

DM

Rebranding do Dynamic Hotel 3***
Uma busca pela conexão

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Júlia Graça Silva
MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

setembro | 2024

Rebranding do Dynamic Hotel 3***
Uma busca pela conexão

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Ana Júlia Graça Silva

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Mara José Sousa Franco

COORIENTAÇÃO

Nuno Almeida

Universidade da Madeira
Mestrado Gestão Hoteleira

Rebranding do Dynamic hotel Barcelona 3***

Uma busca pela conexão

Relatório de Estágio apresentado para a
obtenção do Grau de Académico de
mestre em Gestão Hoteleira, conferido
pela Universidade da Madeira.

Orientadores: Mara Franco e Nuno Almeida

Funchal

Ana Júlia Graça Silva

Dedicatória

Ao meu Pai e à minha Mãe, a quem devo tudo.

Agradecimentos

Para a realização bem como conclusão do presente estudo, a colaboração de determinadas pessoas foi fundamental, bem como de entidades.

À Professora Mara Franco, que me acompanhou ao longo das práticas no Dynamic Hotel Barcelona e com quem tive o privilégio de desenvolver o presente estudo, como minha orientadora, demonstrando uma disponibilidade incansável, apoiando-me e motivando-me sempre que surgiam obstáculos.

Ao Professor Nuno Almeida, que este também presente, apoiando-me na escolha do tema para a presente dissertação.

Ao Dynamic Hotel, por tão bem me receber, acolher e tornar possível o estágio que me fez aprender não apenas um idioma, mas uma cultura. Em especial à Marta, minha chefe no Dynamic Hotel, ao Daniel, à Isabel, à Molly, ao David e à Lina.

A todos os colegas do curso de mestrado e todos os colegas do estágio, que me ajudaram em diferentes etapas desta jornada amparando-me de pequenas derrotas e motivando-me ao longo do tempo.

À minha família, especialmente, aos meus pais que me apoiaram e mostraram interesse na minha vida académica, mesmo nos momentos que surgiu desânimo da minha parte e até mesmo frustração.

Ao Rui, por toda a motivação.

A todos os meus amigos que sempre me motivaram incondicionalmente.

Expresso, assim, os meus agradecimentos a todas as pessoas, que de alguma forma, contribuíram, positivamente, para a apresentação final desta dissertação.

Obrigada a todos!

Resumo

Devido ao dinamismo do mercado atual, tornando-o cada vez mais exigente, acresce às empresas uma obrigação de acompanhamento constante de todas as mutações, de forma rápida e consistente, mesmo que muitas vezes inesperadas. Sendo neste contexto fulcral questões relacionadas ao valor da marca essenciais para qualquer organização.

Com vista a criar uma imagem benéfica na mente do cliente final, a gestão rigorosa da marca, cabe aos gestores o desenvolvimento de estratégias de posicionamento, tendo como elemento basilar a oferta e a deteção de necessidades dos seus públicos-alvo.

O presente documento reflete o trabalho realizado no decorrer do estágio integrado no departamento de alojamento da unidade hoteleira *Dynamic Hotels* Barcelona, no período compreendido entre 1 de outubro de 2023 e 27 de março de 2024, somando um total de 179 dias.

Este trabalho de investigação teve como objetivo averiguar se o processo de *rebranding* do hotel poderá constituir uma medida de reposicionamento, podendo assim melhorar a perceção física e digital que os consumidores terão sobre a marca.

Em suma, será um projeto de melhoria e transposição de uma estratégia de reposicionamento de uma unidade interligada com a hotelaria, que tem como principal objetivo uma avaliação crítica. Será concebida uma análise com apoio bibliográfico sobre a temática de *rebranding* bem como através de entrevistas realizadas aos responsáveis de grupo hoteleiro.

Este estudo facilitará a tomada de decisão sobre a implementação das estratégias de *rebranding* e posicionamento na hospitalidade, assim como na correção, posteriormente, de anomalias ou melhorias de determinados aspetos.

Palavras-chave: *Dynamic Hotels* Barcelona; Hospitalidade; Posicionamento; *Rebranding*; Identidade visual; Serviço; Marca; Perceção.

Abstract

Due to the dynamism of today's market, which is becoming increasingly demanding, companies are obliged to constantly monitor all changes, quickly and consistently, even if they are often unexpected. In this context, issues related to brand value are essential for any organisation.

In order to create a beneficial image in the mind of the end customer, rigorous brand management, it is up to managers to develop positioning strategies, with the offer and the creation of needs of their target audiences as the basic element.

This document will reflect the work carried out during the internship in the accommodation department of Dynamic Hotels Barcelona, starting on 01 October 2023 and ending on 27 March 2024, totalling 179 days.

The aim of the research will be to find out whether the hotel's rebranding process could be a repositioning measure, thus improving consumers' perception of the brand in person or online.

In short, it will be a project to improve and transpose a repositioning strategy for a unit linked to the hotel industry, with a critical evaluation as its main objective. An analysis will be carried out with bibliographical support on the subject of rebranding, as well as through interviews with hotel group managers.

This study will make it easier to decide whether or not to implement it correctly, as well as to correct anomalies or improve certain aspects later on.

Keywords: Dynamic Hotels Barcelona; Tourism; Quality; Rebranding; Visual identity; Service; Brand, Relationship, Perception; Offer.

Abreviaturas, Siglas e Símbolos

OMT – Organização Mundial de Turismo

LED - Díodo Emissor de Luz

Índice

Dedicatória	3
Agradecimentos	5
Resumo	7
Abstract	8
Abreviaturas, Siglas e Símbolos	9
Índice	11
INDICE DE TABELAS	13
Introdução	15
Capítulo I	17
1.1. Contextualização e pertinência do tema	17
1.2. Contextualização do Caso de Estudo	18
1.2.1. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	18
1.2.2. FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	18
1.2.3. METODOLOGIA	19
1.1. ESTRUTURA DO TRABALHO	20
Capítulo II	22
2.1. Enquadramento teórico	22
2.1.1. MARKETING DE SERVIÇOS: SETOR TURÍSTICO	22
2.1.2. INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO NO MARKETING (KPI's)	28
2.1.2.1. Modelos de indicadores	28
2.1.3. FUNDAMENTOS DA MARCA	30
2.1.4. ESTRATÉGIA S.T.P.: SEGMENTAÇÃO, PÚBLICO-ALVO E POSICIONAMENTO	32
2.1.4.1. Segmentação e público-alvo	32
2.1.4.2. Critérios de segmentação	34
2.1.5. POSICIONAMENTO	34
2.1.6. MARKETING-MIX	37
2.1.6.1. Produto	37
2.1.6.2. Preço	38
2.1.6.3. Comunicação	38
2.1.6.4. Distribuição	39
2.1.6.5. Evidência Física, Pessoas e Processos	39
2.1.7. RE-BRANDING	39
2.1.8. TENDÊNCIAS NA HOTELARIA	41
2.1.8.1. SUSTENTABILIDADE	41
2.1.8.2. Práticas sustentáveis no conceito de turismo	42
2.1.8.3. Na Hotelaria	43
Capítulo III	44
3.1. Enquadramento do estágio	44
3.1.1. ENQUADRAMENTO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	45
3.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL	47
3.2. Mercados atuais	48
3.3. Objetivos de Marketing	49

CAPÍTULO IV	50
4.1. Metodologia	50
4.1.1. ENTREVISTA	50
4.1.2. <i>Questionário</i>	50
4.2. PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE <i>REBRANDING</i>	54
4.2.1. <i>Criação de novos elementos</i>	55
4.2.2. <i>Estratégia</i>	56
4.2.3. <i>Elementos a implementar</i>	57
4.3. PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	59
CONCLUSÃO	62
Bibliografia	64
Apêndices	69
Anexo 1 - Entrevista ao diretor do Dynamic Hotels Barcelona	69
Anexo 2 Questionário – Quem visita o Dynamic Hotel? Porquê? “¿Quién visita el Hotel Dinámico? ¿Es porque?”	72

Índice de Ilustrações

Figura 1 - Modelo de KPI's Marr 2019	29
Figura 2: Processo para posicionamento	35
Figura 3- Localização de Dynamic Hotels Barcelona na Península Ibérica.....	45
Figura 4- Localização de Dynamic Hotels Barcelona em Caldes d'Estrac	45
Figura 5- Quarto duplo	46
Figura 6- Quarto Twin	46
Figura 7- Restaurante Dynamic Hotels Barcelona	46
Figura 8- Organigrama da unidade hoteleira. Fonte: Autora	47
Figura 9- Logótipo de Dynamic Hotels Barcelona.....	55
Figura 10- Verso do cartão postal	58
Figura 11- Visão frontal cartão postal.....	58
Figura 12- Bebida de boas-vindas	58
Figura 13- Verso folheto guia	59
Figura 14- Visão frontal folheto guia	59
Figura 15- Verso cartão de benefícios Dynamistic.....	60
Figura 16- Visão frontal cartão de benefício Dynamistic.....	60
Figura 17- Verso cartão de benefícios Dynamic Silver.....	60
Figura 18- Visão frontal cartão de benefícios Dynamic Silver	60
Figura 19- Verso cartão de benefícios Dynamic Gold	61

Figura 20- Visão frontal cartão de benefícios Dynamic Gold.....	61
Figura 21- Verso cartão de benefícios Dynamic Corporate	62
Figura 22- Visão frontal cartão de benefícios Dynamic Corporate.....	62

Índice de tabelas

Tabela 1- Perguntas presentes no questionário realizado ao Diretor do hotel.....	50
Tabela 2- Questão do questionário "É a sua primeira vez no hotel?"	51
Tabela 3- Questão do questionário "Deixaria uma classificação ao hotel?"	51
Tabela 4- Questão do questionário "O serviço superou as suas expectativas?"	52
Tabela 5- Questão do questionário "Qual a probabilidade de recomendar esta unidade hoteleira".....	52
Tabela 6- Questão do questionário "Que serviço utilizou?"	53
Tabela 7- Motivações.....	53

Introdução

O presente relatório de estágio, com projeto integrado, emerge no contexto de presença no Mestrado de Gestão Hoteleira, da Universidade da Madeira.

Uma vez que surgiu a oportunidade de realização de estágio em modalidade de ERASMUS, com base no programa da União Europeia, este foi realizado na vila de Caldes d’Estrac, um município de Espanha pertencente à comarca de Maresme, província de Barcelona. O presente estágio teve o seu início no dia 01 de outubro de 2023 e o seu termino no dia 27 de março de 2024.

Sempre foi do interesse particular da autora, a realização de um estágio fora do território português, continental e insular, tendo assim como objetivo a expansão dos seus horizontes profissionais, interagindo com uma nova cultura bem como novos mercados emissores.

A correlação entre o presente estudo, apresentado a posteriori, e as funções desempenhadas na unidade hoteleira não é direta, uma vez que são de departamentos distintos, porém, tendo em conta que foi um estágio realizado no departamento de alojamento, i.e., na receção do hotel, o contacto direto com o cliente foi um elemento fulcral para a escolha do tema em questão. No decorrer da formação foi possível observar diversas lacunas que influenciam, direta e indiretamente, a perceção e fidelização do cliente com a unidade hoteleira.

Assim, a escolha do tema do projeto ocorreu devido a pretensão de análise sobre a importância da marca para uma unidade hoteleira, mais concretamente do Dynamic Hotel Barcelona.

As questões de partida da presente investigação que irão direcionar o estudo são: “Como é definida a marca *Dynamic Hotels Barcelona*?” e “Será a imagem da marca correspondente à identidade da mesma?”.

No que consiste à estratégia de investigação, com base na pergunta de direcionamento, é de extrema importância referir que o trabalho de pesquisa foi segmentado em etapas. Numa primeira instância realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema em estudo. Seguiu-se uma leitura e análise de artigos científicos bem como técnicos nos diferentes domínios de produção do presente documento nomeadamente, livros e estudos, presentes em bibliotecas e também sob pesquisa online, artigos técnicos

e recolha de informação documental junto dos órgãos competentes da unidade hoteleira Dynamic Hotels Barcelona. Recorreu-se à realização de questionários aos clientes do hotel constituindo assim trabalho de campo bem como entrevistas a chefias durante o período de 24 de março de 2024 a 30 de abril de 2024 analisando assim duzentas e dezasseis respostas.

Todavia para que seja de melhor apuração e aplicação da estratégia aplicadas à posteriori será necessário a elaboração de uma análise de literatura, sobre os temas presentes e elementais para a realização do presente documento, i.e., o conceito de marketing e todas as suas vertentes necessárias. O conceito de Marca e *Rebranding* serão também temas abordados e analisados. Revisar temas sobre a sustentabilidade na hotelaria será um tema de extrema importância para a atualidade do documento em questão.

Capítulo I

1.1. Contextualização e pertinência do tema

Nos tempos atuais o termo “marketing” caracteriza-se por um processo no qual o indivíduo obtém o que necessitam, isto é através de “criação, oferta e troca de produtos de valor” (Kotler, 1998). É possível afirmar que quando criamos uma marca que produza serviços ou produtos de valor estamos, por consequência, a acrescentar valor à própria marca, atingindo a satisfação do cliente gerando assim lucro.

Assim através da exploração do tema apresentado a posteriori será possível acrescentar valor, como a melhoria da qualidade de serviço e aliar à mesma uma identidade visual nova, acrescentar valor à marca, despertar o desejo de visitar e conhecer a melhoria dos seus serviços, gerando, por sua vez, um maior lucro, colocando o posicionamento da marca num estado de procura “na mente dos seus consumidores um lugar ideal a fim de criar as pretendidas associações” (Kotler, 2008).

Em suma, através da observação por parte da discente com auxílio do departamento de alojamento, será possível observar as necessidades do consumidor no que diz respeito ao serviço prestado, melhorando a satisfação do cliente e gerando lucro para a marca. Tendo em consideração que o desempenho na prestação de serviços poderá influenciar, positiva ou negativamente, a expectativa criada, pelo consumidor.

O foco principal do presente trabalho de projeto é executar um plano de marketing para a reformulação de posicionamento, segmentação e imagem da marca “Dynamic Hotels Barcelona”, pois é considerado que a processo permitirá que ocorra um impulso, em termos turísticos, ao respeito de vendas, tanto novas como a fidelização de clientes, atingindo assim um maior desenvolvimento económico.

Este projeto tem como foco, a contribuição para uma chamada de atenção para a importância sobre a execução de um plano de marketing que direcione a unidade hoteleira para uma orientação baseada numa segmentação adequada, gerando assim um posicionamento correto e por consequência, aliando a imagem da marca com os valores e a missão a que se propõe.

Assim, propõe-se a realização de um plano de marketing para a dinamização da marca. O plano de marketing será, não só, fundamental para impulsionar as receitas, bem como, para a gestão onde deverá ser regularmente utilizado.

De acordo com a literatura, o plano de marketing deverá implicar uma análise do mercado, permitindo, assim, ao gestor a adaptação às incessantes mudanças e tendências que a atividade turística contém. Através do mesmo poderão ser definidos os resultados que são desejáveis de suprimir e desenvolver estratégias para que exista uma maior competitividade (Kotler, 2020).

1.2. Contextualização do Caso de Estudo

1.2.1. Problema de Investigação

O seguinte trabalho de investigação irá desenvolver-se através da seguinte problemática: “quais as estratégias a implementar no *Dynamic Hotels* Barcelona de forma a contribuir para uma melhor identidade visual bem como uma reafirmação no seu posicionamento?”, acrescentando por consequência uma sub problemática que será descrita na seguinte interrogação “será a imagem visual correlacionada com o conceito base que a empresa deseja transmitir ao seu consumidor final?”, i.e., será o posicionamento desejado atingido de forma correta ou até mesmo alcançado?

1.2.2. Formulação dos Objetivos e Questões de Investigação

O principal tema do projeto apresentado no presente documento é elaborar uma estratégia de *rebranding* da unidade hoteleira com o fim de gerar um posicionamento adequado e assertivo de acordo com a identidade da marca, por consequência deverão existir algumas questões de investigação.

