



**JOANA CORREIA
GUEDES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO: GESTÃO DE
RELACIONAMENTO ONLINE DAS MARCAS PARK
PLAZA® E ART'OTEL®**



**JOANA CORREIA
GUEDES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO: GESTÃO DE
RELACIONAMENTO ONLINE DAS MARCAS PARK
PLAZA® E ART'OTEL®**

Relatório apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Margarida Maria Solteiro Martins Pinheiro, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha mãe, à minha irmã e ao meu sobrinho.

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Cristina Furão Teles Estima
Professora Adjunta em Regime Laboral da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Beatriz da Graça Luz Casais
Professora Convidada da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Prof. Doutora Margarida Maria Solteiro Martins Pinheiro
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Margarida Maria Solteiro Martins Pinheiro, pela sua disponibilidade, motivação e orientação.

Em segundo lugar, agradeço à minha equipa de *Digital Marketing* por me terem integrado na equipa e apoiado ao longo deste estágio, em especial à minha orientadora da entidade externa Tine Pedersen por todo o acompanhamento, encorajamento e todas as oportunidades disponibilizadas. Ambos contribuíram para o sucesso do meu estágio.

Agradeço também ao PPHE Hotel Group por todas as experiências proporcionadas e a toda a equipa do *Corporate Office* que me acompanhou todos os dias enquanto estagiária.

Por último, um sincero agradecimento à minha família e amigos, que me apoiaram incondicionalmente durante todo o meu percurso académico e foram fundamentais para a conclusão desta etapa.

palavras-chave

estágio curricular, marketing, PPHE Hotel Group, turismo, hotelaria, gestão de relacionamento com o cliente, redes sociais, desenvolvimento de websites

resumo

O presente relatório de estágio reporta a experiência de estágio curricular exercido no PPHE Hotel Group, sediado na Holanda, no âmbito do Mestrado em Marketing da Universidade de Aveiro. O objetivo deste trabalho é o de demonstrar a aplicação de toda a aprendizagem e conhecimentos obtidos durante a formação académica em Marketing, em contexto real, através da integração na empresa. Em particular, o trabalho explora o conceito da gestão de relacionamento online e de que forma o mesmo se aplica ao contexto das marcas Park Plaza® e art´otel®, ao mesmo tempo que descreve todas as atividades desenvolvidas.

Concluimos que as duas marcas estão globalmente alinhadas com as práticas referidas na revisão de literatura, e que usam abordagens semelhantes nas várias atividades, apesar de terem conceitos de marca diferentes. No entanto, tratando-se de uma empresa onde o alinhamento entre todos os departamentos é essencial, notamos que apesar de todas as atividades, individualmente, se focarem no cliente e todas terem os seus próprios sistemas, esta informação não é transmitida através dos vários departamentos ou mesmo entre as várias equipas de um mesmo departamento. Assim, consideramos que a empresa deveria investir num sistema de CRM global que permita que a informação sobre os hóspedes, que é recolhida através dos diferentes sistemas, seja aglomerada e flua entre todos os departamentos.

keywords

curricular internship, marketing, PPHE Hotel Group, tourism, hospitality, customer relationship management, social media marketing, websites development

abstract

This internship report explains the internship experience at PPHE Hotel Group, a company based in the Netherlands, within the scope of the Master of Marketing at the University of Aveiro. The purpose of this paper is to demonstrate how the learnings and knowledge obtained during the marketing studies are applied in a real company context. In particular, the paper explores the concept of online relationship management and its implementation within the context of the Park Plaza® and art´otel® brands, while describing all the activities executed during the internship.

It can be concluded that both brands are globally aligned with the practices mentioned in the literature review, and although the brands have distinct concepts they use similar approaches across various activities.

However, as a company where alignment across all departments is essential, we note that while all activities are individually focused on the customer and have their own systems, this information is not communicated across departments, or even between several teams of the same department. Therefore, we believe the company should invest in a global CRM system that would allow the guests' information (which is collected through different systems) to be clustered and to flow seamlessly across all departments.

