	18/04/2024
Memmo Baleeira	Yoga Sessions	22/04/2024
Memmo Baleeira	Vouchers Dia da Mãe	25/04/2024
Memmo Baleeira	Memory Wall memmo Baleeira	29/04/2024
Memmo Alfama	Entrada do hotel	24/02/2024
Memmo Alfama	Vista do Terraço do hotel	28/02/2024
Memmo Alfama	Memory Wall memmo Alfama	02/03/2024
Memmo Alfama	Ginásio memmo Alfama	06/03/2024
Memmo Alfama	Detalhes quartos memmo Alfama	09/03
Memmo Alfama	Promoção das Walking Tours gratuitas	13/03/2024
Memmo Alfama	F&B memmo Alfama	16/03
Memmo Alfama	Detalhes dos quartos	20/03
Memmo Alfama	Pôr do sol no Wine Bar & Terrace	23/03
Memmo Alfama	Quarto Alfama	27/03
Memmo Alfama	Promoção do Living Alfama by memmo	30/03
Memmo Alfama	Pequeno-almoço do hotel - bolo	03/04
Memmo Alfama	Sé de Lisboa – recomendação de visita	06/04
Memmo Alfama	Quartos Terrace	10/04
Memmo Alfama	Terrace e vistas em dias de calor	13/04

Memmo Alfama	Pequeno-almoço no memmo Alfama - ovos	17/04
Memmo Alfama	Private Terrace – para eventos privados	20/04
Memmo Alfama	Bossa Nova Sessions	24/04
Memmo Alfama	Passeio de Tuk Tuk pela cidade	27/04
Memmo Príncipe Real	Reels Chef Nuno Seixas –Unforgettable Chefs	22/02/2024
Memmo Príncipe Real	Reels Chef Sebastião Vasconcelos –Unforgettable Chefs	26/02/2024
Memmo Príncipe Real	DJ Sessions	01/03
Memmo Príncipe Real	Sorrisos dos nossos colaboradores	04/03
Memmo Príncipe Real	Promoção Winter Sunday Lunch: Arroz e Tradição	08/03
Memmo Príncipe Real	Unforgettable Chefs – Chefs convidados de março	13/03
Memmo Príncipe Real	Apresentação das memmo Infinity Sessions	15/03
Memmo Príncipe Real	Jantar no Dia do Pai	19/03
Memmo Príncipe Real	Reels Chef Marta Nunes – Unforgettable Chefs	22/03
Memmo Príncipe Real	Reels memmo Infinity Sessions – apelar à reserva	22/03
Memmo Príncipe Real	Almoço de Páscoa – Arroz e Tradição	23/03
Memmo Príncipe Real	Reels Chefs Tiago Silva e Constança Mourão – Unforgettable Chefs	25/03
Memmo Príncipe Real	Agradecimento aos Chefs do mês de março	26/03
Memmo Príncipe Real	Reforço almoço de Páscoa – Arroz e Tradição	27/03
Memmo Príncipe Real	Entrada do memmo Príncipe Real	02/04
Memmo Príncipe Real	Sugestão de pratos para o fim de semana	05/04
Memmo Príncipe Real	Memmo Infinity Sessions – manhã ritual de abril	10/04
Memmo Príncipe Real	Unforgettable Chefs – Chefs convidados de abril	12/04
Memmo Príncipe Real	Reels Chef André Morais – Unforgettable Chefs	18/04
Memmo Príncipe Real	Reels Chef Sérgio Carola	22/04
Memmo Príncipe Real	Mother’s Day Sunday Lunch	26/04
Memmo Príncipe Real	Quarto Premium City View	30/04

Anexo XII – Entrevista à Marketing Manager dos hotéis memmo

Questão: Qual a relevância das campanhas pagas na memmo Hotels? Qual a estratégia por detrás destas campanhas?

Resposta: Apesar de não sermos nós a gerir as campanhas internamente, há uma estratégia que é definida por nós, tendo em conta objetivos do ponto de vista de evolução face aquilo que nós temos ao longo dos anos. Sendo que com a República Digital, nós trabalhamos desde março de 2023, portanto, agora, finalmente conseguimos fazer 12 meses e a partir daqui, basicamente, conseguimos perceber, em termos de evolução, como é que nos estamos a comportar com as campanhas pagas face aquilo que foi o ano passado.