Primeiramente será importante a identificação do produto percebido, ou seja, Q¹ - “Como se encontra definida a marca *Dynamic Hotels* Barcelona?”, inserindo-se esta questão de investigação no âmbito do tema de reposicionamento. Seguidamente Q² - “A quem se destina os seus serviços?” insere-se dentro do âmbito do tema de segmentação de mercado. Por fim será necessário responder à terceira questão de investigação, i.e., Q³ - “Será a imagem da marca coerente com a identidade visual?” inserindo-se dentro do âmbito do tema de *rebranding*.

Durante todo o processo de construção do presente relatório será possível observar duas componentes presentes. Primeiramente os objetivos relacionados com o estudo empírico e seguidamente os objetivos propostos pela entidade laboral *Dynamic Hotels* Barcelona. No que concerne aos objetivos relacionados as com as tarefas a desempenhar na unidade hoteleira estes foram definidos pela mesma e informados através de um contrato celebrando entre a mestranda, a Universidade da Madeira e o *Dynamic Hotels* Barcelona. Todavia nenhum deles passaria pelo tema de *rebranding* na unidade hoteleira, porém tendo a discente contacto direto com o cliente estando num departamento de alojamento, obteve acesso a todos os departamentos, podendo observar lacunas que poderiam ocorrer na afirmação da marca perante a concorrência e o mercado. Obteve também acesso a conteúdos digitais, onde foi possível verificar os comentários efetuados em diversas plataformas, melhorar o serviço prestado melhorando assim a identidade da marca, adotando não só o design visual como posicionando.

Para que o projeto tenha uma predestinação correta é necessário que seja estabelecido desde o início os objetivos gerais do mesmo, tendo como finalidade um fio condutor à execução dos mesmos.

Para a concretização do projeto, foi definido como objetivo a conceção de um plano de marketing para o relançamento e reposicionamento da marca no mercado. Para que seja possível alcançar o objetivo desejado foram definidos determinados objetivos:

- Realização de uma análise das tendências do meio ambiente, do mercado, da concorrência e da empresa;
- Execução de novas estratégias de marketing, posicionamento, fontes de mercado, estratégia de marca e público a atingir;
- Definição dos elementos que compõem o marketing-mix.

1.2.3. Metodologia

No que concerne à metodologia utilizada no projeto será realizado uma revisão da literatura sobre os conceitos de plano de marketing e marketing no turismo. Serão também recolhidos dados de forma a analisar o meio envolvente, o mercado, o setor turístico em que a unidade se encontra e a marca na sua génese. A recolha de dados e será realizada de duas formas: investigação online em operadores de reservas no que concerne aos comentários negativos e positivos de forma a desenvolver estratégias de melhoria de questões correlacionadas à imagem de marca, e por consequência um melhor

posicionamento da unidade hoteleira; e através de um inquérito por questionário durante o *check-out*, podendo assim observar se as expectativas foram ou não suprimidas no que concerne ao serviço do hotel da unidade hoteleira. Esta recolha de informação será fulcral para compreender quais os mercados emissores predominantes, a fim de uma melhor segmentação. No que concerne à aplicação de um questionário no qual iram constar perguntas fechadas, abertas, de escala e de escolha múltipla.

A realização do questionário teve como elemento basilar a facilidade em obter dados determinantes para a elaboração do presente estudo por parte do consumidor enquanto as suas expectativas ainda estão presentes bem como a forma pelas quais foram ou não suprimidas. Porém esta escolha também se baseou na possibilidade de manter o anonimato, proporcionando assim uma maior sensação de conforto por parte dos inquiridos obtendo uma resposta mais honesta e sincera.

Analisar-se-á modelos de marketing proposto por diversos autores que abordam o tema.

Será também imprescindível a realização de uma entrevista aos responsáveis pela gestão da unidade hoteleira de forma a analisar o posicionamento do hotel e a perceção que os mesmos têm sobre o serviço prestado e sobre a imagem de marca, bem como conceitos como posicionamento desejado e segmentação.

1.1. Estrutura do trabalho

O presente projeto irá dividir-se em cinco partes. Estas partes serão compostas pela Introdução, o Capítulo I, onde é realizado o enquadramento do tema e a justificação da sua escolha, assim como a apresentação do problema e dos objetivos. No Capítulo II será indicada a revisão da literatura e o enquadramento teórico, incluindo neste parâmetro o conceito de marketing, tendo em conta a sua relevância na conceção do projeto, bem como o conceito de marketing direcionado para os serviços, marketing turístico, plano de marketing e os seus pontos subjacentes como segmentação e posicionamento, bem como conceitos de *branding* e *rebranding*.

Presente no Capítulo III encontram-se as informações referentes às práticas de estágio em contexto de trabalho com uma breve descrição e justificação da sua relação com o tema escolhido. É, também no decorrer do mesmo que se realiza uma descrição da unidade hoteleira, os seus serviços e a sua imagem de marca.

Na exposição do Capítulo IV será abordada a metodologia utilizada para o alcance de resultados, serão apresentados os resultados e será composto o plano de marketing para o reposicionamento e *rebranding* da marca em questão, nomeadamente estratégias de *rebranding* a adotar assim como o plano de marketing desenvolvido.

Por fim no Capítulo V momento que o projeto terá o seu fim, onde serão tecidas as considerações finais relativas ao novo plano de marketing.

Capítulo II

2.1. Enquadramento teórico

2.1.1. Marketing de Serviços: setor turístico

Para a realização do projeto, apresentado no decorrer deste trabalho, foi necessário recorrer à gestão do relacionamento com o cliente. Num termo um tanto simplificado, foi necessário enquadrar a disciplina de marketing para alcançar os objetivos propostos. Assim para que seja de fácil compreensão o seguinte documento e os termos apresentados a posteriori, o conceito de “marketing” deverá ser tido em consideração, sendo este baseado em três pilares fundamentais: o produto, o preço, o local e a divulgação/promoção (Brigs, 1999). Para os autores, o conceito de marketing está em constante evolução, e é descrito como “um processo social e administrativo pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor” (Kotler, 1998). Todavia para o autor a arte de marketing tem como principal foco a satisfação total das necessidades do consumidor de forma que estas se tornem em receita.

No núcleo de qualquer empresa o marketing é o departamento que lida com o cliente, segundo o autor, como Philip Kotler, (Kotler, 2008) o Marketing representa o relacionamento lucrativo entre uma empresa e o cliente, sendo que o seu objetivo tem como elemento basilar a criação de valor, tendo em consideração que este deverá atrair potenciais clientes, manter e fidelizar os atuais atingindo sempre a satisfação dos mesmos, recorrendo à venda de um produto, com um determinado preço, tendo em conta que a escolha do consumidor foi realizada de forma cuidadosa através de métodos adequados (Brigs, 1999).

Quando existe uma pesquisa e análise sobre o conceito de marketing a ideologia preformada que a maioria dos indivíduos possui é que este termo multidisciplinar tem o seu enfoque apenas em vendas e publicidade. Ao longo da revisão da literatura feita e apurada para a redação do presente documento foi possível constatar que este tem um âmbito muito complexo.

A essência do marketing, foca-se em “satisfazer as necessidades dos clientes” (Kotler, et al., 2015), isto é, se uma empresa capta quais as necessidades do seu

público, desenvolve productos que vão de encontro às necessidades, de notar que os promovendo de maneira eficiente estes terão muito mais sucesso no mercado.

Para a *American Marketing Association* “o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2017). Em suma o marketing é um processo não só administrativo como essencialmente social abrangendo indivíduos e organizações que através do conhecimento das suas necessidades e desejos cria valor.

No interior da abrangente área do Marketing o plano de marketing é imprescindível para uma boa gestão, tendo em conta que este deverá ser um instrumento suscetível de potenciar e transmitir capacidades dinâmicas, eficiência e de planeamento, tanto de mercado, como de posicionamento estratégico (Hughes, et al., 2020). Assim terá como principal função estabelecer mercados-alvo bem como uma proposta de valor que deverá ser oferecida tendo por base a análise de boas oportunidades de mercado (Kotler, et al., 2019).

A apresentação do documento em questão deverá ser explícita com o fim de comunicar a um determinado grupo a intencionalidade organizacional, direcionando e coordenando os esforços de marketing (Kotler, et al., 2019). Segundo os autores Kotler e Keller (2019) este deverá ser composto por um resumo executivo onde serão mencionados os objetivos direcionando a administração de uma determinada empresa a uma rápida avaliação assim como um conhecimento dos objetivos e metas a serem alcançados obtendo resultados concretos e satisfatórios.

Deverá ser feita uma análise de situação, i.e., apresentação de dados históricos relativamente a vendas, lucros, custos mercado e concorrente, englobando todas as forças que atuam no macro ambiente. Por fim deverá ser referido toda a estratégia de marketing englobando parâmetros como a missão da empresa, os objetivos tanto de marketing como financeiros, caracterização das necessidades que o produto suprime assim como o seu posicionamento competitivo. É também essencial que se encontrem descritas quais as projeções financeiras, tendo em vista as previsões de vendas, despesas e ponto de equilíbrio no geral.

Num estado mais avançado é eminentemente fulcral que exista um controle para monitorizar a implementação desta planificação, onde serão detalhadas as metas mesuráveis para cada mês ou trimestre para que seja possível avaliar os resultados e tomar medidas cabíveis e corretas.

De forma simplificada, e de acordo com a autora Susan Brigs, um plano de marketing elaborado da forma correta deverá conter a referência da “situação atual”, i.e., uma breve descrição dos produtos ou serviço que a marca oferece, bem como o estudo de mercado e segmentação e todas as tendências relevantes. Posteriormente, deverá estar presente quais os objetivos de marketing, estabelecendo objetivos de cariz básico e definição de metas mensuráveis e atingíveis.

Desta forma e após tomar conhecimento de qual o patamar que a organização pretende atingir é realizada a análise SWOT, ou seja, um estudo que tem em conta os pontos fortes e pontos fracos de uma empresa, quais as oportunidades a beneficiar e ameaças a evitar. Através de uma análise da concorrência obter-se-á vantagem sobre as ameaças tornando mais explícita a forma correta de atuar competindo assertivamente com o mercado (Brigs, 1999).

Estudar o mercado é também um fator crucial, tendo em conta que a atuação de uma marca irá depender do conhecimento acerca dos seus clientes atuais e potenciais, alcançando o estudo de segmentos-alvo. Por fim será necessário realizar uma investigação sobre os instrumentos de marketing a utilizar e a avaliação que deverá ser cumprida periodicamente (Brigs, 1999).

Para que um plano de marketing seja correto e eficaz este deverá respeitar alguns parâmetros fundamentais (Hughes, et al., 2020), nomeadamente:

- Comunica de forma fácil e pratica os seus conteúdos?
- Contém objetivos concretos e mensuráveis?
- Todas as atividades são específicas e fazem-se acompanhar de datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos pré-determinados?
- Contém clareza e realismo no que concerne ao plano?
- As metas de vendas são mensuráveis e realistas?
- Houve a realização de uma autocritica baseada em honestidade e franqueza de forma a identificar possíveis objeções?

Poderá o plano gerar uma proposta de valor, não indo contra a proposta vigente?

É necessário ter em conta que existem marcas e organizações que podem atingir o sucesso de venda um produto ou serviço sem um plano de marketing (Abranja, et al., 2022).

“Poderá o turismo ser um serviço?”

Atingir uma definição consensual do conceito de “serviço” não é uma tarefa acessível, tendo em consideração que maioritariamente esta noção é confundida com a de “produto” (Vieira, 2000). Deste modo é afirmável que os serviços mantêm uma relação interdependente com os produtos, apoiando-se mutuamente, i.e., existe uma necessidade de presença de produtos quando é oferecido um serviço, porém, em contrapartida, existe uma necessidade de serviços quando é oferecido um produto (Vieira, 2000). É possível alegar que existe uma relação de semelhança entre o conceito de marketing de serviços e marketing de produto ou bens tangíveis tendo em conta que ambos são produtos que visam a criação de valor para o consumidor, procurando a satisfação de determinadas necessidades e desejos (Churchill, et al., 2000).

Estas reflexões relacionam os serviços com uma característica fundamental para a sua designação – a intangibilidade. Em concordância, um indivíduo que efetue a compra de um pacote de viagem não tem como experimentar o mesmo de forma antecipada, sendo-lhe inviável sentir determinadas sensações (Brigs, 1999). Tendo em conta que o “produto” na indústria turística é caracterizado por um elemento intangível, é constituindo uma mistura complexa de serviços distintos, porém relacionados, podendo ser possível serem encarados como uma “experiência” (Brigs, 1999). A revisão da literatura e manuscritos da autora referida anteriormente poderá exaltar a seguinte questão:

“O que é o turismo? Podemos considerar turismo um serviço de experiência?”

O desejo e a necessidade de percorrer novos lugares está ancorado na natureza humana, onde em diversos momentos a motivação para este movimento pode ser religiosa, comercial, política ou simplesmente no especto da curiosidade, sendo o seu início indeterminado (Couto, et al., 2009).

Mediante a revisão da literatura é possível averiguar que a definição de turismo não foi consensual. Porém, de acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), em 1991, afirma que o turismo compreende as atividades executadas por indivíduos no decorrer das suas viagens e estadias em locais que não correspondam ao seu ambiente habitual, tendo em conta que estas deveram ser exercidas por um período consecutivo não superando um ano (12 meses) ((OMT))

O turismo pode ser categorizado como uma de acordo com o autor Cunha como uma atividade económicas que decorre das travessias e permanências dos que visitam determinados locais geográficos (Cunha, et al., 2013), considerando que existem dois

conceitos de visitantes: o turista – visitante que permanece mais de 24 horas no país que está a conhecer – e os excursionistas – permanecem menos de 24 horas – não podendo ambos exercer uma atividade remunerada (Cunha, 2017). Para que seja possível responder à precedente questão é oportuno referir que existem autores que definem um destino turístico como uma “amalgama”, uma combinação de serviços e produtos disponibilizados num determinado lugar, passível de conquistar a atenção dos indivíduos, criando uma necessidade de procura (Murphy, 2000).

O produto turístico, na conceção de Gunn (1988), é uma experiência, complexa, resultante de um processo de culminação de múltiplos serviços no decorrer da sua estada, como por exemplo serviços de alojamento, de transportes ou de atividades turísticas (Gunn, 1988). Tendo em conta que este apresenta características específicas (Burke, et al., 1991), nomeadamente:

- Intangibilidade – determinados produtos de viagens e serviços não podem ser palpáveis, somente sentidos, e na sua sucessão apenas existem memórias, não tendo qualquer valor residual;
- Unicidade – determinados produtos, devido ao seu caráter diferenciado, originado pela sua componente cultural, ambiental ou até humana, são considerados únicos. Isto constitui uma vantagem competitiva;
- Semelhança – a contrário do referido anterior, a semelhança diz respeito à existência de paridade com empresas concorrentes, com produtos equivalentes.
- Simultaneidade de produção e consumo – o consumo dos produtos turísticos ocorre no local e no momento de produção, sendo assim os consumidores que têm de se deslocar ao local de consumo.
- Perecibilidade – os produtos turísticos não são possíveis de ser armazenados, ou seja, a capacidade de oferta que uma organização turística tem como elemento basilar um momento temporal concreto e limitado. Aquando não consumido a sua perda é irremediável.

As componentes intangíveis que constituem o sistema turístico, e que incrementam a atratividade de um destino turístico, i.e., a satisfação, a hospitalidade, a qualidade e o valor, surgem, diversas vezes encobertos pelos recursos e equipamentos. Porém, estes são muito mais valorizados.

Relembra-nos Kotler (1998) que devido à intangibilidade do serviço é gerada, na grande maioria das vezes, incerteza no consumidor, a necessidade de evidências de qualidade no determinado produto que irá adquirir, tanto a nível de recomendações

online bem como de terceiros, podendo obter informações sobre a idoneidade da organização. É também possível que o mesmo seja realizado através de registos fotográficos da unidade hoteleira. É neste sentido que o autor adverte para a exigência de criação de evidências físicas e imaginárias sobre as ofertas abstratas de maneira que a incerteza possa ser reduzida no espectro do cliente. Cada um destes atos ou desempenhos são compostos por determinados componentes identitários que os tornam distintos dos produtos (Karkotli, et al., 2008).