Lista de Abreviaturas

CRM - *Customer Relationship Management* / Gestão de relacionamento de clientes

SCRM - *Social Customer Relationship Management* / Gestão de relacionamento de clientes social

WOM - *Word of Mouth* / Passa-a-palavra

UGC - *User Generated Content* / Conteúdo gerado pelo utilizador

UX - *User experience* / Experiência do utilizador

SEO - *Search Engine Optimization* / Otimização para mecanismos de pesquisa

URL – *Uniform Resource Locator* / Localizador uniforme de recursos

HTML - *Hypertext Markup Language* / Linguagem de marcação de hipertexto

GDPR - *General Data Protection Regulation* / Regulamento geral sobre a proteção de dados

SOP - *Standard Operating Procedure* / Procedimentos standard de operação

CSA - *Customer Service Application* / Aplicação de atendimento ao cliente

CMS - *Content Management System* / Sistema de gestão de conteúdo

USP - *Unique Selling Point* / Ponto de venda único

Índice

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	4
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1. CRM no setor hoteleiro	6
1.1. SCRM.....	10
1.2. Atendimento ao Cliente	12
1.3. <i>Email Marketing</i>	14
2. <i>Social Media Marketing</i>	16
3. Desenvolvimento de <i>Websites</i>	20
3.1. SEO - Otimização para os motores de pesquisa	23
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DA ENTIDADE	26
1. Contexto e modelo de negócio.....	26
2. Visão, valores e estratégia.....	27
3. As marcas Park Plaza® e art´otel®.....	28
4. Departamento de <i>Digital Marketing e Revenue</i>	29
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO.....	32
1. Cronograma	32
2. Objetivos do estágio.....	33
3. Atividades desenvolvidas durante o estágio	33
3.1. CRM	34
3.2. <i>Social Media Marketing</i>	38
3.3. Desenvolvimento de <i>Websites</i>	42
CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA.....	46
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES	52
Referências Bibliográficas	54
Anexos de Figuras.....	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama do departamento de <i>Digital Marketing, Revenue & Analytics</i> , com foco na equipa de <i>Digital Marketing</i>	30
Figura 2 – Exemplo de uma campanha de <i>email</i> da marca Park Plaza® (sobre Berlim).....	58
Figura 3 - Exemplo de uma campanha de <i>email</i> da marca art’otel® (sobre Nuremberga)	59
Figura 4 - <i>Feed</i> do <i>website</i> www.parkplazamoments.com	60
Figura 5 - <i>Feed</i> do <i>website</i> www.artotelvibes.com	61
Figura 6 - Certificado de conclusão do programa <i>you:niversityplus</i>	62

Índice de Quadros

Quadro 1 - Tarefas Desenvolvidas durante o estágio e a respetiva duração em meses	32
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente trabalho explica a nossa experiência de estágio curricular, exercido no PPHE Hotel Group, sediado na Holanda, no âmbito da unidade curricular Estágio/Dissertação/Projeto do Mestrado de Marketing da Universidade de Aveiro. O objetivo principal é aplicarmos toda a aprendizagem e conhecimentos obtidos durante a nossa formação académica em Marketing, em contexto real, através da nossa integração numa empresa. Tem como finalidade a conclusão dos estudos e a obtenção do grau de mestre em Marketing. Neste trabalho pretendemos explorar o conceito da gestão de relacionamento online e ver de que forma o mesmo se aplica ao contexto das marcas Park Plaza® e art´otel® ao mesmo tempo que descreve todas as atividades desenvolvidas nesse enquadramento. A escolha deste tema deve-se ao facto, de que, enquanto estagiários de *Digital Marketing* no setor de hotelaria, as nossas tarefas eram muito orientadas para o cliente e a gestão de relacionamento com este, podendo isto ser visível nas diferentes atividades.

As marcas art´otel® e Park Plaza® pertencem ao grupo de hotéis PPHE Hotel Group. O Grupo é um dos maiores proprietários / operadores de hotéis no centro de Londres e o seu portfólio de propriedades é composto por 46 hotéis e resorts em vários países da Europa, nomeadamente Holanda, Reino Unido, Alemanha, Croácia e Hungria. As duas marcas apresentam conceitos e públicos-alvo diferentes. A marca art´otel® refere-se a um grupo de hotéis contemporâneos que combinam um estilo arquitetónico único com interiores inspirados em arte. Os hotéis Park Plaza® são conhecidos pela sua localização central e é uma marca de hotel de luxo para quem viaja por motivos de negócio ou lazer. O foco da empresa PPHE Hotel Group é expandir a sua presença no segmento de mercado hoteleiro de luxo, por meio de projetos estratégicos de desenvolvimento e parceria.