Qual é a grande importância das campanhas pagas?! Nós, neste momento, só trabalhamos campanhas pagas em Google e em Meta, porque é onde temos os nossos *on channels* e conseguimos fazer promoção direta dos nossos *websites* tendo em conta que aquilo que são os canais e plataformas de Instagram e Facebook. Com isso, permite-nos ter um maior controlo e é a nossa forma de fazer promoção do canal direto.

Portanto, quando temos de perceber quanto é que nos custa, ou seja, o custo por cliente, nós temos de ter, não só aquilo que é o preço do quarto, mas depois todas as despesas que tivemos para chegar àquele cliente. Se esse custo for inferior ao custo que pomos por quarto, então nesse caso estamos a ter lucro.

Dentro dessa lógica, aquilo que nós fizemos para o plano de 2024, foram este tipo de contas. Se nós formos falar de tudo aquilo que for parceiros, como a Marriott Bonvoy, a Booking.com, a Expedia, a Hotel Beds, entre outros, em todos os nossos parceiros como é obvio nós pagamos uma comissão. O que tivemos de encontrar foi perceber qual seria a comissão hipotética sobre aquilo que são as nossas reservas diretas, incluindo custos com a gestão de *website*, custo com campanhas *online*, custos com *fees* de agências, ou seja, custos variáveis, mas que vão em todo o caso canalizar para contribuir para aquela reserva direta. O que nós identificamos é que a percentagem de investimento em 2023 face aquele que era o número de reservas diretas, era efetivamente reduzida. Portanto, em termos de campanhas *online* pagas o que decidimos para 2024 foi efetivamente aumentar o *budget*, reforçar o *budget* e fazer um *budget* de investimento mais igualitário, mais equitativo em relação às três propriedades. Decidimos isto, não por uma valer mais que a outra ou por uma ter 5 estrelas ou não, porque todas elas têm coisas completamente diferentes. O facto de duas delas serem de 4 estrelas e uma 5 estrelas é uma diferença; o facto de uma ser parceira Marriott Bonvoy, contando que 60% das nossas reservas vem dali, portanto secalhar não

requeria um esforço tão grande *versus* as outras duas é outra diferença; o facto de os *targets* serem completamente diferentes é outra diferença; o facto de localmente o Baleeira ser no Algarve e as outras duas serem num ambiente urbano é outra diferença. Portanto, aquilo que efetivamente se decidiu foi: pôr exatamente o mesmo valor em investimento; fazermos campanhas de *Performance Max*; e fazermos também campanhas de *search* de marca, para conseguirmos defender as nossas palavras-chaves, as nossas *keywords* de marca dentro daquilo que é o mundo da pesquisa.

Esta última opção de aumento de *budget* surge porque não são só os nossos parceiros, como o Booking.com, que vão fazer ou que vão pagar pelas nossas palavras, porque estão a vender os nossos hotéis também e com isso não nos importamos, ou seja, eles estão a fazer o trabalho deles e vêm reservas para nós. O problema são aqueles concorrentes ou potenciais concorrentes diretos que estejam a comprar a palavra “memmo baleeira” ou “memmo príncipe real” ou “memmo alfama” e que em vez de aparecer o nosso anúncio, aparece outro hotel e, aí nós tínhamos de dar um investimento, sobretudo para defender as nossas palavras-chaves.

Já face a Meta, tem muito a ver com principalmente aumentar tráfego, aumentar *engagement*, aumentar interação e aumentar alcance. É onde nós conseguimos também criar massa crítica, do ponto de vista de utilizadores para depois canalizar e fazer essa gestão de tráfego e conduzi-lo ao site, portanto há depois aqui uma ligação do Google com o Meta. É efetivamente através das redes sociais que conseguimos angariar mais massa e depois canalizar esse tráfego para as nossas redes sociais.