Como já mencionado, a intangibilidade é uma característica inerente ao conceito de serviços, tendo em conta que os mesmos não podem ser vistos, ouvidos, tocados, cheirados ou degustados previamente à sua aquisição. É de extrema importância de “*tangibilizar o intangível*” (Karkotli, et al., 2008), tendo em conta a necessidade de identificação de sinais de evidência que os consumidores terão ao adquirir a prestação de serviço. Esta procura de testemunhos que certifiquem os parâmetros de qualidade podem ser através da análise de aspetos físicos, humanos ou transcendentais. É evidente que os serviços são, por consequência da sua intangibilidade, produzidos e consumidos em simultâneo gerando assim um novo traço inerente a este conceito – a inseparabilidade. Como um serviço deve ser consumido no ato da entrega ao cliente final estes são executados na presença do mesmo. Por consequência a este elemento os serviços não se podem armazenar, tomando como exemplo um hotel, caso não venda um determinado quarto num dia não o poderá armazenar para o dia seguinte, perdendo assim uma venda, a isto denomina-se de perecibilidade (Karkotli, et al., 2008). Por fim, através da análise de literatura foi possível identificar um quarto aspeto inerente ao conceito de serviço – a variabilidade. Os serviços existem por dependência de local de consumo e produção, por isso tornam-se variáveis, constatando-se que a qualidade apresenta homogeneidade (Karkotli, et al., 2008).

A convencional abordagem sobre os 4Ps (*Product, Price, Place, Promotion*) aplica-se relativamente aos bens, contudo quando é referido o conceito de serviços deverá ser aditado 3Ps, ou seja, pessoas, evidência física e processos. Tendo em conta que a maioria dos serviços é prestado por pessoas é importante que as organizações salientem a necessidade de seleção e formação, bem como motivação dos colaboradores tendo em conta que a satisfação dos mesmos no serviço prestado irá interferir na perceção do cliente. Em matéria de prova física e apresentação poderá ser a demonstração de qualidade de um determinado serviço, tomando como elemento exemplar uma unidade hoteleira que utilizará, como fio condutor, a sua boa aparência

e a forma como se relaciona com os clientes expondo a sua proposta de valor. Todavia a proposta de valor poderá ser constatada na limpeza e na amabilidade e velocidade do serviço. Existem ainda organizações que utilizam processos diferenciados para ilustrar a sua qualidade (Karkotli, et al., 2008).

2.1.2. Indicadores chave de desempenho no marketing (KPI's)

Utilizados para quantificar a performance de processos de uma determinada empresa os indicadores de desempenho são métricas muito importantes no planeamento e controlo de informação de suporte, criando assim transparência na tomada de decisões.

No conceito chave em cada um estão agregados elementos bem como conceitos, sendo um destes o objetivo. Todos e quaisquer objetivos deverão ser capazes de expressar o que uma determinada empresa ou organização intenta, suprimindo qualquer dúvida dos colaboradores em relação ao que a mesma pretende alcançar num determinado aspeto e período de tempo (Caldeira, 2012). É necessário ter em consideração que o objetivo deverá eliminar toda e qualquer subjetividade reforçando o compromisso através da identificação da ambição, promoção e inovação estimulando a melhoria contínua (Caldeira, 2012).

2.1.2.1. Modelos de indicadores

A leitura de um KPI deverá ser direta e concisa sendo o leitor capaz de fazer uma interpretação rápida e fácil.

Para uma melhor explicação a aprofundamento de presente documento foram escolhidos 2 modelos.

Modelo 1: De acordo com o autor Caldeira (2012) um indicador deverá ter os seguintes atributos, nomeadamente, a identificação do indicador, explanado de forma clara, a sua utilidade e finalidade, o método de cálculo, ou seja, a sua forma matemática que permite o apuramento de resultados, em que área foram retirados os dados para o cálculo de resultados, a frequência de utilização do indicador, o esclarecimento da leitura mediante o aumento ou diminuição do resultado, i.e., a sua popularidade, notas adicionais facilitando a compreensão do mesmo bem como a visualização dos resultados (Caldeira, 2012).

Modelo 2: Tendo em conta o que afirma o autor Marr (2019), um modelo de indicador deverá conter um objetivo estratégico clarificando especificamente para que o objetivo se refere o KPI, bem como a definição da audiência que o mesmo se destina, i.e., para quem são os dados e a quem terá acesso aos mesmo. Deverá também estar presente *key performance questions*, ou seja, questões de desempenho a que o indicador ajudará a obter resposta ajudando assim na sua resolução. A forma como o indicador irá ser utilizado bem como o nome do indicador são elementos que o autor afirma como importantes, assim como a escolha de um nome que explique de forma clara sobre ao seu conceito. A identificação e descrição do método de recolha e análise de dados, bem como avaliação, escala e fórmula matemática, fonte de dados e frequência dos mesmos em termos de recolha e dados reportados. Por fim é fulcral que a pessoa responsável esteja devidamente especificada pela recolha de dados e atualização dos mesmos bem com a sua validade e data de revisão, tendo em conta que estes poderão ser apenas requeridos para um determinado período. De ressaltar que a estimativa dos custos para a recolha e monitorização dos dados de um indicador bem como a sua avaliação deverá constar um valor justificável (Marr, 2019).

Strategic Goal: Name the strategic objective (from the strategy map), which is being assessed with this indicator.	Example 1	Example 2	Assessment / Formula / Scale: Describe how performance levels will be determined. This can be qualitative, in which case the assessment criteria need to be identified, or it can be numerical or using a scale, in which case the formula or scales with categories need to be identified.	Using a 0-10 scale (Not at all likely to extremely likely) participants answer: How likely are you to recommend us to a friend? NPS = % of Promoters (score 9-10) – % of Detractors (score 0-6).	Net Profit (\$) = Sales revenue (\$) – Total Costs (\$).	Expiry / Revision Date: Identify the date until when this indicator will be valid to or when it will have to be revised.	24 months.	Target to be revised annually.
	Audience / Access: Name the key audience for this indicator and clarify who will have access rights to it.	Grow Customer Satisfaction. (Customer Perspective)		Grow Our Profits. (Finance Perspective)	Targets and Performance Thresholds: Identification of targets, benchmarks, and thresholds for traffic lighting.		55% by the end of 2020.	\$1,250,000 by the end of 2020.
Key Performance Question(s): Name the performance question(s) this indicator is helping to answer.	To what extent are our customers satisfied with our service?	To what extent are we generating bottom-line results?	Source of Data: Describe where the data will come from.	Survey of existing customers.	Finance and accounting system.	How complete is this indicator?: Briefly assess how well this indicator is helping to answer the associated key performance question and identify possible limitations	Costs are significant, but cheaper than a traditional customer satisfaction survey.	
How will and won't this indicator be used? Describe how the insights this indicator generates will be used and outline how this indicator will not be used.	The indicator will be used to assess and report on our customer success internally. It will not be used to assess performance of individuals or to determine bonus payments.	The indicator will be used to assess and report financial performance internally and externally. It will also be a key indicator to determine executive pay.	Data Collection Frequency: Describe how frequently this indicator will be collected. If possible, include a forward schedule.	Monthly data collection – sampled 10% of our customer data base.	Weekly.	It provides us with a nice simple number, but the data should be supplemented with unstructured feedback about:	The costs of producing the net profit measure are low because the data is readily available.	
Indicator Name: Pick a short and clear indicator name.	Net Promoter Score.	Net Profit.	Reporting Frequency: Outline how frequently this indicator will be reported to the different audiences (if applicable).	Monthly.	Weekly.	• What is particularly good? • What could be improved?	Net Profit is one of a range of profitability metrics. However, on its own it will not give us the full picture and can lead to short term thinking. It will need to be seen over time and in the context of other measures such as revenue, profit margin, operating profit, return on assets and return on equity.	
Data Collection Method: Describe how the data will be collected.	The data will be collected using a mail-based survey.	The data for the net profit metric is collected from the income statement (or the finance and accounting system).	Data Entry: Name the person or role responsible for collecting and updating the data?	Jon Miller – Marketing Assistant.	Joe Blox (Finance Clerk).	Possible unintended consequences: Briefly describe how this indicator could influence the wrong behaviors or how people could cheat on this KPI. Briefly	People could possibly influence customers before they take the survey or they could select customers that are likely to respond positively.	
						Extra Notes		

Figura 1 - Modelo de KPI's Marr 2019

2.1.3. Fundamentos da marca

Quando nos referimos a uma marca esta deverá estar associada a um nome, um símbolo ou desenho, podendo também estar associada a combinação destes três elementos. Estes permitem que a sua identificação, dos bens ou serviços, que a empresa é associada oferece bem como diferencia a mesma da concorrência (Sarmiento, et al., 2022). Isto é, o consumidor reconhece a marca relacionando a sua experiência com a identidade visual feita através do nome, símbolo ou desenho.

Historicamente, o conceito de marca aparece relacionado com a proteção dos direitos de autor ou de uma propriedade industrial (Lencastre, 2007). Ao constatar com a literatura é possível afirmar, segundo autores como Kotler (2001), que as marcas são, na sua grande génese, uma extensão de um produto ou produtos, isto é, podem ser entendidas como características que ajudam o consumidor a distinguir o reconhecer mais facilmente um determinado produto.

No que concerne ao ponto de vista da gestão do marketing, uma marca deverá representar um benefício ou gerar valor a um determinado público-alvo. Este é um conceito que faz referência a três dimensões básicas da gestão de marketing sobre o conceito de marca, sendo estes, primeiramente diferenciação no que diz respeito à concorrência, através de ações de marketing. Seguidamente, evidenciando as decisões de posicionamento, tendo em conta que será a partir deste que serão determinadas e seguidas as ações de marketing centradas no produto. E por fim o aprofundado conhecimento sobre a segmentação ou público-alvo da marca, reconhecendo as suas características e qual a relação com a marca.

Em suma, todas as definições apresentadas demonstram que a marca acarreta com ela determinadas funções, nomeadamente a identificação possibilitando o reconhecimento de um serviço ou produto, que por consequência traduz-se para o princípio de especialidade da marca, gerando diferenciação face à concorrência (Lencastre, 2007). O carácter distintivo da marca é considerado o princípio jurídico central, ou seja, uma marca deverá, imperiosamente, conter capacidade diferenciadora. Contudo o princípio da especialidade por sua vez, conecta a marca a um produto.

De acordo com Kotler (2001) o produto apresenta três níveis diferentes, sendo o primeiro, no seu núcleo, composto pelo produto central, ou seja, a representação dos principais benefícios reunidos no produto. O segundo nível diz respeito ao produto tangível, onde se insere a marca, as embalagens, a qualidade, e o design bem como as

caraterísticas físicas do produto. Por fim no último nível encontramos o produto alargado, composto pelas condições de pagamento, garantias, instalações, serviços de pós-venda e entrega ao consumidor.

O conceito de identidade da marca surge posteriormente aos conceitos de imagem e de posicionamento. Porém, no presente momento corporativo em que as empresas se encontram numa realidade extremamente competitiva, é cada vez mais fundamental definir os conceitos, permitindo a liquidação de problemas surgindo uma adaptação à realidade. É possível sustentar que a gestão de uma marca na conceção da sua identidade poderá ter uma relação análoga com a gestão do nome, tendo em conta que uma carta de identidade, quando pormenorizada proporciona à empresa a gestão da sua marca tanto a médio como a longo prazo, de modo a superar eventuais problemas de comunicação (Kapferer, 2003),

Na conceção do autor Lencastre (2007), a identidade é considerada como sinais representativos da missão de uma marca, que faculta aos públicos o seu reconhecimento (Lencastre, 2007).

Segundo Kapferer, 2003, a identidade é erguida por seis pilares:

- 1- A marca como elemento físico, um aglomerado de caraterísticas que formam a marca;
- 2- O carácter ou personalidade da marca;
- 3- A marca como um cosmo cultural, no qual se baseiam os seus valores;
- 4- A marca enquanto ambiente de relação, através do relacionamento que tem com o ser humano;
- 5- A marca como reflexo, a perceção é absorvida pelo exterior;
- 6- A marca como uma mentalização, a sensação que o consumidor tem ao fazer a utilização da marca.

Este prisma, defendido pelo autor, constata que uma marca é na sua essência um mecanismo de discurso, facilitando assim a comunicação. Consequentemente, uma marca que não contenha um elemento físico tem a capacidade de comunicar com o seu público-alvo. Incrementando, Lencastre, 2007, afirma que a identidade física de uma marca pode ser categorizada em três vertentes i.e., identidade central, identidade tangível e identidade alargada.

No que diz respeito à identidade central, tem como componente base o nome ao qual pode ser associado uma descrição do produto de forma genérica, bem como a sua atividade ou área geográfica. A identidade tangível é representada pelo grafismo da marca, como o logótipo e o *lettering* (forma como se escreve o nome) podendo estar

associado um desenho ou símbolo. As duas características referidas à posteriori constituem a identidade visual de uma marca. No entanto a identidade alargada constitui diversas características, sendo estas, o slogan, a assinatura da marca, design, odores e sabores. Todos estes elementos compõem o *mix* de identidade da marca (Lencastre, 2007). Ademais, o nome de uma marca assume uma posição de estratégia como também de garantia de existência da marca (Lencastre 2007).

Assim, a identidade de uma marca proporciona uma maior distinção e identificação por parte do seu segmento-alvo e uma divergência da concorrência em simultâneo. Esta quando bem definida facilita o alcance de uma comunicação correta, tanto no universo externo como interno, constituindo uma via para alcançar resultados positivos facilitando o acompanhamento e adaptação de novos mercados visando a evolução (Lencastre, 2007).

2.1.4. Estratégia S.T.P.: segmentação, público-alvo e posicionamento

2.1.4.1. Segmentação e público-alvo

O conceito de segmentação de mercado data a sua introdução na literatura abrangente ao marketing em 1956 por Smith, que teve com inspiração na investigação da teoria económica de concorrência perfeita¹. De acordo com o autor o conceito de segmentação de mercado consiste na capacidade de observar que o mercado heterogéneo é composto por segmentos de mercado homogéneos no que diz respeito a respostas a preferências, sendo atribuída ao desejo dos consumidores e por determinada satisfação mais concreta das suas necessidades diferenciadas (Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, 1956).

É possível afirmar que a essência do processo de segmentação foca-se na divisão do mercado total de um determinado produto ou serviço em diversos grupos homogéneos. (Etzel, et al., 2001). O grupo de clientes em causa por função da segmentação é desagregado em função de diversas características e é, por sua vez, agregado com o critério de semelhança. Assim, o consumidor que seja parte integrante de um grupo segmentado deverá ser similar a um outro do mesmo grupo, em

¹ A concorrência imperfeita tem uma relação ambígua com o mercado oligopólio, i.e., um mercado estruturado no conhecimento da independência de cada empresa, tendo em conta que as ações das mesmas iram influenciar outras empresas. Assim as empresas são interdependentes e desenvolvem estratégias para obter vantagens sobre a concorrência.

características ou outros elementos, como necessidades e desejos, porém deverá ser diferente de indivíduos de outros segmentos de mercado (Webster, 1994).

Este estudo de mercado será divergente sobre o marketing de massas, que segundo Henry Ford, um carro poderia ser de qualquer cor, desde que o mesmo fosse preto, ou, em concordância com a marca Coca-cola, que comercializou e efetuou campanhas de marketing do seu produto com apenas um tamanho (Kotler, 1998), servindo a população geral com o mesmo produtos e características. Realizar a segmentação de mercado pode ser feito em variados níveis desde a ausência da mesma, presente no marketing de massas, até à segmentação mais complexa, micromarketing (Kotler, 2008). Esta poderá também representar um recurso, subdividindo o marketing por segmentos ou marketing por nichos (Kotler, 2008).

A segmentação de mercado constitui um esforço para o incremento da exatidão de alvo de uma organização (Kotler, 1998). Esta poderá ser subdividida em 4 categorias de marketing: de nichos, de segmentos, áreas locais e indivíduos.

De acordo com o autor Kotler, denomina-se marketing de segmentos sempre que um segmento de mercado é constituído por indivíduos que diferem no que corresponde aos seus desejos, localização geográfica ou até mesmo poder de compra. Porém a organização não está com predisposição de direcionar o seu produto de forma personalizada para cada consumidor final, desta forma, procede ao isolamento de determinados segmentos amplos, estabelecendo um mercado (Kotler, 1998). Esta tipologia de marketing faculta diversos benefícios em contradição ao marketing de massas, podendo ser gerada uma oferta adaptada com um valor correspondente ao público-alvo, bem como a facilitação na escolha de canais de distribuição e de comunicação evitando um grande número de concorrentes, caso um número reduzido dos mesmo esteja focado nesse mesmo segmento (Kotler, 1998).