Em relação à estrutura do trabalho, este divide-se em seis capítulos, sendo o primeiro de caráter introdutório. No segundo capítulo efetuamos uma revisão de literatura dos conceitos fundamentais relacionados com o estágio reunindo-se, para tal, estudos de natureza empírica e teórica sobre a temática em questão. No terceiro capítulo descrevemos a entidade de acolhimento e o departamento em que estivemos inseridos. Aqui explicamos o contexto da empresa, a sua visão, missão e valores, o conceito e contexto das marcas Park Plaza® e art´otel® e o contexto e estrutura do departamento de *Digital Marketing, Revenue & Analytics*. No quarto capítulo descrevemos as principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio, à luz da revisão da literatura anteriormente efetuada. Aqui apresentamos o cronograma das tarefas realizadas, os objetivos do estágio, e a descrição das tarefas no contexto de CRM (*Customer Relationship Management*/ Gestão de relacionamento de clientes), *Social Media Marketing* e desenvolvimento de *websites*. No quinto capítulo, expomos uma reflexão crítica

sobre o estágio realizado, à luz dos objetivos que se propõem com este modelo de trabalho final conducente ao grau de mestre. No sexto capítulo, apresentamos as conclusões e considerações finais deste trabalho.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. CRM no setor hoteleiro

O conceito de CRM nasceu quando empresas das várias indústrias compreenderam que o marketing tradicional tinha múltiplas limitações e que as estratégias focadas nos clientes tinham um potencial superior (Payne, 2005). Hoje em dia, a gestão de relacionamento de clientes já é vista como uma prática fulcral e indispensável. O cenário competitivo e as economias voláteis fazem com que seja obrigatório que a gestão de relacionamento de clientes seja rentável a longo prazo (Kumar & Reinartz, 2018).

CRM ou gestão de relacionamento de clientes, foi definido por Payne (2005) como:

Uma abordagem empresarial que procura criar, desenvolver e aprimorar relacionamentos com clientes alvo, a fim de melhorar o valor para o cliente e o lucro da empresa, e assim, maximizar o valor para os stakeholders. CRM é associado com a utilização de tecnologia de informação para implementar estratégias de marketing relacional. (p.4) [tradução própria]

Buttle (2009) vê um CRM não como uma abordagem empresarial, mas sim como a principal estratégia de negócios que integra processos e funções internas e redes externas. No entanto, o objetivo desta estratégia é o mesmo: criar lucro e valor para o cliente (Buttle, 2009; Payne, 2005). O mesmo autor, Buttle (2009) enfatiza a importância das tecnologias de informação, que permite a criação de base de dados (dados sobre os clientes).

Payne (2005) apresenta ainda uma visão mais detalhada do conceito de CRM, dividindo-o em três componentes essenciais que, segundo o autor, permitem o seu sucesso: colaborativa, operacional e analítica. A componente colaborativa é a que está relacionada com a possibilidade dos clientes poderem comunicar com as empresas por diversos canais, sendo possível através destes, viver uma experiência com as marcas. Por sua vez, a componente operacional refere-se à facilidade do processo em si de comunicação entre o cliente e a organização. Por fim, a componente analítica é aquela que se relaciona com a oportunidade de segmentação e conhecimento do consumidor.

De uma forma mais complexa, também Kumar e Reinartz (2018) resumem e dividem o conceito de CRM em três níveis: funcional, focado no cliente e estratégico. O nível funcional refere-se à gestão do relacionamento do cliente através de força de vendas, automação das vendas, campanhas e gestão de marketing. O nível focado no cliente envolve a experiência total do cliente, sendo o principal objetivo construir uma visão do cliente coerente em todos os

canais e transmitir as opiniões deste para todos os departamentos da empresa cujas funções são direcionadas para o cliente. O nível estratégico refere-se ao processo de tornar o cliente o foco, tendo em conta as suas informações e preferências.