Mas isto tudo para dizer o que... Do ponto de vista das campanhas *online*, elas são extremamente importantes não só para gerar sessão em termos de tráfego no *website*, mas também para o *booking engine*, porque quando alguém pesquisa diretamente, criam-se canais específicos e ligações específicas diretamente para o *booking engine*, para evitar as pessoas estarem a ver ou estarem no passo do *website*, quando já só quer fazer uma reserva.

Mas por outro lado, tem a ver muito com isso, que é, para a reserva ser direta tem de haver consciência que não é a custo 0, se não é a custo 0, então temos de incluir tudo aquilo que são custos internos que nós temos para conseguir alcançar e para conseguir fazer com que a pessoa vá direta ao site e reserve ou que nos ligue diretamente ou que envie um e-mail para o departamento de reservas. Portanto, tirando todos esses custos de todas as empresas que nos ajudam, como a GuestCentric, a República Digital – que é a nossa agência de Marketing digital –, entre outras, mais o valor das campanhas *online*, qual era a margem que tínhamos para crescer e mesmo

assim ficar abaixo de uma potencial comissão que pagamos à Booking.pt por cada reserva. Foi esse o nosso jogo para dizer: certo, mesmo que nós aumentemos o valor de investimento das campanhas *online*, depois disso nós continuamos a pagar uma percentagem menor do que pagamos, por exemplo, à Booking ou Marriott, se as pessoas fizerem uma reserva lá fora.

Essa é a nossa grande relevância, é perceber o investimento que temos de ter para não deixarmos de ser autónomos... Porque o nosso principal objetivo é vender reservas, reservas de quartos, mas se os outros trabalharem todos, se os nossos parceiros trabalharem muitíssimo bem, a nossa dependência deles para vender torna-se muito maior e se nós começarmos a baixar as reservas diretas para valores críticos, significa que a nossa dependência vai ser crucial e se existir alguma coisa que foge de controlo ou se um dia ou de um momento para o outro perdemos aquele parceiro, temos um problema grave. As campanhas de *media* servem precisamente não só para fazer a gestão de manutenção daquilo que é o *awareness* e o valor de marca, ou seja, em termos de valor de marca que queremos transmitir, mas também no sentido de proteger aquilo que são as nossas reservas diretas de negócio. É a autonomia também das comissões que temos de pagar aos parceiros.

Anexo XIII – Report Social Media 2024

INSTAGRAM							FACEBOOK							
Mês	Alcance	Impressões	Seguidores	Visitas	Interação	Audiências	Top Países	Mês	Alcance	Seguidores	Visitas	Interação	Audiências	Top Países
Janeiro	31909	64928	8097	1398	3100	M 71,5% / H 28,5% 35-4	PT, EUA, UK, BR, GE	Janeiro	23200	10764	819	1500	M 65,7% / H 34,3% 35-4	PT, GE, FR, UK, EUA, ESP, BR, Bélgica, Suíça, Itália
Fevereiro	38477	80354	8260	2120	4276	M 71,6% / H 28,4% 35-4	PT, EUA, UK, BR, GE	Fevereiro	106977	10765	2100	400	M 65,7% / H 34,3% 35-4	PT, GE, FR, UK, EUA, ESP, BR, Bélgica, Suíça, Itália
Março	27788	69103	8335	1813	3578	M 71,7% / H 28,3% 35-4	PT, EUA, UK, BR, GE	Março	83999	10762	1300	2500	M 65,7% / H 34,3% 35-4	PT, GE, FR, UK, EUA, ESP, BR, Bélgica, Suíça, Itália
Abril								Abril						
Maió								Maió						
Junho								Junho						
Julho								Julho						
Agosto								Agosto						
Setembro								Setembro						
Outubro								Outubro						
Novembro								Novembro						
Dezembro								Dezembro						

*Alcance -organico
*Top Países - todos os que estão acima d

Anexo XIV – Exemplo de Campanha “Newsletter Interna”

View In Browser



A MEMBER OF DESIGN HOTELS™



Caras e caros CAMALEÕES!!

O tempo anda mesmo depressa!!

A Páscoa passou e os nossos hotéis estão já com bastante movimento como que a antever mais um Verão a bombar!!!!