O conceito de marketing de nichos, é a seleção de um subsegmento dentro do marketing de segmentos, elaborando assim um grupo constituído por um conjunto que procura distintos benefícios (Kotler, 1998).

O marketing local contrapõe-se ao marketing individual. Tendo em conta que o marketing local desenvolve a estratégia de forma a suprimir as necessidades e desejos de um determinado local, área comercial ou vizinhanças, contrariamente ao marketing individual, considerado por Kotler (1998) como “segmento de um comprador”, “marketing customizado” ou “marketing um a um”, como por exemplo os alfaiates que fazes fatos e vestidos sob medida, gerando assim uma customização única (Kotler, 1998).

2.1.4.2. Critérios de segmentação

De acordo com o Kotler (1998) a utilização de diferentes variáveis de segmentação é fundamental para alcançar uma melhor estratégia de segmentação de mercado. Middleton (2001) afirma que o processo de segmentação do mercado turístico está intrinsecamente relacionado com variáveis como o propósito da viagem, as necessidades e benefícios procurados, o comportamento do indivíduo enquanto consumidor do produto turístico, bem como o seu perfil económico, demográfico, social e cultural, o estilo de vida que pratica, a sua segmentação geográfica e, por fim, a sensibilidade a alterações de preços dos produtos turísticos (Marketing in Travel and Tourism, 2001). Contrariamente, a este autor, existem outros autores que afirmam que as variáveis mais associadas a este mercado correspondem às características sociodemográficas dos visitantes de um destino, i.e., idade, nacionalidade, classe social, género, bem como variáveis socioeconómicas, referindo assim, profissão, situação perante o emprego ou o seu nível de rendimento. Todavia, o padrão de consumo do segmento em estudo bem como as suas motivações são também referenciadas (Jefferson, et al., 1988).

Quando aprofundada, a revisão da literatura de segmentação do mercado turístico manifesta que as características demográficas associadas aos visitantes são a base da segmentação. Esta é consequência tanto das necessidades e desejos de quem consome o produto turístico ter uma relação análoga com as características demográficas (Kotler, 1999). Existem ainda pesquisas de investigadores, que justificam a necessidade de existência de mais variáveis, para além das demográficas. Considerando que a execução estratégias de segmentação do mercado turístico exige a utilização de variáveis que com base no comportamento de viagem de cada visitante (Juaneda, et al., 1999).

2.1.5. Posicionamento

De acordo com Schultz (2007) o posicionamento pode ser encarado como uma ferramenta de influência da perceção dos consumidores sobre uma determinada marca. Para que a compreensão do presente conceito seja corretamente clarificada, é imprescindível referir que a posição de uma marca poderá ser definida pelos consumidores, através da forma que estes compreendem a imagem, diversamente da perceção que a empresa ou organização quer transmitir (Kaczynski, et al., 2005). Esta

determinação da posição concede a origem a duas realidades: o posicionamento percebido, ou seja, o pensamento que os consumidores têm sobre a marca (Perreault, et al., 2008) e qual o espaço psíquico que a marca ocupa num determinado segmento, e o posicionamento desejado, ou seja, qual a intenção que a marca tem sobre a sua percepção no mercado.

Deste modo, a decisão de segmentação e de posicionamento desejado devem conter uma inter-relação com a evidenciação das características mais importantes a destacar do produto ou marca. Assim, a segmentação identifica as variáveis do mercado, desenvolvendo os perfis de determinados segmentos, por sua vez gera um mercado alvo que avalia a atratividade de cada segmento selecionando assim os segmentos alvo. Após a identificação dos conceitos de posicionamento para cada segmento há um processo de seleção, desenvolvimento e comunicação, como descrito na figura 1, à posteriori.



Figura 2: Processo para posicionamento

Fonte: Elaboração própria

Segundo autores existem quatro aspetos que deveram ser considerados aquando do desenvolvimento do posicionamento (Gwin, et al., 2003):

- Mercado alvo;
- Diferenciação (o que diferencia o produto da concorrência);
- Acréscimo de valor (qual o valor devido à diferenciação para os consumidores);

- Comunicação de valor (capacidade de comunicação sobre a diferenciação do produto).

Assim, clarificando a informação apresentada a posteriori, será sempre fundamental a definição do público-alvo, a quem se dirige a organização a fim de direcionar um serviço ou um produto de forma acertada e coerente. Após esta etapa é necessário a definição e criação de um valor agregado ao produto/serviço permitindo que se diferencie do restante mercado e superando-a em termos valorativos. Porém, nenhuma destas medidas teria uma conotação valorativa se não for comunicada de forma coerente junto do consumidor ou a pelo menos um segmento de clientes, sendo este informado da proposta de valor.

Uma vez que o posicionamento só tem valor se este for adaptado ao seu público de forma correta, este acarreta numa relação de mutualismo com o conceito de segmentação e diferenciação. Tendo em conta que durante o processo de diferenciação, o gestor de marketing deverá proceder a escolha de estratégias, podendo estas ser de associação, estratégia em que a marca adota um posicionamento de superioridade em relação a marcas da mesma categoria, ou, em contrariedade, poderá optar por adotar uma estratégia de diferenciação direcionando o seu foco para a exploração e distribuição de um atributo significativo para determinados segmentos de mercado, normalmente de pequena dimensão ou de nichos (Pechmann, et al., 1991).

Sendo a segmentação o processo que antecede o processo de posicionamento, é possível afirmar que existem cinco etapas fundamentais (Positioning your product., 1982). Primeiramente, e por ordem cronológica, deverá ser identificada e segmentada a concorrência em duas categorias: concorrentes diretos e concorrentes indiretos. Seguidamente será necessário determinar qual a perceção que o mercado tem sobre a concorrência. Terceiramente, modo fulcral, a investigação da posição dos concorrentes (Positioning your product., 1982). Após a conclusão das três primeiras etapas, o gestor terá a seu cargo a função de selecionar uma posição, i.e., tendo em conta o compromisso que tem com a segmentação, que enfoca a oferta da empresa a um determinado segmento. Para que este passo seja realizado adequadamente é indispensável que seja tido em consideração uma breve análise económica avaliando, maioritariamente, a dimensão do potencial mercado bem como a probabilidade de inserção (Positioning your product., 1982). Contudo sendo esta á postriori uma literatura com data mais antiga, autores em 2010 afirmam que para obter o sucesso no processo de segmentação de um mercado é necessário a implementação planejada e coordenada visando as diretrizes previamente definidas sobre a organização da equipa

de vendas, quais as exigências de serviços técnicos ou ao consumidor as organizações observam no novo segmento, o prestador de serviço, os canais de mídia que serão utilizados direcionando a propaganda rumo ao novo segmento, estratégia online gerando suporte aos consumidores bem como todas as adaptações necessárias para atender ao segmento (Speh, et al., 2010).

A monitoração e avaliação da posição anteriormente determinada deverá ser realizada neste último passo, apresentado pelos autores. É favorável para o gestor de marketing a compreensão estratégica do posicionamento bem como a diferenciação do mesmo do restante mercado concorrente, bem como a potencialidade de introdução de novos produtos ou serviços, bem como de reposicionamento.

Assim, para que uma unidade obtenha um posicionamento bem-sucedido deverá ter em conta três elementos basilares:

1. Uma identidade forte e definidamente vincada;
2. Determinação de uma oportunidade no mercado;
3. Difusão de imagem através de estabelecimento de estratégias de marketing de forma consistente e diferenciada.

2.1.6. Marketing-mix

A diferenciação constitui um parâmetro fundamental no processo de posicionamento, é imperial que esta seja executada no mercado manifestando assim o posicionamento desejado pela marca (Lencastre, 2007). A diferenciação comporta todo o sistema de toma de decisões em matéria de marketing-mix, querendo isso dizer que, são geradas ferramentas que facultam as reações desejadas do mercado (Kotler, 2001). As ferramentas, referidas anteriormente, poderão ser relativas ao produto, ao preço, à comunicação, à distribuição, às pessoas, à evidência física e aos processos (Kotler, 2001)

2.1.6.1. Produto

Um produto pode ser considerado como tudo o que uma determinada empresa insere no mercado com o foco de satisfação e supressão das necessidades e desejos dos seus consumidores (Kotler, 2001). Mediante a revisão da literatura é possível aferir que um produto poderá aderir a forma de objetos físicos, organizações, ideias, locais, ou até mesmo uma conjugação de todos estes elementos. Contudo os serviços também poderão ser aceites como produtos, uma vez que compreende atividades ou benefícios

que podem obtidos pelos consumidores. Para que sejam tomadas as medidas corretas no que diz respeito a este âmbito é necessário ter em consideração os três níveis do produto (Kotler, 2001):

- Produto central – benefícios agregados ao serviço/produto;
- Produto tangível – embalagem, rotulo (transmite a essência do produto central);
- Produto alargado – serviços de pós-venda (entrega, instalação).

É de extrema importância ter em atenção que alguns produtos, devido à sua complexidade, carecem de explicações apresentadas pessoalmente.

2.1.6.2. Preço

A quantia a que os clientes estão dispostos a pagar em detrimento de um serviço ou produto é denominado de preço. Caberá ao gestor a definição das políticas de preços tendo em conta fatores internos externos (Kotler, 2001). De acordo com os fatores internos estão os objetivos de marketing, a tipologia de estratégia previamente implementada inerente ao *marketing-mix*, o ambiente da organização e os custos para a empresa (Kotler, 2001). No que concerne aos fatores externos, compreendem o mercado bem como a procura, a concorrência, as perceções dos consumidores, a forqueadura preço-procura, os preços aduzidos pela concorrência bem como fatores económicos (Kotler, 2001).

2.1.6.3. Comunicação

Para que a definição desta etapa seja concluída de forma coerente e satisfatória será necessário recorrer à explicação de quatro fases que a compõem (Baeyaert, 2005):

1. Auditoria: consiste numa apreciação da situação atual bem como da informação já retida, porém é necessário, também, um estudo sobre o posicionamento da empresa e dos seus principais concorrentes tendo em conta o produto e o mercado;
2. Identificação do público-alvo: definido em simultâneo os objetivos gerais e as estratégias de comunicação;
3. Definição de estratégias e planos: definição da mensagem, tendo em atenção que deverão ser transmitidas poucas mensagens de forma a prevenir a gerar perplexidade;

4. Criação da estratégia criativa: definição da materialização da mensagem e transmissão ao público.

2.1.6.4. Distribuição

Caraterizado pelo processo de abrangência de atividades realizadas pela empresa permitindo que os seus produtos/serviços sejam disponibilizados junto dos seus consumidores (Kotler, 2001). Trata-se de colocar o produto certo, direcionado ao cliente certo, no lugar e tempo correto. De acordo com o Kotler (2001), as decisões tomadas no decorrer deste processo deveram ter o seu foco no cobrimento do mercado, localização, canais de distribuição bem como o nível dos serviços.

2.1.6.5. Evidência Física, Pessoas e Processos

De acordo com as características, mencionadas, dos serviços, adicionalmente aos 4P's do marketing será necessário tem em consideração 3P's. Nota-se a pertinência de evidências físicas, i.e., a criação de expectativas por parte dos consumidores de um determinado serviço, através de evidencias físicas existentes como por exemplo, equipamentos. Um outro elemento fundamental para os serviços são os indivíduos (pessoas) que consomem, ou participam. De ressaltar que o bom desempenho dos colaboradores é fundamental tendo uma enorme influência nas expectativas e no nível de satisfação que os consumidores têm de um determinado serviço. Por fim, enquanto elemento final na composição de marketing-mix dos serviços o processo referente à formação de efetuação dos mesmos (Lovelock, et al., 2006).

2.1.7. RE-Branding

De acordo com Capriotti (2009), o conceito de *Branding* está relacionado com o estudo das marcas, destinando assim uma determinada organização a um posicionamento memorável e perseverante no mercado, atingindo a identificação por parte do seu público, apesar da grande oferta do mercado.

O constante processo evolutivo no âmbito do marketing gera um enorme desafio na criação de valor para as marcas. Em diversos momentos as mudanças no comportamento dos consumidores bem como das estratégias competitivas (Keller, 2003). O gestor deverá incluir estratégias pró-ativas de forma a sustentar ou acrescentar valor à marca em questão. Por sua vez este valor deverá ser gerido ativamente a longo prazo, intensificando o significado da marca (Keller, 2003). É

possível constatar que, de acordo com Aaker (1991), o reposicionamento constitui uma estratégia de revitalização. Sumariamente, é uma alteração ou uma nova associação à marca.

Como referido anteriormente, a constante mudança nas necessidades e comportamentos dos consumidores provoca alterações do posicionamento das marcas, na mente dos consumidores. Devido à escassez de estudos sobre o reposicionamento de marcas, tendo em conta que os que foram encontrados no desenvolvimento da revisão da literatura do presente documento tem o seu principal foco na identificação e fortalecimento da imagem desejada a partir de um reposicionamento, tendo em vista a ótica do consumidor, é também favorável a alteração da imagem da marca ou estudos sobre transformações no núcleo da marca.

O conceito de reposicionamento, que é citado na literatura, porém é também confundido com os conceitos de inovação ou de criação de produtos. De acordo com Melo (2006) é possível afirmar que o reposicionamento constitui, essencialmente, pela apresentação de uma marca ao mercado envolvente expressando uma nova identidade. Uma ação de reposicionamento poderá ser necessário em diversos momentos, i.e., no decorrer de uma aquisição ou fusão por parte da marca, devido a mudanças no comportamento do consumidor, surgimento de oportunidades de mercado ou um posicionamento desatualizado/inapropriado (Fill, 1995). Por consequência, poderá surgir a necessidade de gerar novas campanhas de comunicação.

Com base no modelo de Machado (2007), é fulcral ter em conta as condicionantes internas e externas de uma marca. Externamente é necessário proceder à análise da concorrência, legislação em vigor e situação económica. Internamente, será necessário contemplar a missão, os objetivos, a cultura da marca, os produtos/serviços bem como as formas de comunicação da mesma. Importante referir que todas estas condicionantes afetarão a proposta de valor bem como a identidade da marca, consequentemente a imagem da marca.

Para que a apresentação de uma estratégia coerente seja alcançada visando assim um novo posicionamento, o desejado, deverá, de acordo com Machado (2007) ter um seguimento sucessivo de determinadas etapas. Estas compreendem, numa fase inicial a investigação externa e interna, análise de dados recolhidos de forma a gerar uma estratégia de posicionamento e diagnóstico. De seguida processa-se a criação de um *briefing* que conduzirá toda a parte criativa promovendo a estruturação de uma nova identidade. É numa fase terciária que a proposta escolhida e desenvolvida e numa fase posterior implementada.

2.1.8. Tendências na Hotelaria

2.1.8.1. Sustentabilidade

A postar na sustentabilidade é também indispensável ao bom proveito do turista relativamente ao destino que visita. A existência de diversos estudos que visam reforçar a relação positiva que poderá ser nutrida entre a sustentabilidade ambiental e a experiência do turista é cada vez mais evidente (Abdou, et al., 2020).

É sugerido, através de um estudo conduzido pelos autores Breiby et al. (2020) é possível salientar três das quatro dimensões da experiência sustentável, nomeadamente o conhecimento, as paisagens, a interação com o ambiente natural e cultural (Breiby, et al., 2020).

Diversos autores referem que a sustentabilidade ambiental é considerada a variável chave para a competitividade dos destinos turísticos, a longo prazo (Pulido-Fernandez, et al., 2018). De acordo com o autor o consumo sustentável representa uma oportunidade para as organizações, tendo em conta que vários estudos revelam que ao investir na mesma poderá corresponder a um desempenho económico, visando que as empresas turísticas tenham o seu foco no marketing e publicidade nas causas e preocupações ambientais em que acreditam e defendem, sendo estas claras e perceptíveis por qualquer indivíduo ou grupo com interesse na organização, direcionando a empresa ao equilíbrio tanto social como ambiental, podendo eventualmente direcionar a um equilíbrio económico gerando lucro (Pulido-Fernandez, et al., 2018).