Os autores Buttle, (2009), Kumar e Reinartz (2018), Mastorakis, Trihas, Perakakis, e Kopanakis (2015) e Payne (2005) realçam a importância das bases de dados na estratégia de CRM. Os dados e informações a que as marcas têm acesso sobre os consumidores permitem que as empresas desenvolvam um melhor relacionamento com estes consumidores. As empresas passam a ter a possibilidade de adquirir um conhecimento superior sobre os seus consumidores, conhecendo as suas preferências, necessidades e gostos. Com estas informações as marcas podem melhorar e personalizar os seus produtos e os seus serviços, reduzindo *feedback* negativo e aumentando a satisfação dos clientes e encorajando-os a repetir a compra. Por outro lado, ao compreenderem as necessidades atuais dos consumidores e ao anteciparem as necessidades futuras dos seus clientes, as marcas não só criam valor como melhoram a experiência do cliente durante a sua jornada (Buttle, 2009; Kumar & Reinartz, 2018; Mastorakis, Trihas, Perakakis, & Kopanakis, 2015; Payne, 2005). Em linha com este pensamento, Mohammed, Rashid e Tahir (2017) mostram que as mesmas ideias se aplicam ao setor hoteleiro. Para estes autores, é crucial identificar e compreender as necessidades dos consumidores para que seja possível criar valor através da personalização do produto ou serviço, da facilitação de informação relevante bem como de um serviço de alta qualidade (Mohammed et al., 2017). Os hotéis desenvolvem bases de dados com o histórico dos hóspedes, sendo esta informação recolhida na interação que é feita com os mesmos. Esta informação é usada também para a criação de programas de lealdade e recompensa e outros propósitos de marketing (Mastorakis et al., 2015). Para além de ser importante uma abordagem adaptável em relação às necessidades dos clientes, é necessário adotar o mesmo tipo de abordagem em relação às mudanças e tendências no mercado hoteleiro (Rahimi & Gunlu, 2016). De facto e de acordo com Mastorakis et al. (2015), é necessário reagir rápido às tendências do mercado visto que este é instável e imprevisível e é caracterizado por uma competição forte e uma procura sofisticada. Ainda em relação às bases de dados, Chaffey e Smith (2017) apontam a importância da manutenção destas, enfatizando que a limpeza da base de dados é essencial para minimizar custos de marketing e melhorar as relações com os consumidores ao evitar que estes recebam *emails* duplicados, ou que recebam *emails* mesmo depois de terem solicitado para cancelar a subscrição. As bases de dados devem adaptar-se às mudanças e precisam de ser atualizadas continuamente, sendo isto possível, através de, dar a opção aos consumidores de corrigirem os seus dados (via *website*), cancelar a subscrição de *emails* futuros (via *link* no *email* recebido), ou até mesmo através de terem a opção de escolha sobre qual o tipo de *emails* que querem receber.

Uma componente essencial da estratégia de CRM é o foco no valor do cliente e uma visão em longo prazo orientada para o cliente. Isto significa reconhecer que os clientes são heterogêneos nas suas necessidades e no seu valor e tratá-los de forma única (Kumar & Reinartz, 2018). Para que isso seja possível, não só a visão, a missão e a cultura organizacional da empresa devem ser direcionadas para o cliente, como todos os funcionários devem ter o mesmo foco no cliente (Rahimi & Gunlu, 2016) e, ainda, todas as funções organizacionais relevantes devem estar alinhadas com esta estratégia de CRM (Kumar & Reinartz, 2018). Os hotéis que têm uma cultura organizacional consistente, isto é, onde os seus funcionários partilham crenças e valores, podem aumentar a disposição dos funcionários para intervirem positivamente na implementação de CRM (Rahimi, 2017). O estudo empírico de Rahimi e Gunlu, (2016) prova que os vários fatores da cultura organizacional (como a adaptabilidade, a consistência, o envolvimento do pessoal e a missão e visão da organização) permitem a eficácia da implementação de CRM no setor hoteleiro. Estes fatores melhoram a coordenação interna e promovem significado e um senso de identificação por parte dos funcionários, aumentando a probabilidade de sucesso da abordagem centrada no cliente (Rahimi, 2017). De forma semelhante, também Mastorakis e al (2015) apontam duas razões capazes de justificarem que as estratégias de CRM são significativas na indústria do turismo. Uma dessas razões é que os turistas são mais sensíveis ao preço, menos dedicados às marcas e muito mais sofisticados do que antes. A segunda razão é o facto da indústria do turismo estar sob pressão devido à globalização e à competição, o que fomenta um aumento dos custos de compra para os consumidores bem como um aumento das suas expectativas. Desta forma, é necessário ter em consideração todos os fatores que são relevantes para a implementação de CRM no setor de turismo, mais especificamente no setor hoteleiro. Isto, porque um CRM se foca no desenvolvimento de relações de elevada qualidade com consumidores, permitindo ganhar vantagem competitiva (Mastorakis et al., 2015).