Parabéns aos aniversariantes de Abril e permitam-me, como sempre, dar as boas-vindas aos novos camaleões que se juntaram a nós: Marcelo, Indika, Maria, Euclides e Guiven – sejam muito bem-vindos à família memmo!!!

Contamos com todos vós para os grandes e bons desafios que se aproximam.

Uma das melhores marcas hoteleiras do mundo tem um princípio: trata os outros como gostavas que te tratassem a ti.

Parece-me um excelente princípio para quem, como nós, trabalha nesta indústria extraordinária que é a hotelaria.

Uma palavra para a excelente iniciativa junto dos mais novos: os nossos mini chefs!!!!

Obrigado a todos os envolvidos, em particular a Elisabete e o Tiago.

O propósito da nossa marca é criar memórias inesquecíveis!

Acreditem que é exactamente isso que estamos a fazer com estas crianças e com os pais delas, que nunca mais se esquecerão destes momentos tão especiais.

O desafio que vos lanço é tentarmos replicar este tipo de momentos muitas vezes e isso passa por sermos genuinamente hospitaleiros, por sermos uma espécie de melhores amigos de quem nos visita (no sentido de que os melhores amigos nos tratam sempre como ninguém!!), por estarmos permanentemente preocupados com a sua estadia e por estarmos felizes.

Assim, tenho a certeza que ninguém se esquecerá de nós!!

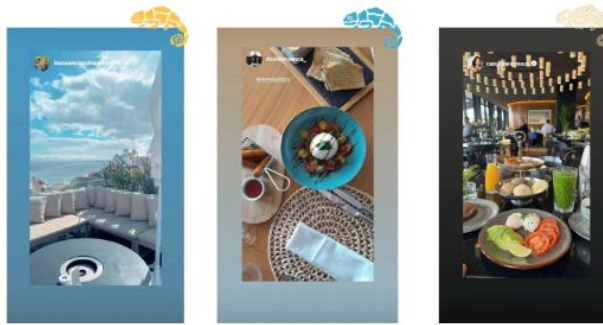
E como Abril é o mês da Liberdade, nada melhor do que um desafio sobre este tema. Como se costuma dizer, uma imagem vale mais que mil palavras...

Abraço amigo e bom trabalho a todos!!

Paulo Duarte
Director Geral | Managing Director

Texto escrito ao abrigo da antiga ortografia.

A LENTE DO CLIENTE



A PALAVRA DO CLIENTE

É através das avaliações que os clientes nos deixam que vemos o resultado do nosso trabalho e por isso queremos partilhar convosco algumas das que recebemos durante o mês de fevereiro! Obrigado a todos pelo excelente trabalho!



Memmo Alfama

The best. Will be back soon!

The hotel is nice with wonderful view. The staff is very welcoming and friendly. They helped with everything we needed. Breakfast was great and the rooms were cleaned. Close to everything since it is situated in Alfama. I will definitely come back

lili D@TripAdvisor

Memmo Príncipe Real

Amazing hotel.

Had an awesome time in Portugal starting by staying in this amazing hotel. Location is prime if you like night life/bars/good food. Staff was always super nice and informative. Miguel, Gonzalo, and the other staff members were always trying to provide great info to help you as a tourist and maximize your time.

Would definitely stay with them again and recommend to everyone I can.

velsquezmario@TripAdvisor

Memmo Baleeira

Had an amazing experience at the Hotel. Best I've had in years.

*My experience here was amazing. The rooms, service, food, views and amenities were great. The rooms are very modern and big. Had a terrace pointed straight to the sunrise every morning. I enjoyed the pool and the bar in a chillout weekend. **The staff is 5 stars very professional.** The restaurant gives different options to what is offered in Sagres, great Carpaccio, Pizzas, and salads. The place is perfect for a vacation or a mini retreat. Yoga and activities are also available and with great views and **caring staff.** I'll recommend this place to anyone. Having breakfast lookin to the ocean is a major PLUS*

roberto d@ TripAdvisor

DESAFIO DA PÁSCOA

Lamentamos, mas devido aos prazos e feriados não nos foi possível entregar os ovos e por esse motivo o **desafio da Páscoa ficou sem efeito.**

Esperamos que todos tenham tido uma Páscoa cheia de cor e muitos doces!