Através da revisão do relatório da Booking.com de Abril de 2024, numa amostra de 31.550 indivíduos, em 34 países e territórios, 83% sente que viajar de forma mais sustentável é importante (D'Silva, 2024). Seguir práticas sustentáveis é cada vez mais uma preocupação e vontade dos turistas, sendo um destino mais apelativo para os mesmo aquele que reconhece certas medidas sustentáveis.

Um indivíduo que apresenta um comportamento que não impacte negativamente o meio natural, podendo até mesmo beneficiar o meio ambiente, tanto global como no destino é um indivíduo que acarreta um comportamento sustentável (Dolnicar, et al., 2017).

Este comportamento é influenciado não só por comportamentos internos, i.e., situação financeira, pessoal e social como, também por fatores externos, podendo estes ser, crises terroristas, condições climáticas, entre outras (Bohler, et al., 2005). Importante referir que este comportamento poderá ser classificado como coincidente

ou intencional (Dolnicar, et al., 2017). O comportamento sustentável coincidente é a adoção de práticas sustentáveis que não têm um foco na sustentabilidade, mas sim nos benefícios que este poderá trazer ao indivíduo, i.e., a utilização de bicicletas como meio de transporte, gerando um benefício para a sua saúde (Juvan, et al., 2017), a contrário do comportamento sustentável intencional que é adotado como o propósito de minimizar os impactos negativos provenientes do turismo (Juvan, et al., 2017). Dolnicar afirma, em um dos seus estudos, que oferecer incentivos aos turistas de forma a este adotarem comportamentos mais sustentáveis, poderá trazer benefícios ambientais para o destino (Dolnicar, et al., 2017).

2.1.8.2. Práticas sustentáveis no conceito de turismo

A definição concreta e sucinta de “práticas sustentáveis” é encarada como um desafio, i.e., é um culminar de diversas dimensões, nomeadamente ambientais, tecnológicas, sociais, éticas e filosóficas, que por si só são difíceis de delimitar (Anciaux, 2019).

Com uma relação sinérgica à sustentabilidade podemos encontrar o conceito de *Slow Travel*, contudo existem autores que apontam esta mesma relação como complicada (Sørensen, et al., 2020). O movimento *slow surge* da necessidade de repensamento do modo de vida dos indivíduos, i.e., *Slow Travel* bem como *Slow Tourism* representam, na sua génese, filosofias muito semelhantes apresentando ambas consequências comuns como o desenvolvimento a nível pessoal, positivas para o meio ambiente promovendo assim a sustentabilidade (Guvier, et al., 2016). O conceito de *Slow Travel* esta intrinsecamente conectado com a utilização de meios de transporte mais sustentáveis, o *Slow Tourism* está relacionado com uma permanência maior no destino com enfoque na vivência de experiências pelos viajantes (Oliveira, 2020), permitindo um conhecimento mais profundo sobre a cultura e tradições, gerando uma conexão mais profunda com a comunidade local, entre a sua história e gastronomia (Guvier, et al., 2016).

Assim *Slow Tourism* tem como elementos basilares a lentidão, a consciência ambiental e a experiência da viagem (Lumsdon, et al., 2010).

Enquanto tendência o *slow tourism*, não é considerado, por alguns autores, como inovadora, uma vez que é uma descrição de um conceito de “turismo” já definido, surgido da necessidade de resposta aos impactos que o turismo de massas causa (Moira, et al., 2017). Contudo como tendência futura *slow travel* poderá manter-

se como forma de turismo alternativo, podendo-se aglutinar com diversos modos de viajar com mínimas emissões de carbono (Moirá, et al., 2017).

2.1.8.3. Na Hotelaria

No que concerne à indústria hoteleira, cada vez mais as práticas sustentáveis tem ganho notoriedade, sendo implementadas com alguma frequência (Fernandez, et al., 2016). É salientar que os gestores e diretores de unidades hoteleiras deveram promover a adoção de práticas sustentáveis reforçando a formação dos seus colaboradores bem como expondo a informação alusiva a boas práticas sustentáveis em áreas comuns de acesso bem como criar programas de incentivo aos trabalhadores melhorando assim o envolvimento sustentável (Frois, et al., 2020).

A indústria hoteleira já apresenta uma vasta variedade de práticas sustentáveis atualmente, sendo a nível da eficiência energética de ressaltar a utilização de lâmpadas LED (Díodo Emissor de Luz), bem como a monitorização do consumo de água através da implementação de tecnologias avançadas (Abdou, et al., 2020). A instalação de dispositivos e equipamentos com eficiência energética, bem como a utilização de painéis solares para o aquecimento de água (Abdou, et al., 2020).

Autores como Frois et al. (2020) afirmar que sendo as unidades hoteleiras grandes consumidoras de água potável, estas deveram definir medidas para controlar estes gastos, podendo estas passar pela coleta de águas da chuva por exemplo (Frois, et al., 2020). Assim, é cada vez mais fulcral que estejam implementados programas de reutilização de roupa de cama e de toalhas, tendo em conta que os hóspedes deveram ser informados (Abdou, et al., 2020), como já acontece no hotel apresentado em caso de estudo.

Hotel Dynamic Barcelona 3***

3.1. Enquadramento do estágio

O estágio realizado em modalidade de ERAMUS, teve o seu início no dia 01 de outubro de 2023 e a sua conclusão a 27 de março de 2024 no Dynamic Hotel Barcelona, compreendendo 179 dias de prática.

No decorrer do período de estágio, a mestranda obteve supervisionamento a cargo da responsável pelo departamento de Front Office/Recepção do hotel, Sra. Magda.

No que concerne à vertente académica, a mestranda obteve orientação da Professora Doutora Mara Franco (Universidade da Madeira) e o Professor Doutor Nuno Almeida (Instituto Politécnico de Leiria),

De extrema importância ressaltar que as atividades desempenhadas pela mestranda no decorrer no estágio não contêm uma relação direta com o objetivo do estudo empírico. Porém a estagiária passou por um processo de integração bem como de contacto direto com clientes e gestão de reclamações onde foi possível observar as lacunas presentes na conexão entre a unidade hoteleira e o cliente.

Foi na primeira semana que foram introduzidos os conceitos relativos à identidade, missão e valores, pelo diretor geral do hotel e posteriormente as técnicas e plataformas e ferramentas utilizadas pela empresa, apresentadas pela chefe do departamento de alojamento.

Assim foram realizadas diversas atividades:

- Acolhimento e receção dos clientes;
- Realização de *check-ins* e *check-outs*;
- Gestão de reservas de alojamento;
- Gestão de reservas de restauração;
- Gestão de reclamações e gestão da qualidade;
- Resposta a comentários e feedback dos clientes via online;
- Realização de ações comerciais;
- Serviço ao cliente;
- Gestão da base de dados dos sócios do ginásio.

3.1.1. Enquadramento da entidade acolhedora

Iniciando este capítulo com a identificação e exploração da “situação atual” da marca (Susan Briggs, 1997), gerando uma noção simplificada suportada por três áreas constituídas, nomeadamente, pelo produto, os mercados atuais e as tendências que podem influenciar a atividade da unidade hoteleira.

O *Dynamic Hotel* é um edifício que se situa numa pequena povoação pertencente à comarca de Marseme, província de Barcelona, considerado enriquecido pelo património das águas termais, podendo assim ser considerado um destino benéfico à saúde e bem-estar. Por estar presente numa zona calma, é possível deixar inundar-se de um sentimento de calma e conexão com o local.

Citando o diretor da unidade hoteleira, nome do diretor (2024), no decorrer da entrevista com fins de obtenção de informação para o presente documento “O nome tem está relacionado com o conceito que tenta aglomerar diferentes formas, linhas de negócio, dentro do hotel, daí surge o dinamismo”.

De acordo com o diretor da unidade hoteleira, no decorrer da entrevista realizada no hotel e exposta em anexo (Anexo 1), a localização geográfica constitui um benefício para o consumidor, tendo em conta que pode explorar diversos locais cada um com características e interesses identitários.

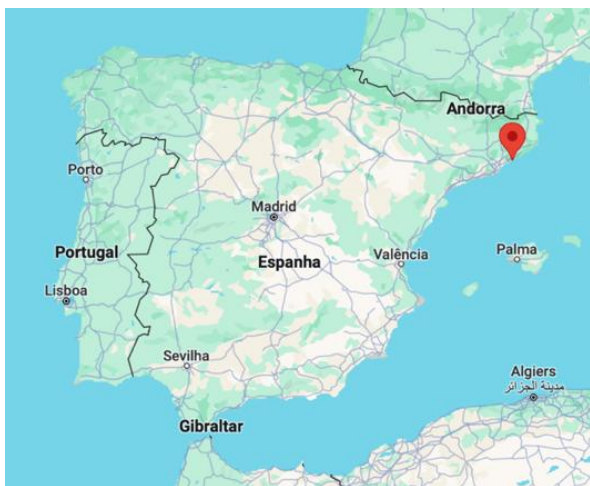


Figura 3- Localização de Dynamic Hotels Barcelona na Península Ibérica

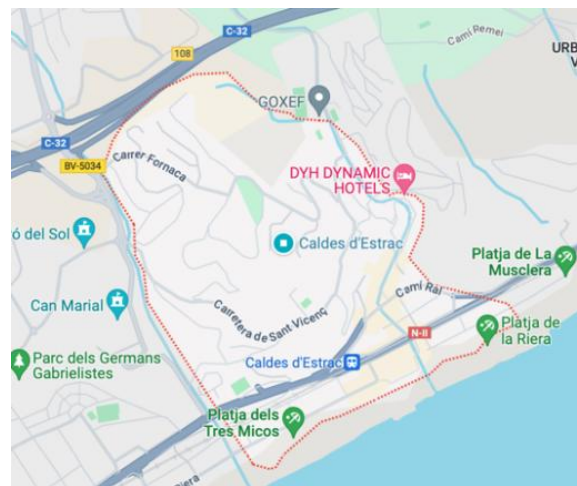


Figura 4- Localização de Dynamic Hotels Barcelona em Caldes d'Estrac

Fonte: Google Maps

Com uma proposta de valores definida, o Dynamic Hotels Barcelona, de acordo com o modelo de negócio fornecido pelo Diretor do hotel, “especializado em soluções ativas para o entretenimento, a formação, o lazer e os eventos desportivos”, oferece “experiências gastronómicas e desportivas”.

Como etapa primordial foi identificado o conhecimento das características do produto/serviço que está a ser comercializado, “definição do produto é alojamento, desporto e comida”, Boubá Barrow (2024), diretor da unidade hoteleira. O hotel encontra-se neste momento em excelentes condições de funcionamento tangível, porém, foram detetados, através de práticas de estágio, na receção, no *front-office* e *back-office* do mesmo, problemas intangíveis direcionados para o posicionamento e a falta de relação entre a imagem da marca e o seu espaço físico.

Em termos de características tangíveis, no que diz respeito ao turismo e permanência do turista, a unidade hoteleira apresenta 38 quartos subdivididos, em 9 categorias: quartos duplos básicos, triplos básicos, quádruplos básicos, duplos *dynamic*, triplos *dynamic*, duplos superiores, comunicantes, individuais e interiores. Cada um destes, inclui casa de banho com duche e equipamentos eletrónicos (secador de cabelo), ar condicionado/aquecimento, wi-fi gratuito e produtos de banho.



Figura 5- Quarto duplo



Figura 6- Quarto Twin

Fonte: Elaboração própria

Para além das acomodações para que os hóspedes pernoitem, existe ainda outros serviços comercializados pela unidade hoteleira que se destinam a clientes externos, tais como restaurante DYH, sala para eventos e reuniões com uma capacidade de 40 pessoas e equipamento audiovisual, e ginásio.

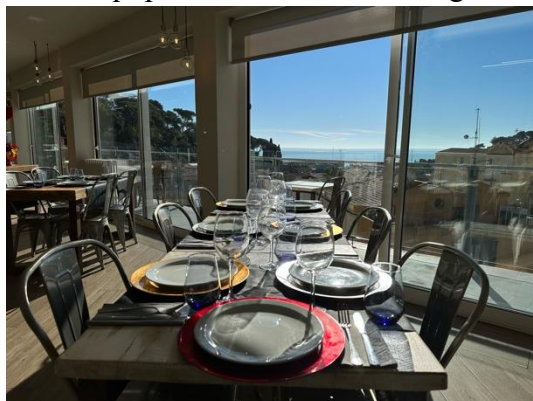


Figura 7- Restaurante Dynamic Hotels Barcelona

3.1.2. Estrutura organizacional do hotel

O Dynamic Hotel Barcelona, durante o período de estágio da mestranda, continha na sua estrutura organizacional 12 colaboradores, de acordo com informações prestadas na entrevista ao diretor do hotel. Na figura 7 é apresentado o organograma com a estrutura organizacional do hotel.



Figura 8- Organograma da unidade hoteleira. Fonte: Autora

Fonte: Elaboração própria após entrevista com Diretor Geral

O Dynamic Hotel Barcelona apresenta uma estrutura organizacional subdividida em 4 níveis hierárquicos: Diretor Geral, Financeiro, Recursos Humanos, sendo o quarto composto por diferentes departamentos.

1. Diretor Geral: este é responsável por todas as administrações bem como o fornecimento de informações e decisões. Presta um trabalho em conjunto com o departamento de Marketing.
2. Financeiro: Responsável pela contabilidade e finanças da unidade hoteleira, i.e., pagamentos, orçamentos, vencimentos.
3. Recursos Humanos: Departamento responsável pela gestão de todos os colaboradores envolvidos no projeto com o fim de obtenção da qualidade laboral dos mesmos, proporcionando bem-estar e saúde aos mesmos.
4. Tal como referido anteriormente, o quarto nível hierárquico é composto por diferentes departamentos:

- a. *Recepção/Front Office*: responsável pela recepção do cliente, check-ins bem como check-outs de todos os hóspedes tendo em conta que deverá prestar serviço de atendimento durante toda a estada dos mesmos. É neste departamento que se enquadra o *Night Auditor*, i.e., rececionista que contempla p turno da noite.
- b. Serviço de Quartos/*Housekeeping*: responsável para organização, limpeza e conservação de todas as áreas do hotel, bem como a coordenação dos colaboradores que compõem este departamento.
- c. *Restauração/Food & Beverage*: Responsável por todas as bebidas bem como refeições fornecidas no restaurante e bar do hotel. É neste departamento que se incluiu a Cozinha e Copa e Serviço de Restaurante e Bar.
- d. *Manutenção*: Responsável por garantir o bom funcionamento das instalações, equipamentos e mobiliário da unidade hoteleira, providenciando assim um serviço de excelência a todos os hóspedes.

3.2. Mercados atuais

De forma a obter uma visão clara da tipologia de indivíduos que consome o serviço disponibilizado pela unidade hoteleira foi realizado um questionário, tendo em conta que é mais fácil aliciar o mesmo mercado, do que mercados novos (Susan Briggs, 1997), tendo em conta que já conhecem as características principais do produto bem como alguns benefícios.

Assim é necessário questionar a origem deste mercado, i.e., o mercado emissor principal, a média de idades, qual o grupo de viagem que se inserem, podendo o mercado constituído por casais, famílias, grupos pequenos, excursões, entre outros. A identificação dos interesses do mercado especificado bem como a sua tomada de decisões e elementos influenciadores é também essencial. Por fim é necessário reconhecer o canal de distribuição pelo qual tomaram conhecimento sobre a existência da empresa (Susan Briggs, 1997).

Em termos de nacionalidades, a presente unidade hoteleira trabalha com mercados emissores, nomeadamente, Argentina, França, Inglaterra, Colômbia, Andorra, Portugal, Itália, Países Baixos, Alemanha e Japão. Estes dados visam a apuração de dados no questionário aplicado a posteriori.

Contudo, mediante informação obtida no decorrer da entrevista ao diretor geral, o foco motivacional é o segmento desportivo, lazer, gastronómico e de negócios, configurando assim 4 mercados alvo.