Como vários autores (eg. Buttle, 2009; Kumar & Reinartz, 2018; Payne, 2005; Rahimi & Gunlu, 2016) referem, as tecnologias de informação (IT) tiveram, e continuam a ter, um impacto enorme na implementação de estratégias de CRM, mas o seu impacto vai para além da utilização de base de dados, visto que a maioria dos processos usam IT e as pessoas desempenham cada vez um papel menos crucial durante estes processos. Por exemplo, no setor hoteleiro, mais especificamente durante o processo de reserva dos hotéis, as marcações são feitas cada vez mais através de *websites* ou aplicações nos *smartphones*, dispensando qualquer equipa para este processo em particular (Rahimi & Gunlu, 2016). No entanto, se os funcionários adotarem cada vez mais tecnologias nas suas tarefas, automatizando e facilitando os processos de trabalho, automaticamente o desempenho de CRM melhora. Ou seja, se a tecnologia for implementada tendo como objetivo melhorar a experiência do consumidor pode melhorar também o desempenho de CRM (Bahri-Ammari & Nusair, 2015). Outras ferramentas

de CRM que os hotéis utilizam nos seus *websites* (para além das reservas *online*) são a possibilidade de registo *online*, o envio de *newsletters*, a personalização de *emails* para os seus consumidores e a facilitação de formulários de *feedback* (Mastorakis et al., 2015).

Outros autores (eg. Chaffey & Smith, 2017; Kingsnorth, 2016) realçam a relação entre o conceito de CRM e o de retenção: um CRM visto como uma abordagem para adquirir clientes e retê-los (Chaffey & Smith, 2017), e a retenção uma forma de convencer os consumidores que querem deixar de comprar uma marca, a continuarem a comprar. Atualmente, é mais económico reter clientes já existentes do que adquirir novos, sendo então a retenção o caminho para o lucro e o crescimento (Kingsnorth, 2016). CRM e retenção são abordagens complementares com o mesmo objetivo: criar um valor superior e de mais longa duração para cada consumidor (Chaffey & Smith, 2017). CRM é uma estratégia proativa, pois consiste no desenvolvimento de uma relação com o cliente de forma a que ele se torne leal, enquanto que retenção é uma estratégia reativa, sendo esta considerada como o último esforço para tentar convencer um cliente a tornar-se leal. Ambas as estratégias aumentam a receita bem como a satisfação do cliente (Kingsnorth, 2016). No setor hoteleiro os clientes são divididos em dois tipos: clientes leais e clientes ocasionais, sendo os clientes leais os mais rentáveis (Vaeztehrani, Modarres, & Aref, 2015), uma vez que são estes os que, frequentemente, fazem compras de produtos da mesma marca gerando, assim, um valor significativo de receita. Níveis de lealdade reduzidos exigem o gasto de custos elevados para conquistar novos clientes (Chaffey & Smith, 2017). Para manter os níveis de lealdade elevados, a prática de CRM mais comum dos hotéis é a da utilização de programas de lealdade (Mastorakis et al., 2015) que, normalmente, incluem a oferta de quartos com desconto, ou a garantia da disponibilidade de quartos (Vaeztehrani et al., 2015). O objetivo, no entanto, é sempre o mesmo: maximizar a satisfação dos consumidores através de serviços personalizados (Mastorakis et al., 2015). Para que estes programas tenham sucesso, é importante considerar o valor percebido pelo cliente; isto é, as marcas têm de fazer os consumidores pensar que estes estão a receber um valor percebido elevado, oferecendo, na verdade, um valor real que tem um custo reduzido, evitando o prejuízo para as marcas (Kingsnorth, 2016). No entanto, estas regalias que os programas de lealdade oferecem devem ser utilizadas com moderação, tendo em conta a frequência e a quantidade de benefícios, podendo, caso contrário, causar efeitos negativos nas receitas (Vaeztehrani et al., 2015). Para as empresas obterem valor adicional por parte dos consumidores, não se devem focar apenas em transformar os consumidores em consumidores leais, mas também devem focar-se em obter uma carteira de clientes ativos e envolvidos (Kumar & Reinartz, 2018), e desenvolver uma carteira de clientes leais *online* (Chaffey & Smith, 2017).

O conceito de CRM também é várias vezes referido por outros autores (eg. Chaffey & Smith, 2017; Kumar & Reinartz, 2018; Mastorakis et al., 2015) como e-CRM ou SCRM (*Social Customer Relationship Management* / Gestão de relacionamento de clientes social). Entendido como a gestão de relacionamento de clientes através de ferramentas *online*, o conceito de e-CRM trouxe várias vantagens, das quais destacamos três. Uma delas é que permite monitorizar as ações dos consumidores ou comportamentos (como por exemplo saber em que *emails* ou ofertas específicas o consumidor acedeu); outra vantagem é que torna possível reagir através de mensagens *online* ou *offline* (como por exemplo, através de uma chamada ou de um *email* direto com o objetivo de encorajar uma resposta); uma outra vantagem ainda é a monitorização de respostas a estas mensagens e a possibilidade de continuar a comunicar (Chaffey & Smith, 2017). O conceito de SCRM refere-se à gestão de relacionamento de clientes através das redes sociais. Atualmente, é uma área muito popular nos departamentos de marketing e nos serviços (Chaffey & Smith, 2017), sendo um tema bastante abordado na literatura.