DESAFIO ABRIL Mês da Liberdade

No mês da Liberdade, o Desafio que temos para as nossas Equipa é: de que maneira conseguem retratar a Liberdade, através de uma fotografia?

Enviem a vossa fotografia para: filipa.estacio@memmohotels.com, até dia 26 de abril, que deverá ser intitulada: "A Liberdade é..."

A fotografia mais icónica, criativa e inspiradora será premiada!

OUTRAS INFORMAÇÕES

Memmo Mini Chefs

Lançámos em março, no memmo Baleeira, o workshop **Be a Chef - Memmo Mini Chefs** e tem sido um **sucesso!** Com a ajuda do nosso pizzaiolo Tiago e da Head-Chef Elisabete as crianças tem a oportunidade de criar as suas próprias mini pizzas.



memmo Unforgettable Hotels



Anexo XV – Exemplo de Campanha de eventos



A MEMBER OF DESIGN HOTELS™



Reserve o seu lugar

As memmo Infinity Sessions chegaram ao Armazém M no memmo Príncipe Real. Numa curadoria com Bárbara Taborda, serão dedicadas 8 sessões para explorar ao máximo a energia deste número, através de práticas como a meditação, yoga, desenvolvimento pessoal e alimentação que são pilares fundamentais para trazer equilíbrio, bem-estar e felicidade para a vida.

Traga o seu tapete de yoga e desfrute.

Sessões | Temas

Um dia de retiro para integrar e otimizar a energia da nova estação das 10h às 18h

Manhã ritual para trabalhar vitalidade, expansão, renovação, equilíbrio e abundância das 10h às 13h

23 março: Retiro Primavera -
Renovação | Detox

22 junho: Retiro Verão – Vitalidade

19 outubro: Retiro Outono – Transformação

20 abril: Liberdade & criatividade

18 maio: Relacionamentos

20 julho: Equilíbrio

17 agosto: Abundância

21 setembro: Paz - Dia Internacional

Inclui: Meditação, Yoga, Terapia de som, Terapia Multidimensional, workshop, talk e alimentação detox.

Inclui: Meditação, Yoga, Terapia de Som, talk, pequeno-almoço.

Mentora e Facilitadora: Bárbara Taborda

Convidadas: Sónia Garcia e Marta Caras Lindas

Valores:

Retiro: 69€ até 10 dias antes do evento. Após esse prazo: 77€

Manhã: 33€ até 10 dias antes do evento. Após esse prazo: 44€

Estacionamento: pago e limitado ao espaço existente.

Lotação: limitado a 25 pessoas.

Reserve o seu lugar



Bárbara Taborda



Sónia Garcia



Marta Caras Lindas

Memmo Príncipe Real

preal@memmohotels.com

+ (351) 212 425 880




[Unsubscribe](#) from our marketing emails.

[Privacy Policy](#) | [Terms & Conditions](#)

XVI – Post-stay survey memmo Príncipe Real

Memmo Príncipe Real English



Please share your opinion and comments regarding your stay. Your feedback is especially important to us.

* Required

How likely are you to recommend us? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Please rate your Overall Experience with our Hotel:

Overall experience
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Arrival Experience
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Guest Room
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Breakfast quality, food presentation and variety & Staff attitude
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Restaurant and terrace food quality, presentation and variety, & staff attitude
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Departure Experience
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Friendliness of Staff
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Concierge services
 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Please answer the following questions about our Hotel:

How did you hear about us? *

- Media
- Online Booking Site
- Online Review Site
- Prior visit
- Social Media
- Bloggers / Influencers
- Recommendation
- Other

Why did you choose our property? *

- Location
- Price
- Reputation
- Value
- Other

Did you experience any issues during your stay?

Please provide any additional comments that you would like to share with our General Manager

0 / 2000 characters maximum

Did you experience any issues during your stay?

Please provide any additional comments that you would like to share with our General Manager

0 / 2000 characters maximum

Memmo Principe Real
Rua Dom Pedro V, 56J
Lisboa, 1250-094
Portugal

© 2024 Revinate, Inc.