3.3. Objetivos de Marketing

Quando categorizados, os objetivos de marketing deverão contemplar metas concretas podendo garantir uma futura avaliação do desempenho *á posteriori*. Ao determinar quais os objetivos a alcançar é imprescindível a calendarização para controlo da eficácia. No presente estudo de caso o objetivo delimitado correlaciona-se com o posicionamento que a marca tem sobre o mercado, revendo a sua imagem de marca e corrigindo a segmentação direcionando o seu produto para uma escolha de segmento onde seja possível suprimir o maior número de necessidades possíveis.

CAPÍTULO IV

4.1. Metodologia

4.1.1. Entrevista

Com o fim de obter respostas claras e concisas para a construção do projeto de *rebranding* foi de extrema necessidade a realização de uma entrevistas ao diretor da unidade hoteleira. Esta entrevista contém perguntas destinadas à obtenção de resposta no que concerne ao conhecimento do produto que a unidade hoteleira oferece à procura, a parâmetros determinantes para a compreensão das estratégias de segmentação e do produto desejado bem como do posicionamento, também este, desejado.

Tabela 1- Perguntas presentes no questionário realizado ao Diretor do hotel

Perguntas	Relevância
1. Porque o nome Dynamic Hotels?	Conhecimento do Produto
1. Qual o traço identitário de Caldes d’Estrac que mais se identifica?	
4. Definição do produto, preço, promoção e distribuição?	
1. Análise SWOT	
6. Qual o seu publico alvo? Qual o modelo de segmentação que está em vigor?	Segmentação
1. Qual o mercado que mais procura as infraestruturas?	
8. Qual o posicionamento que pretendem alcançar no mercado?	Posicionamento
1. Quais as tendências que vê relevantes no mercado?	
1. Qual a relação da empresa com o ambiente envolvente?	

4.1.2. Questionário

No que diz respeito à tipologia dos dados estes representam dados organizados em forma de tabela/folha de cálculo no SPSS.

A amostra foi selecionada de forma aleatoriamente no momento do check-out, no momento de saída dos clientes da unidade hoteleira, de forma anónima. A mesma é composta por 216 indivíduos com idades variadas entre 18 e 70 anos.

É possível observar que a maioria dos clientes da unidade hoteleira pertencem à faixa etária entre os 31 e os 40 anos, cerca de 32,4%.

Na amostra estudada, 41.2%, i.e. menos de 50%, dos indivíduos são clientes que retornaram à unidade hoteleira, ou seja, são visitantes repetentes, tendo em conta que 76,4% dos mesmos deixaria uma classificação positiva ao hotel. Tal configuração demonstra coerência na prestação de serviço e retorno do cliente.

Tabela 2- Questão do questionário "É a sua primeira vez no hotel?"

É a sua primeira vez no hotel?

		Frequencia	Percentage m	Percentagem Válida	Cumulative Percent
Válido	Não	89	41.2	41.2	41.2
	Sim	127	58.8	58.8	100.0
	Total	216	100.0	100.0	

Tabela 3- Questão do questionário "Deixaria uma classificação ao hotel?"

Deixaria uma classificação ao hotel?

		Frequência	Percentage m	Percentagem Válida	Cumulative Percent
Válido	Não	31	14.4	14.4	14.4
	Sim, negativamente	20	9.3	9.3	23.6
	Sim, positivamente	165	76.4	76.4	100.0
	Total	216	100.0	100.0	

Porém, os dados apresentados à posteriori não correspondem aos apresentados na tabela seguinte. Tendo os inquiridos respondido à questão sobre a supressão das suas expectativas por parte da unidade hoteleira, apenas 3,7% do total de inquiridos respondeu 5 numa escala de 1 a 5. Sendo assim, 48.8% dos indivíduos considerou a supressão das suas expectativas a nível 3, sendo este o nível médio (M=3).

Tabela 4- Questão do questionário "O serviço superou as suas expectativas?"

O serviço superou as suas expectativas?

		Frequência	Percentage m	Percentagem Válida	Cumulative Percent
Válido	1	4	1.9	1.9	1.9
	2	19	8.8	8.8	10.7
	3	105	48.6	48.8	59.5
	4	79	36.6	36.7	96.3
	5	8	3.7	3.7	100.0
	Total	215	99.5	100.0	
respostas System em falta		1	.5		
Total		216	100.0		

É possível constatar que a probabilidade de um cliente recomendar a unidade hoteleira é de 45,4% “talvez” recomendariam, e apenas 4,2% dos inquiridos a sua recomendação seria “muito provável”.

Tabela 5- Questão do questionário "Qual a probabilidade de recomendar esta unidade hoteleira"

Qual a probabilidade de recomendar esta unidade hoteleira?

		Frequência	Percentage m	Percentagem Válida	Cumulative Percent
Válido	Nada provável	3	1.4	1.4	1.4
	Pouco provável	20	9.3	9.3	10.6
	Talvez	98	45.4	45.4	56.0
	Provável	86	39.8	39.8	95.8
	Muito provável	9	4.2	4.2	100.0
	Total		216	100.0	100.0

No decorrer no documento e após a entrevista ao Diretor da unidade hoteleira que os serviços prestados pela unidade hoteleira são, nomeadamente, o alojamento, o desporto e a restauração. É possível através da observação da tabela que o alojamento constitui o serviço mais utilizado pelos clientes da unidade hoteleira, com 70,8% dos inquiridos, apenas 2,3% de alojamento para desportistas e 26,9% direcionado para o

restaurante, i.e., serviços de restauração. Constatando-se que o principal público-alvo é o que consome o serviço de alojamento.

Tabela 6- Questão do questionário "Que serviço utilizou?"

Que serviços usufruiu?

	Frequência	Percentage m	Percentagem Válida	Cumulative Percent
Válido Alojamiento	153	70.8	70.8	70.8
Alojamiento para grupos de deportistas	5	2.3	2.3	73.1
Restauracion	58	26.9	26.9	100.0
Total	216	100.0	100.0	

No que concerne às atividades escolhidas pelos visitantes da unidade hoteleira no decorrer do estágio curricular da discente, sendo esta uma opção com múltiplas escolhas possíveis é possível observar que a maioria dos inquiridos optaram por escolher a apreciação por cozinha local constatando 30,4% e 67,6% dos casos possíveis. Seguidamente as visitas culturais tendo o valor de 23,7% e de 52,8% dos casos possíveis.

Tabela 7- Motivações

Motivações de viagem

	Responstas			
		N	Percentage m	Percentagem dos casos
atividades escolhidas ^a	Atividades desportivas	22	4.6%	10.2%
	Atividades familiares	66	13.7%	30.6%
	Torneios desportivos	28	5.8%	13.0%
	Sol e Praia	105	21.8%	48.6%
	Visitas culturais	114	23.7%	52.8%
	Cozinha local	146	30.4%	67.6%
Total		481	100.0%	222.7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

4.2. Proposta de Estratégia de *Rebranding*

Como referido, a informação disponibilizada neste capítulo foi recolhida através de entrevistas aos elementos da direção da unidade hoteleira, nomeadamente ao senhor Boubá Barrow. Esta secção é, na sua génese, o somatório das entrevistas realizadas e o tratamento de dados que foram fornecidos através da aplicação de um questionário de forma anónima aos clientes no momento do check-out.

Tendo em conta, cada vez mais, a presença da alta competitividade no mercado, é de extrema necessidade as empresas/marcas imponham a diferença e identidade em tudo o que produzem. Porém a adaptabilidade da marca para com esta evolução constante é da competência dos gestores de marketing.

Após a realização de estágio em contexto profissional na área da receção e atendimento ao público e após análise das respostas referentes ao questionário, foram identificadas falhas na prestação de serviço que podem levar ao posicionamento indesejado. Assim, surge a necessidade de reafirmação do posicionamento no mercado bem como a melhoria da relação entre com consumidor e a marca, gerando assim uma melhoria na perceção desejada da marca. A nova estratégia de reposicionamento consistiu na criação de um novo processo de segmentação e identidade que representasse os conceitos pretendidos e suprimindo as necessidades do segmento de mercado.

Questiona-se, de acordo com comentários recebidos diretamente e via online, bem como observação durante as horas de práticas laborais no departamento de alojamento e receção a necessidade de uma renovação de imagem. Acredita-se que a imagem atual não representa totalmente o que a unidade hoteleira é ou a imagem que pretende transmitir.

Deste modo a proposta de uma nova imagem reivindica um alinhamento junto do público-alvo, sustentando-se em estratégia de identificação do mesmo bem como das suas necessidades e desejos. Assim, a estratégia de reposicionamento proposta tem como principal foco a supressão de diversas necessidades da empresa bem como preenchimento de lacunas, que diz respeito á falta de fidelização dos seus clientes, tendo em conta dados recolhidos através do questionário em anexo.

Elementos como o logotipo deverão ser mantidos evitando a perda de identidade, porém o design da marca deverá ser alterado de forma a ir de encontro com os elementos pretendidos.

A representação da marca é:



Figura 9- Logótipo de Dynamic Hotels Barcelona

Fonte: Diretor Geral

Todos e quaisquer indivíduos que pretendem viver momentos de exclusividade, calma e tranquilidade o Dynamic Hotels Barcelona pretende dar resposta. Convergindo conceitos exclusivos, deverá ser considerado um projeto sensorial, como o próprio nome indica, deverá ser uma experiência emanada de dinamismo, possuindo uma personalidade própria com tons e sabores distintos. Assim, como todos os indivíduos que constituem o seu mercado são únicos também esta deverá ser uma experiência excepcional.

Assim, a elevação de patamar da unidade hoteleira é necessária, abdicando da ideologia de que a unidade hoteleira é apenas e sucintamente para pernoitar, e gerando uma sensação de espaço vivo. O objetivo e desafio principal é proporcionar um serviço único onde a experiência é vivenciada de forma marcante permitindo a fidelização dos clientes.

4.2.1. Criação de novos elementos

Tendo em conta que o objetivo principal da apresentação da estratégia de *rebranding* consiste na idealização da unidade hoteleira como elemento de conexão entre o destino – Catalunha – e o seu público-alvo, surgiu a necessidade de novos elementos de comunicação e de marketing gerando um maior acompanhamento e estímulo durante e após a estada, tendo em conta e estando em concordância com o diretor da unidade hoteleira, Boubá Barrow. A relação pessoal, essa é a chave, a oportunidade de puder dar a um cliente um serviço completamente adaptado às suas necessidades”.

A falta de valores associados a marca corresponde a uma das lacunas observadas, assim surge a necessidade de criação, implementação e demonstração de novos valores, passando então a ser compostos por:

- Localização: devido à sua localização privilegiada, tendo em conta que esta foi citada pelo diretor como um elemento de extrema relevância;
- Tradição: tendo em conta que a vila em que o hotel se insere tem tradições extremamente marcadas e definidas;
- Dinamismo: elemento presente no nome da unidade hoteleira;
- História: criar uma história que se prolongue após a estada poderá gerar um maior contacto com o cliente ocupando um lugar na sua mente, gerando assim uma maior probabilidade de fidelização.

4.2.2. Estratégia

A nova estratégia de reposicionamento tem o seu elemento basilar composto pela necessidade de criação de uma identidade representativa não só do Dynamic Hotel Barcelona, mas de todos os conceitos que o representa. Tendo em conta que a unidade hoteleira apresenta necessidades de reposicionamento de acordo com as razões apresentadas por Fill (1995) conjugando assim não só novas oportunidades de mercado uma vez que esta se encontra em débil expansão encontrando-se desatualizada e sem um elemento identitário. É possível observar nos questionários realizados aos clientes que a fidelização e conexão com a unidade hoteleira não caracteriza um elemento de excelência tendo em conta que existem inquiridos que não recomendariam a unidade hoteleira, bem como serviços que não superaram as expectativas dos mesmos, sendo que mais de metade dos inquiridos respondeu que é a sua primeira vez na unidade hoteleira, tendo em conta que muitos são repetentes. É necessário ter em consideração que estes dados representam apenas o pernoitar e não a conceção que estes estabeleceram com a unidade hoteleira tendo em conta que a imagem atual não permite uma evolução, dando assim origem à estagnação da mesma, nem representa a totalidade da sua individualidade. Desta forma a nova imagem, aliada aos novos elementos e às novas estratégias de cuidado e atenção com o cliente permitiram preencher as presentes lacunas, podendo assim a unidade hoteleira criar, no espaço perceptual do público-alvo a necessidade de fidelização dando a conhecer uma diversidade de experiências, conceitos e dinamismo, segundo o conceito explicado pelos responsáveis da unidade.

A estratégia de reposicionamento apresentada tem como objetivo dar resposta à necessidade de desenvolver novos projetos nomeadamente criação de correlação e dinamismo do destino turístico através de elementos identitários do mesmo, bem como

uma maior correlação com o cliente através de um programa de fidelização. Esta estratégia permite modernizar e dinamizar a imagem do hotel, que se encontra desatualizada e não representa um crescimento.

Surge assim a questão base para o novo conceito, em que a unidade hoteleira deverá procurar conectar-se com o cliente, criando uma relação com o mesmo desenvolvendo uma necessidade de retorno, sendo esta devido à ligação que desenvolveu com o local através do conhecimento da cultura, sendo esta por que se sentiu acolhido e especial ou sendo esta por que carrega no seu espaço sagrado da memória momentos positivos e de valor pessoal. Assim, como as pessoas são únicas na sua individualidade também a unidade hoteleira acarretará a função de transmitir a importância que o seu público-alvo constitui para a mesma.

O Dynamic Hotel Barcelona definir-se-á como mais do que um espaço apenas para pernoitar, mas sim com uma verdadeira relação e espaços a serem vividos, transmitindo através da personalidade distinta, onde é representado cada cliente, em cada momento podendo originar uma experiência marcante, positiva e memorável, gerando assim recompensas, a fidelização dos clientes.

Tendo em conta que a comunicação externa está assegurada, informação esta recolhida através da entrevista ao Diretor onde o mesmo cita que “está muito segura a comunicação que temos via web, daí que temos dentro de toda a nossa ocupação de quartos, 60% do negócio está interligado com a *web* e está lançado em páginas promotoras de unidades hoteleiras. O Instagram eu entendo como um canal para dar certa publicidade, mas o Instagram vende muito pouco. Estamos também no Facebook e aí somos muito ativos, mas a nossa força, ou seja, onde estamos a investir mais tempo é em toda a parte online, isto é, comprando páginas de *landing*, comprando domínios e depois por parceiros que possamos ter a nível de publicidade *online*.” Não serão acrescentados quaisquer elementos de promoção digital.

4.2.3. Elementos a implementar

Cada cliente deverá, no espaço do Dynamic Hotels sentir-se único e especial. Para que este elemento seja alcançado, foi desenvolvido, pela autora do presente documento, um envelope que será deixado no quarto no momento de preparação do quarto à chegada do cliente, com componentes que farão a conexão entre o mesmo e a unidade hoteleira durante e após a sua estada no destino.

Este será composto por um envelope dourado, respeitando as cores já estabelecidas pela unidade hoteleira posteriormente ao início do estudo em causa. Tendo em conta e que no decorrer da análise dos resultados do questionário, conforme apresentado anteriormente no presente documento, 30,4% dos inquiridos tem como atividade escolhida a apreciação de gastronomia local, dentro do envelope o cliente irá encontrar um cartão em formato postal, respeitando as dimensões 148 x 105 mm, onde na parte frontal irá corresponder a uma ilustração de um jarro de sangria, tendo em conta que é uma bebida tradicional de Espanha, e no seu verso uma receita de um dos seus colaboradores ou clientes da unidade hoteleira.