Devido à fácil disponibilidade de dados e ao aparecimento de redes sociais e aplicações, surgem novos desafios para as empresas: em particular, o de perceber como integrar um CRM *online* com um CRM *offline* (Kumar & Reinartz, 2018). A *web* é usada como uma ferramenta para estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos de longo prazo com os consumidores (Mastorakis et al., 2015). É necessário pensar como usar ferramentas *online* para a existência de um diálogo mais dinâmico com o consumidor, tanto através da resposta às suas questões, da compreensão das suas necessidades, ou do comunicar apropriadamente (Chaffey & Smith, 2017).

1.1. SCRM

Os autores Kumar e Reinartz (2018) referem-se a SCRM como a quinta geração de CRM. Não só as redes sociais devem ser integradas na estratégia de CRM como podem ser usadas para impulsionar um CRM (Stokes, 2013). Neste sentido, SCRM, consiste na integração da *web 2.0* com redes sociais (Kumar & Reinartz, 2018) e o uso destas para obter conhecimento dos consumidores e interagir com eles (Chaffey & Smith, 2017; Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege, & Zhang, 2013), bem como em comunicar com os consumidores e envolvê-los *online* (Kingsnorth, 2016; Schivinski & Dabrowski, 2016). Na área da hospitalidade os especialistas adotam cada vez mais estratégias de SCRM para interagir e para gerir mais eficazmente o relacionamento com os seus consumidores (Chan, Fong, Law, & Fong, 2018) Com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor com as marcas (Kumar & Reinartz, 2018), as informações obtidas através das redes sociais permitem que as empresas não só ofereçam

conteúdo relevante e direcionem as suas mensagens para clientes em particular (Kumar & Reinartz, 2018), como também reconheçam e recordem o nome e as necessidades de cada consumidor, respondam a questões idealmente personalizadas, ou criem um perfil mais apurado dos seus consumidores (Chaffey & Smith, 2017),

As redes sociais criam ambientes que podem envolver os consumidores em diálogos colaborativos, interativos (H. G. Kim & Wang, 2018), dinâmicos, instantâneos, relevantes, criadores de valor e informativos (Chaffey & Smith, 2017). São, igualmente, um meio que permite que as empresas desenvolvam relações mais próximas e lucrativas com os consumidores (Assaad & Gómez, 2011). Um elevado nível de envolvimento dos consumidores com as marcas permite que estes se tornem leais às marcas, e, portanto, que estejam dispostos a pagar mais devido à qualidade de relacionamento que têm com a marca. Este envolvimento também pode tornar os consumidores em defensores da marca, conduzindo-os a uma ligação emocional à marca e, portanto, a uma menor valorização do preço (Dewnarain, Ramkissoon, & Mavondo, 2018).

As duas áreas das redes sociais que estão envolvidas em SCRM são o atendimento ao cliente e a análise de sentimento. Dada a complexidade da área de atendimento ao cliente, é nossa opção tratar este tema num ponto próprio. A análise de sentimento é o método de medir os sentimentos pelas marcas através da monitorização de conversas que acontecem em todas as redes sociais (Kingsnorth, 2016). Para isto, as marcas, para além de precisarem de desenvolver estratégias de SCRM que se focam em interações entre as empresas e os consumidores, também devem focar-se nas interações entre os consumidores (Chan et al., 2018), isto é, compreender e adaptar-se ao facto de que a comunicação é multidirecional (da marca para o consumidor, do consumidor para a marca, e do consumidor para consumidor) (Stokes, 2013). Ao monitorizarem e ao envolverem-se nestas interações e conversas e, sobretudo, ao compreenderem-nas, as marcas podem antecipar os comportamentos dos consumidores, melhorar a sua retenção e a sua satisfação (Kingsnorth, 2016). Por outro lado, também podem apresentar um serviço melhor e mais indicado para cada público-alvo, criando um relacionamento mais positivo entre consumidores e marcas (Chan et al., 2018). No entanto, um relacionamento construtivo entre as marcas e os consumidores, nem sempre gera resultados positivos. De facto, as redes sociais juntamente com novas tecnologias, para além de darem aos consumidores a possibilidade de filtrarem anúncios e mensagens, ou compararem preços com concorrentes nacionais e internacionais, também lhes dão o poder de partilharem opiniões positivas e negativas para um público global (Malthouse et al., 2013). Os consumidores recebem muito mais controlo da comunicação sobre as empresas (Assaad & Gómez, 2011), utilizam cada vez mais as redes sociais para partilharem, *online*, as suas opiniões, as suas experiências com marcas e produtos, bem como, para colocarem questões e