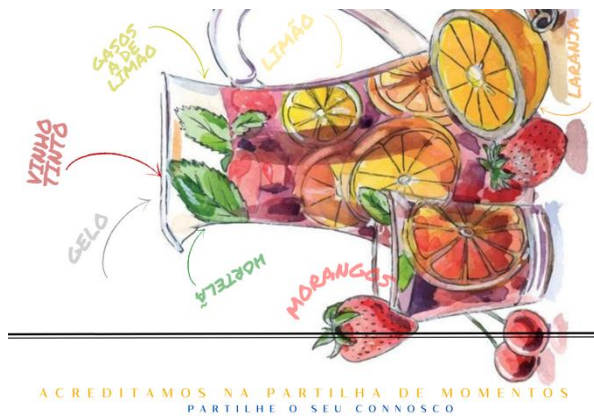
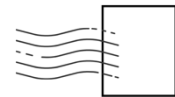


Figura 11- Visão frontal cartão postal

POSTCARD



Address:

Figura 10- Verso do cartão postal

Fonte: Elaboração Própria

Esta estratégia tem como finalidade a substituição dos cartões de bebidas de boas-vindas, por um copo de sangria feito no ato de consumo pelo colaborador do restaurante, enquanto existe uma explicação sobre a sua história, representando assim uma relação entre o cliente, destino e unidade hoteleira



Figura 12- Bebida de boas-vindas

Fonte: Elaboração Própria

Este será um elemento presente apenas para indivíduos compreendidos na faixa etária superior a 18 anos, respeitando a análise por questionário. Será também discriminado no presente cartão, postal, que caso o cliente decida reproduzir a mesma receita no seu país de origem poderá enviar via email ou *Whatsapp* a sua receita, gerando uma conexão pós estadia com o mesmo. tendo em conta que o cartão será em formato postal, deverá conter atrás espaço para escrita, podendo assim o cliente também partilhar, não só a sua reinterpretação da receita tradicional espanhola, mas também as suas experiências e memórias, podendo estas passíveis de partilha com outros clientes.

Este elemento fará acompanhar-se de uma caneta simples para que todo o processo anterior seja mais simples e acessível, um folheto com os eventos anuais do destino, gerando necessidade de retorno, curiosidades sobre a vila e um cartão de benefícios do programa de fidelização da unidade hoteleira e um folheto guia do hotel.



Figura 14- Visão frontal folheto guia



Figura 13- Verso folheto guia

Fonte: Elaboração Própria

4.3. Programa de fidelização

De acordo com a literatura diversos autores afirmam a utilidade e pertinência da utilização de programas de fidelização com o fim de aumentar as receitas dos hotéis, bem como estimular a necessidade de retorno por parte dos clientes.

Tendo em conta que 58,8% dos inquiridos, na passada análise do questionário realizado aos clientes da unidade hoteleira na realização do check-out, retornam ao hotel, o programa de fidelização tem como objetivo a captação e fidelização de clientes que não retornam, bem como a proposta de benefícios aos clientes que já são fidelizados sobre a unidade hoteleira.

Assim é apresentado um programa de fidelização com 4 estados de fidelização e possibilidades de constantemente, novos benefícios.

O primeiro estágio será *Dynamistic* e terá uma garrafa de água de cortesia (garrafa de vidro, tendo em conta que Caldes d’Estrac é conhecida pelas águas termais) à chegada, desconto de 5% em reservas, desconto de 10% em extras durante a sua estadia. Esta será uma estratégia destinada à captação de novos clientes e fidelização dos mesmos.

Fonte: Elaboração Própria



Figura 16- Visão frontal cartão de benefício Dynamistic

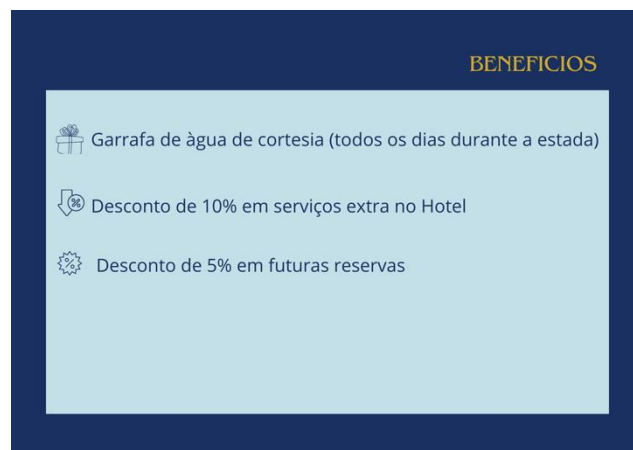


Figura 15- Verso cartão de benefícios Dynamistic

Fonte: Elaboração Própria

Num segundo estágio atinge-se o *Dynamic Silver* que terá como benefícios uma garrafa de água de cortesia (garrafa de vidro, tendo em conta que Caldes d’Estrac é conhecida pelas águas termais) todos os dias, desconto de 10% em reservas, desconto de 20% em extras durante a sua estadia, e late check-out tardio 14h.



Figura 18- Visão frontal cartão de benefícios Dynamic Silver

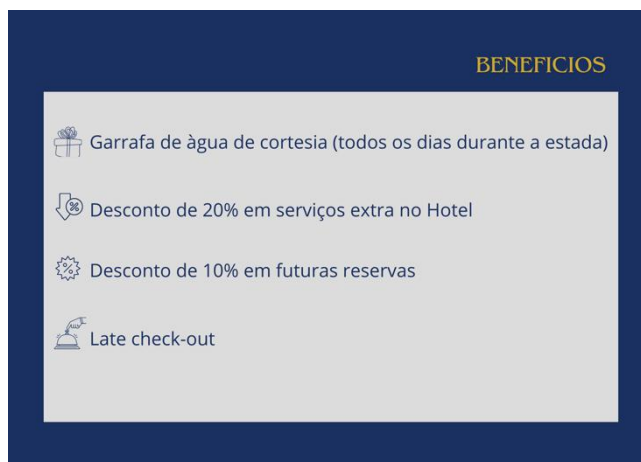


Figura 17- Verso cartão de benefícios Dynamic Silver

Fonte: Elaboração Própria

Seguidamente teremos o *Dynamic Gold* que terá uma garrafa de água de cortesia (garrafa de vidro, tendo em conta que Caldes d’Estrac é conhecida pelas águas termais) todos os dias, desconto de 10% em reservas, desconto de 20% em extras durante a sua estadia, check-out tardio, até às 15h, um dia de meia-pensão gratuito bem como um brinde, que poderá ser uma garrafa de vidro ou um outro souvenir.



Figura 20- Visão frontal cartão de benefícios Dynamic Gold

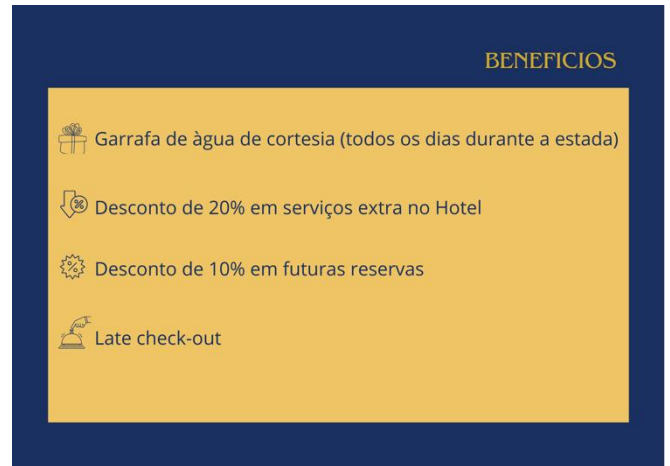


Figura 19- Verso cartão de benefícios Dynamic Gold

Fonte: Elaboração Própria

Após o cliente atingir o estágio de cliente *gold*, poderá ter diversas regalias como *room service* gratuito, um pequeno cabaz com produtos locais em cooperação com produtores locais, bem como entidades locais.

Por fim, teremos o benefício para cliente *Corporate* que terão também uma garrafa de água à chegada, espaço dedicado para trabalho, pequeno-almoço no espaço de trabalho bem como 20% de desconto numa refeição.

Para que um cliente seja considerado um “Dynamic Corporate” e possa usufruir de benefícios deverá ter realizado 10 estadias de negócios através de uma empresa, facultando os dados da mesma para faturação.



Figura 21- Visão frontal cartão de benefícios Dynamic Corporate

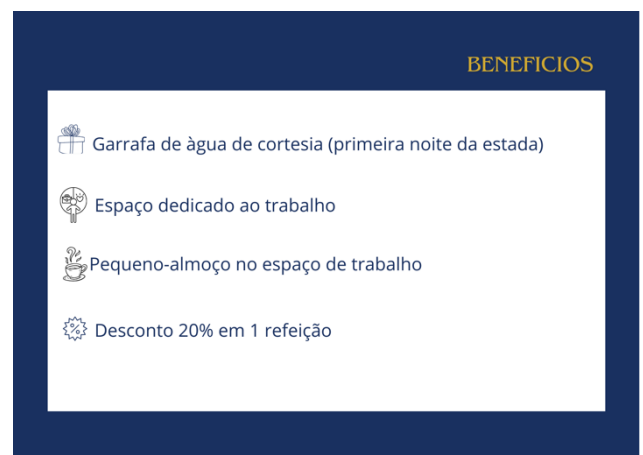


Figura 22- Verso cartão de benefícios Dynamic Corporate

Fonte: Elaboração Própria

É necessário ter em consideração que o primeiro estágio deverá ser atingido após 10 estadas no hotel e passar para o estado seguinte após o somatório de 10 estadas e assim consecutivamente nos primeiros 5 anos de introdução da estratégia.

CONCLUSÃO

A constante mutação e exigência do mercado atual é uma realidade que tem influência sobre o desempenho das empresas.

Mesmo que o posicionamento de uma marca esteja interligado com determinados benefícios, não existe garantia de que a mesma posição não requeira uma revisão. Deverá, esta, ser monitorizada assiduamente, de forma a existir uma avaliação evitando e corrigindo possíveis falhas. Porém, é fulcral que os gestores criem valores não só para a empresa como, principalmente para o seu público-alvo destacando-se positivamente da concorrência.

A necessidade de reposicionamento advém de diversos motivos, podendo estes ser fatores de origem económica, fusões de empresas ou aquisições, por instabilidade de mercado ou surgimento de novas oportunidades. Poderá também ser devido à ameaça por parte da concorrência ou alterações nas preferências do mercado.

No que concerne ao conceito de reposicionamento, não existe, todavia, um consenso na literatura. Porém, é possível, através da revisão de diversos autores que o conceito de reposicionamento poderá ser considerado um processo interligado com a gestão de marketing possibilitando a uma determinada organização, por meio de adição ou alteração de determinadas variáveis adequando-se expandindo ou alterando

o público-alvo. Assim, compreende-se que mudando a posição de uma determinada marca reflete uma das tarefas mais difíceis do marketing, tendo em conta que a mesma já ocupa um lugar na mente dos consumidores e assume o papel de produto percebido, tendo assim já um posicionamento, influenciando diretamente o reposicionamento.

Embora a escolha de reposicionamento possa alterar ou implicar um sacrifício na atual base dos clientes da empresa, obriga a uma redefinição das estratégias de comunicação já existentes.

Através da análise dos dados obtidos através da aplicação de questionário, bem como o trabalho em campo através do estágio realizado na receção do Dynamic Hotels Barcelona foi possível constatar que o produto desejado não tem qualquer concordância com o produto percebido, sendo o produto desejado “uma unidade hoteleira não apenas para pernoitar” e o produto percebido o contrário. É através desta constatação que surge a necessidade de proposta de uma estratégia de *rebranding* com o fim de permitir um destaque através de novas estratégias de conexão com o cliente possibilitando a fidelização e regresso do mesmo.

O novo posicionamento da marca irá permitir a atualização e adaptação à cultura presente no meio envolvente gerando assim novos projetos.

A assinatura bem como o logótipo serão mantidos, porém, agora, o Dynamic Hotels Barcelona terá uma aposta na introdução de elementos culturais debruçando-se sobre uma vertente cultural, tendo em vista o seu público-alvo como consumidor de cultura e de experiências. Será também, através do programa de fidelização que irá captar a atenção da sua base de clientes e criar a necessidade de regresso de clientes ainda não fidelizados. É crucial que a marca tenha uma distinção da concorrência, tendo em conta que, dados adquiridos através da entrevista, a oferta para alojamento desportivo é forte na área de atuação da marca. A marca obterá também inicialmente pela adaptação da estratégia de segmentação.

A realização de *follow-up* permitirá a medição das perceções e expectativas dos clientes, bem como a supressão, ou não, das mesmas, compreendendo a aceitação ou negação dos mesmos. Deverá ser realizada uma monitorização que irá permitir a correção de anomalias, direcionando a estratégia corretamente ao sucesso.

Bibliografia

(OMT), UNWTO. Organização Mundial do Turismo. [Online] [Cited: Outubro 2024, 10.] <https://www.unwto.org/search?keys=tourism>.

Aaker, David A. 1996. *Building Strong Brands*. Michigan : Free Press, 1996.

Abdou, Ahmed Hassan, Hassan, Thowayeb Hassan and El Dief, Mohammed Moustafa. 2020. MDPI. *Publisher of Open Access Journals*. [Online] Novembro 18, 2020. [Cited: Janeiro 03, 2025.] <https://www.mdpi.com>.

Abranja, Nuno, Sarmento, Eduardo Moraes and De Carvalho, Rita vitorino. 2022. *Plano de Marketing e Marketing Digital na Hotelaria e no Turismo*. Lisboa : LIDEL, 2022.

AMA, American Marketing Association. 2017. AMA. *AMA.ORG*. [Online] 2017. [Cited: Novembro 25, 2023.] <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.

Anciaux, Amelie. 2019. “On Holidays, I Forget Everything... Even My Ecological Footprint”: Sustainable Tourism through Daily Practices or Compartmentalisation as a Keyword? *MDPI*. [Online] Agosto 30, 2019. [Cited: Janeiro 06, 2025.] <https://doi.org/10.3390/su11174731>.

Baeyaert, P. 2005. *Developing an External Communications Strategy*. 2005.

Bohler, Susanne, et al. 2005. Encouraging environmentally sustainable holiday travel. *ScienceDirect*. [Online] Dezembro 13, 2005. [Cited: Janeiro 04, 2025.] <https://doi.org/10.1016/j.tra.2005.12.006>.

Breiby, Monica Adele, et al. 2020. *Exploring sustainable experiences in tourism*. [https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1748706] s.l. : Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Abril 03, 2020.

Brigs, Susan. 1999. *Marketing para o turismo no século XXI*. s.l. : Cetop, 1999.

Burke, J.F. and Resnick, B.P. 1991. *Marketing & selling the travel product*. s.l. : South-Western Publishing Company, 1991.

Caldeira, Jorge. 2012. *100 Indicadores de Gestão - Key Performance Indicators*. s.l. : Actual Editora, 2012.

Capriotti, Paul. 2009. *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. s.l. : Business School Universidad Mayor, 2009.

Churchill, Junior and Peter, J. P. 2000. *Marketing: Criando valor para os clientes*. s.l. : Saraiva, 2000.

- Clifton, Rita and Simmons, John. 2015.** *O mundo das marcas*. Lisboa : Lidel, 2015.
- Couto, João Pedro Almeida, Faias, Carlos Manuel Redondo and Faias, Cláudia Frazão garcia Soares. 2009.** Marketing turístico : conceitos e tendências. Ponta Delgada : s.n., 2009.
- Cunha, Licínio and Abrantes, António. 2013.** *Introdução ao Turismo*. s.l. : Lidel, 2013.
- Cunha, Licínio. 2017.** *Turismo e Desenvolvimento*. Lisboa : Lidel, 2017.
- Dickson, Peter and Ginter, James. 1987.** *Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy*. s.l. : Sage Publications, Inc., 1987.
- Dolnicar, Sara, Cvelbar, Ljubica Knezevic and Grun, Bettina. 2017.** A Sharing-Based Approach to Enticing Tourists to Behave More Environmentally Friendly. *Sage Journals*. [Online] Dezembro 2017. [Cited: Janeiro 04, 2025.] <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287517746013>.
- . 2017. A Sharing-Based Approach to Enticing Tourists to Behave More Environmentally Friendly. *Sage Journals*. [Online] Dezembro 27, 2017. [Cited: Dezembro 20, 2024.] <https://doi.org/10.1177/0047287517746013>.
- D'Silva, Danielle. 2024.** Sustainable Travel 2024. *Booking.com*. [Online] Abril 22, 2024. [Cited: Dezembro 26, 2024.] <https://news.booking.com/latest-bookingcom-sustainable-travel-data-reveals-ongoing-challenges-for-consumers--highlights-a-heightened-opportunity-for-cross-industry-collaboration/>.
- Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. and Stanton, William J. 2001.** *Marketing*. s.l. : Irwin/McGraw-Hill, 2001. p. 60.
- Fernandez , C., et al. 2016.** Attitude and Behavior on Hotel Choice in Function of the Perception of Sustainable Practices. *Tourism & Management Studies*. 2016. Vol. 12.
- Fill, Chris. 1995.** *Marketing Communications: frameworks, theories and applications*. Inglaterra : Prentice Hall, 1995.
- Frois, D., Crihalmean, N. and Panoiu, M. T. 2020.** Bulletin of the Transilvania University of Braşov. *THE NEW TECHNOLOGIES AND SUSTAINABLE PRACTICES IN HOSPITALITY*. V, 2020, Vol. 13.
- Gunn, Clare. 1988.** *Tourism Planning*. 1988.
- Guvier, Jo and McGrath, Peter. 2016.** Slow Tourism: Exploring the discourses. *A Multidisciplinary e-Journal. Dos Algarves*. [Online] 2016. [Cited: Janeiro 07, 2025.] doi: 10.18089/DAMeJ.2016.27.1.