fazerem reclamações (Kingsnorth, 2016; Stokes, 2013). Mais do que isto, os consumidores tendem a dirigir-se ao *Twitter* e Facebook para obter atendimento ao cliente, visto que as redes sociais são muito mais convenientes do que dirigirem-se a uma loja ou fazerem um telefonema, estando então os canais tradicionais a perderem adesão neste setor. As opiniões, que antes eram privadas, agora são públicas (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015) e os consumidores presentes no mundo digital preocupam-se com as opiniões de outros consumidores, tendo estas muitas vezes influência nas suas próprias compras (Stokes, 2013). Por esta razão o atendimento ao cliente hoje em dia é fulcral, sendo esta uma outra área envolvida em SCRM (Kingsnorth, 2016).

1.2. Atendimento ao Cliente

Atualmente os consumidores têm muitas expectativas (Kingsnorth, 2016). A primeira expectativa é simplesmente que as marcas cumpram com a promessa que fizeram, ou seja, que as marcas entreguem o valor que prometeram, o que, por si, já deriva felicidade e satisfação (Dixon, Toman, & DeLisi, 2013). Outra expectativa dos clientes é serem servidos por pessoas experientes e serem bem tratados, e que as marcas os compreendam e personalizem os seus serviços só para eles (Kingsnorth, 2016). Mas o mais importante é mesmo que as marcas demonstrem competências básicas e apresentem um serviço profissional (Dixon et al., 2013). Compreender o consumidor é então o meio para um atendimento ao cliente excelente (Kingsnorth, 2016). As redes sociais possibilitam a comunicação direta entre marcas e consumidores, tornando mais fácil para os consumidores obterem informações e ajuda em tempo real, e permitindo às marcas receberem e responderem a *feedback* (Kingsnorth, 2016; Ryan, 2014). Para um bom atendimento ao cliente é necessário que as marcas, não só, monitorizem os comentários e conversas *online*, mas também respondam construtivamente e positivamente ao *feedback* negativo (Ryan, 2014). No setor hoteleiro, responder a uma reclamação ou mensagem negativas torna os consumidores insatisfeitos mais satisfeitos, aumentando a probabilidade de retenção de clientes insatisfeitos e impedindo a perda de clientes (W. G. Kim, Lim, & Brymer, 2015). Em contrapartida, existem outros fatores a ter em consideração no que se refere ao atendimento ao cliente. Os consumidores cada vez mais têm partilhado as suas frustrações em relação ao tempo que as marcas demoram a responder-lhes, principalmente em relação a questões e reclamações (Kingsnorth, 2016). O estudo de Sparks, So, e Bradley (2016) sobre o setor hoteleiro demonstra que as organizações, para além de deverem sempre responder às reclamações *online*, o devem fazer num período máximo de 7 dias. No entanto, o mesmo estudo demonstra que à medida que o período de resposta se alonga, maior é o impacto negativo, sendo que se a resposta for superior a 30 dias, a confiança

e a opinião dos consumidores e potenciais consumidores é afetada (Sparks et al., 2016). De facto e sobretudo através das redes sociais, os consumidores esperam uma resposta imediata e as organizações devem estar preparadas para satisfazer esta exigência (Kingsnorth, 2016). Na perspetiva do consumidor, quando este apresenta um problema, quer que o mesmo seja resolvido o mais rápido possível e que a empresa o ajude a solucioná-lo (Dixon et al., 2013). Uma resposta rápida, adequada e personalizada pode fazer a diferença (Kingsnorth, 2016), sendo extremamente importante que tal resposta seja oportuna e que a empresa se comprometa em resolver o problema em questão (Sparks et al., 2016). Outro fator que se demonstra ser importante é o tom de voz. De facto, a forma como as organizações comunicam e conversam com os consumidores é extremamente importante, sendo o meio de demonstrar compreensão e empatia por eles (Kingsnorth, 2016). No setor hoteleiro é essencial ter isto em consideração e comunicar a um nível individual com os consumidores (Assaad & Gómez, 2011), isto é, demonstrar que é uma pessoa que está do lado da empresa a tentar solucionar o problema, adotando um estilo de conversação aberto e de tom amigável durante a interação (Sparks et al., 2016).