- Gwin, Carol F and Gwin, Carl R. 2003.** Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *Journal of Marketing*. [Online] Março 2003. [Cited: 01 2024, 29.]
- Hollensen, Svend. 2019.** *Marketing Management - a Relationship Approach*. Amesterdão : Pearson Benelux, 2019.
- Hughes, Paul, et al. 2020.** Product-market Planning Capability and Profitability. [Online] Agosto 21, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.007>.
- Jefferson, A and Lickorish, L. 1988.** *Marketing Tourism - a practical guide*. 1988.
- Juaneda, Catalina and Sastre, Francisco. 1999.** Balearic islands tourism: a case study in demographic segmentation. *Tourism Management*. 1999, Vol. 20.
- Juvan, Emil and Dolnicar, Sara. 2017.** Drivers of pro-environmental tourist behaviours are not universal. *Journal of Cleaner Production*. [Online] Agosto 13, 2017. [Cited: Dezembro 10, 2024.] <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.087>.
- Kaczynski, Andrew, HAVITZ, MARK E. and McCARVILLE, RONALD E. 2005.** *Altering Perceptions Through Repositioning: An Exercise in Framing*. 2005.
- Kapferer, Noel. 2003.** *As Marcas, Capital da Empresa*. s.l. : Bookman, 2003.
- Karkotli, Gilson, Karkotli, Ana Paula Balbuena and Rocha, Rudimar da. 2008.** *Gestão de Pessoas*. Brazil : Camões, 2008.
- Keller, Kevin Lane. 2003.** *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*. 2003.
- Kotler, Philip. 1998.** *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. s.l. : Atlas, 1998. p. 725. Vol. 5ªEdição.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary. 2015.** *Princípios de Marketing*. Brasil : Pearson Education do Brasil, Ltda, 2015. p. 4.
- . **2010.** *Princípios de Marketing*. s.l. : Pearson, 2010.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin. 2019.** *Administração de Marketing*. s.l. : Pearson, 2019.
- Kotler, Philip. 1999.** *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. s.l. : Prentice Hall College Inc., 1999.
- . **2008.** *Marketing para o Século XXI*. s.l. : Presença, 2008.
- . **2020.** *Princípios de Marketing*. s.l. : Bookman, 2020.
- . **2001.** *Principles of Marketing*. s.l. : Financial Times Prentice Hall, 2001.
- Lencastre, Paulo. 2007.** *O livro da Marca*. s.l. : Dom Quixote, 2007.

- Lovelock, Christopher, Wirtz, Jochen and Hemzo, Miguel Angelo. 2006.** *Marketing de Serviços - Pessoas, Tecnologia e Estratégia*. s.l. : Pearson, 2006. Vol. 7ª Edição.
- Lumsdon, Les M. and McGrath, Peter. 2010.** Developing a conceptual framework for slow travel: a grounded theory approach. *Taylor&Francis - Journal of Sustainable Tourism*. [Online] Fevereiro 10, 2010. [Cited: Janeiro 02, 2025.] <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.519438>.
- Machado, Joana. 2007.** “A Identidade da Marca” in *Lencastre, Paulo (coord)*. Portugal : Publicações Dom Quixote,, 2007.
- Marketing in Travel and Tourism*. **middleton, V and Clarke, J. 2001.** 2001.
- Marr, Bernard. 2019.** A sample KPI template. *Bernard Marr & Co. - Future. Business. Success*. [Online] 2019. [Cited: Janeiro 2025, 28.] <https://bernardmarr.com/a-sample-kpi-template/>.
- Melo, António. 2006.** *O que é o Rebranding?* Portugal : QSP Consultoria Marketing,, 2006.
- Moira, Polyxeni, Mylonpoulos, Dimitrios and Kondoudaki, Ekaterini. 2017.** The Application Of Slow Movement To Tourism - Is slow tourism a new paradigm? *Journal of Tourism and Leisure Studies*. [Online] Maio 26, 2017. [Cited: Janeiro 09, 2025.] <https://cgscholar.com/bookstore/works/the-application-of-slow-movement-to-tourism>.
- Oliveira, Catarina . 2020.** My tripo in my words: Subjactivites, time(s) and mobilities in slow travel blogs. *Time & Society*. [Online] Fevereiro 01, 2020. [Cited: Dezembro 11, 2024.] <https://doi.org/10.1177/0961463X18820740>.
- Pechmann, Cornelia and Ratneshwar, S. 1991.** The Use of Comparative Advertising for Brand Positioning: Association Versus Differentiation. 1991.
- Perreault, William D., Edmund, E. Jerome and McCarthy. 2008.** Basic Marketing : A Global-Managerial Approach. 2008.
- Positioning your product*. **Aaker, D. A. and G., Shansby J. 1982.** 1982.
- Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*.
- Smith, Wendell R. 1956.** s.l. : Sage Publications, Inc., 1956, Vol. 21.
- Pulido-Fernandez, Juan Ignacio, Cardenas-Garcia, Pablo Juan and Espinsa-Pulido, Juan Antonio. 2018.** Does environmental sustainability contribute to tourism growth? An analysis at the country level. *Journal of Cleaner Production*. [Online] Dezembro 19, 2018. [Cited: Dezembro 21, 2024.] <https://pdf.sciencedirectassets.com/271750/1-s2.0-S0959652618X00390/1-s2.0-S0959652618338617/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjECEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDBYPgYMvWSpW9>

lQugDZmR2aPNB4eq1gAo7tgzWSoLxQgIhAImS%2FnuaKJLgBqN8Brdvn7bRcW3Y
hue3mHng4WpWid.

Sørensen, Flemming and Bærenholdt, Jørgen Ole. 2020. Tourist practices in the circular economy. *Annals of Tourism Research*. [Online] Agosto 13, 2020. [Cited: Janeiro 07, 2025.] <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103027>.

Sarmiento, Eduardo Moraes, Abranja, Nuno and de Carvalho, Rita Vitorino. 2022. *Plano de Marketing e Marketing Digital no hotelaria e no turismo*. Lisboa : Lidel, 2022.

Sarmiento, Eduardo. 2022. *Plano de Marketing e Marketing Digital na Hotelaria e no Turismo*. Lisboa : Lidel, 2022.

Schultz, D., et al. 2007. In search of a theory of integrated marketing communication. s.l. : Journal of Advertising Education, 2007.

Speh, Thomas and Hutt, Michael. 2010. *B2B - Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. s.l. : Artes Médicas, 2010. Vol. 10ªedição.

Vieira, José Manuel Carvalho. 2000. *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa : Verbo, 2000.

Webster, Frederick E. 1994. *Market-Driven Management: Using The New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*. s.l. : Wiley, 1994.

Anexo 1 - Entrevista ao diretor do Dynamic Hotels Barcelona

Com o fim de obter respostas claras e concisas para a construção do projeto de *rebranding* é de extrema necessidade que seja feita uma entrevistas ao diretor da unidade hoteleira.

1. Porque o nome Dynamic Hotels?

R: “O nome tem está relacionado com o conceito que tenta aglomerar diferentes formas, linhas de negócio, dentro do hotel, daí surge o dinamismo. E depois, a partir daí, poderíamos falar de que clientes estamos a falar, que clientes vamos buscar segundo os serviços que estamos a oferecer e essencialmente é isso, por que afinal existem quatro linhas de negócio que uma é o alojamento, a outra é a restauração, desporto e saúde e os eventos que em muitos casos funde-se com o serviço de alojamento, restauração e desporto.”

a. Produtos associados: atividades de marketing (redes sociais, ações de relações, comunicação social, feiras, passa-palavra);

R: “Está muito segura a comunicação que temos via *web* dai que temos dentro de toda a nossa ocupação de quartos, sessenta por cento do negócio está interligado com a *web* e está lançado em página promotoras de unidades hoteleiras. O *Instagram* eu entendo como um canal para dar certa publicidade, mas o *Instagram* vende muito pouco. Estamos também no Facebook e aí somos super ativo, mas a nossa força ou seja, onde estamos a investir mais tempo é em toda a parte online, isto é, comprando páginas de *landing*, comprando domínios e depois por parceiros que possamos ter a nível de publicidade online.”

2. Qual o traço identitário de Caldes d’Estrac que mais se identifica?

R: “o tamanho da vila, é uma vila pequena com uma riqueza e é a única vila da costa do Maresme que, se reparares quando vens de comboio desde Barcelona verás que todas as vilas de Maresme têm mar, areia de praia linha de comboio uma estrada nacional e edificios e este é a única vila que tem uma

primeira linha de casas totalmente à beira-mar como se fosse uma promenade, e é uma das riquezas que tem aqui e tornasse atrativo. Esta era uma vila que era habitada por um segmento alto de Barcelona, viviam no Passeio dos ingleses, e por isso tem essa recordação de depopulação de certa reputação.”

3. Recursos Humanos

a. Número de funcionários;

R: “atualmente temos 12 trabalhadores, mas há períodos que chegamos a 18 colaboradores.”

MARKETING 4P’S

4. Definição do produto, preço, promoção e distribuição?

R: “definição do produto é alojamento, desporto e comida”. Foi fornecido o modelo canva feito até 2026 e “tem bastante sentido atualmente”.”

5. Análise SWOT: (Plano de marketing)

a. PONTES FORTES;

R: “A relação pessoal, essa é a chave, a oportunidade de poder dar a um cliente um serviço completamente adaptado às suas necessidades, por exemplo do grupo de Real Madrid, se tem o hábito de vir aqui é por que somos capazes de adaptar cem por cem, portanto temos uma estrutura que tem que ser pequena e tem que ser ágil na hora de trabalhar. E o outro é a captação de negócio direto, ou seja, estamos envolvidos em sessenta por cento de negócio direto, esse é um elemento forte por que chegas diretamente ao cliente, o cliente contacta diretamente.”

b. PONTES FRACOS;

R: “a sazonalidade, acaba por ser uma estratégia com o fim de atingir outros mercados.”

c. AMEÇAS;

R: “O hotel colón está fechado, mas temos o temos em Canes, temos um Areyens também uns quantos hotéis, também temos Mataró. Os que analisamos também existem hotéis que fazem a parte desportiva que também. Em Calella, também tem por que a cidade fez um posicionamento como turismo desportivo.”

d. OPORTUNIDADES;

R: “a vila e a sua riqueza”

SEGMENTAÇÃO

6. Qual o seu público alvo? Qual o modelo de segmentação que está em vigor?

R: “o tema é nós temos os clientes que vamos que vamos buscar por um lado temos o tema desportivo, quem diz segmento desportivo são principalmente clubes , competições que se realizem, depois temos o tema de empresa, empresas entendidas como clientes de empresas que vêm aqui por que tem uma necessidade de atividade comercial, ou por que se organizou um evento, depois está o sazonal, onde temos o *citybreak*, o cliente de fim de semana ou o cliente que vem para um estada média a longa estes são os segmentos que vamos buscar. Tendo em conta também que a população local quando o tema é o restaurante temos um cliente que é o do hotel, um cliente externo que pode ser local ou de perto. ”

7. Qual o mercado que mais procura as infraestruturas?

R: “Espanha, obviamente. Depois temos mercados importantes para nós temos o francês, o italiano, o inglês, o irlandês e o alemão. Depois ao nível de grupos que vêm o mercado japonês é importante por que ao longo do ano vêm grupos de, mas principalmente iríamos por aí.”

POSICIONAMENTO

8. Qual o posicionamento que pretendem alcançar no mercado?

R: “O posicionamento é desporto, saúde e gastronomia. Obviamente não pode ser tudo desporto por que há momentos em que não há desporto e há o sazonal quando há mais pedidos de sazonal.”

9. Quais as tendências que vê relevantes no mercado?

R: “Aqui basicamente é um cliente que vem para a parte turística e sazonal é um por um interesse cultural, além da praia. Por isso quando estamos localizados a quarenta quilómetros de Barcelona a sessenta de Girona, são centros de que se as pessoas estão aqui, vão visitá-los e depois toda a parte da gastronomia. E obviamente todos esses temas de sustentabilidade e afins que

são vantagens competitivas para o posicionamento na mente do cliente. Portanto a motivação de viagem do cliente vou visitar Barcelona, vou à praia, vou visitar Girona, esses são os elementos-chave por que as pessoas fazem a sua viagem. Originando um ponto forte: a localização.”

10. Qual a relação da empresa com o ambiente envolvente?

R: “Tentamos criar uma relação com a população local, mas são muito complicados, mas no final o local que estamos temos em conta, mas, não é o cliente número um, ou a estratégia não vai de encontro com ele. O local permite-nos fazer coisas e continuar em movimento o hotel está cheio, quando fazemos eventos próprios, mas a estratégia não se foca no local. Que venham ao restaurante, perfeito! Mas a abertura diária do restaurante está focada em procurar o excursionista diário, ou seja, o turista de Barcelona quem vem por uma motivação cultural, fazer uma excursão e tudo mais e que querem comer esse é o público que queremos captar, não estamos a pensar no cliente local.”

Anexo 2 Questionário – Quem visita o Dynamic Hotel? Porquê? “¿Quién visita el Hotel Dinámico? ¿Es porque?”

Cuestionario elaborado para el trabajo de investigación para la integración y recolección de datos en el proyecto de tesis correspondiente a la Maestría en Gestión Hotelera de la Universidad de Madeira.

La cumplimentación es anónima y garantiza total confidencialidad.

La solicitud de este formulario se realiza del 24/03/2024 al 30/04/2024, en línea.

* Indica uma pergunta obrigatória

1.

Edad*

Marcar apenas uma oval.

+18 - 20

21 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

61 - 70

70+

2.

País de origen*

3.

Número de personas que te acompañan*

Marcar apenas uma oval.

0

1

2

3

4

+5

4.

¿Cuál es el motivo de su viaje?*

Marcar apenas uma oval.

Ocio

Gastronomía

Sol y playa

Negocio

Relación entre el cliente y la unidad hotelera

5.

Indique el método de reserva*

Marcar apenas uma oval.

Página Web

Teléfono

Whatsapp

Booking.com

Otro

6.

¿Es esta tu primera vez en el hotel?*

Marcar apenas una oval.

Si

No

7.

¿Qué servicio usaste?*

Marcar apenas una oval.

Alojamiento

Restauracion

Gimnasio

Alojamiento para grupos de deportistas

8.

¿Qué fue lo que más te gustó de brindar el servicio?

Marcar tudo o que for aplicável.

Comodidad

Paz y tranquilidad

Ubicación

Precio

9.

Indique qué canal de distribución le presentó la unidad hotelera

Marcar apenas una oval.

Página web

Redes sociales

Vales

Plataformas como Booking.com y Expedia

Otro

Comportamiento y relación con el destino turístico

10.

Cuando tienes la oportunidad de visitar un destino turístico, ¿qué actividad disfrutas más?*

Marcar todo o que for aplicável.

Cocina local

Actividades deportivas

Visitas culturales

Actividades familiares

Torneos deportivos

Sol y playa

¡Tus comentarios son importantes!

11.

¿El servicio cumplió con sus expectativas? Escala del 1 al 5, donde 1 es “no correspondió en absoluto” y 5 “superó mis expectativas”

Marcar apenas uma oval.

1

2

3

4

5

12.

¿Dejarás una reseña y calificación para el hotel?

Marcar apenas uma oval.

Si, positivamente

Si, negativamente

No

13.

¿Cuál es la probabilidad de ordenar esta unidad hotelera? 1 es una probabilidad baja de recomendar y 5 es una probabilidad alta.*

Marcar apenas uma oval.