Apesar de, pela sua própria natureza, o *feedback* negativo ter um maior foco e exigir uma maior delicadeza de tratamento, as organizações também recebem *feedback* positivo. O *feedback* positivo pode ser o meio para criar consciência da marca e espalhar uma mensagem positiva entre os consumidores e potenciais consumidores (Ryan, 2014), podendo também aumentar a confiança dos consumidores na marca. Uma elevada quantidade de comentários positivos também ajuda a aumentar a confiabilidade nas opiniões dos outros consumidores e na marca, o que permite que as pessoas se sintam mais confortáveis em, por exemplo, reservar determinado hotel (W. G. Kim et al., 2015). Uma forma de impulsionar a geração de comentários e opiniões positivas pode ser a criação de experiências inovadoras a nível do serviço (Dewnarain et al., 2018). O estudo de Dixon e al. (2013) demonstra que 71% das pessoas que têm uma boa experiência passam mensagens positivas. O mesmo estudo ainda revela que só 32% com uma má experiência passa mensagens negativas, demonstrando assim que as experiências têm um papel fulcral no WOM (*Worth of Mouth/ Passa-a-palavra*) negativo. Já o *feedback* negativo pode rapidamente criar uma reputação negativa sobre as marcas (Ryan, 2014). Por outro lado, as críticas, publicações e comentários negativos podem ajudar os hotéis a compreender que melhorias ou mudanças podem fazer nos seus processos, serviços e produtos (Dewnarain et al., 2018; W. G. Kim et al., 2015), que, por sua vez, podem ajudar na aquisição e na retenção de clientes (Dewnarain et al., 2018). As apreciações negativas podem também facilitar a compreensão do desempenho de funcionários em específico (Malthouse et al., 2013), ou até mesmo de certos hotéis. No entanto, deve ser feita uma boa gestão de *feedback*, incluindo do negativo, visto que o sucesso nesta gestão pode ser o meio para a melhoria da reputação da marca de um hotel (W. G. Kim et al., 2015; Ryan,

2014), aumentando a probabilidade de passar a palavra positivamente (W. G. Kim et al., 2015), promovendo a fidelidade do cliente (Garrido-Moreno, García-Morales, Lockett, & King, 2018) e, ainda, melhorando o desempenho de um hotel (W. G. Kim et al., 2015). Se o *feedback* não for bem gerido, pode gerar descontentamento e conflito, sendo que os consumidores têm o poder de contribuírem para a destruição de valor através do WOM negativo ou da divulgação de informações falsas sobre as empresas (tanto em comunidades como individualmente). Desta forma, é importante as organizações contribuírem para a motivação dos consumidores em criarem valor e não o oposto (Sigala, 2018). Pelo contrário, se as marcas lidarem corretamente com este *feedback* negativo, os consumidores sentem que estão a ser ouvidos e que as marcas se importam com eles, o que pode, conseqüentemente, reduzir a insatisfação do consumidor, e impedir o WOM negativo (Garrido-Moreno et al., 2018). As marcas devem também mostrar que apreciam o *feedback* que recebem, ser responsivos e mostrar como utilizam o *feedback* construtivamente (Ryan, 2016). O estudo de Dixon e al. (2013) revela que os consumidores dificilmente partilham com outros consumidores se tiveram um ótimo atendimento ao cliente, sendo que o mesmo não acontece se tiverem um fraco atendimento. 65% das pessoas que experienciaram um mau atendimento tendem a criar um WOM negativo, usando essencialmente o Facebook para partilhar as suas frustrações em relação à empresa.

1.3. Email Marketing

Email Marketing é uma ferramenta de gestão de relacionamento de clientes (Stokes, 2013). Consiste numa forma de marketing direto que envia *emails* comerciais para os elementos de uma base de dados de consumidores e é um meio de conversão e retenção do consumidor (Chaffey & Smith, 2017). As mensagens têm por objetivo a venda ou um *call to action* (Ryan, 2016; Stokes, 2013). Um *call to action* refere-se a palavras que estimulam o leitor a tomar uma ação imediata (BusinessDictionary.com, 2019). *Email Marketing* é uma das ferramentas mais poderosas do marketing, porque permite comunicar com os consumidores de forma individual e personalizada, sendo também uma forma de comunicação universalmente aceite (Ryan, 2016). Este tipo de comunicação é, geralmente, periódica (podendo ser esta enviada semanalmente, mensalmente, ou trimestralmente), com diferente conteúdo e para as diferentes audiências e segmentos (Chaffey & Smith, 2017).

Os consumidores que fazem parte de uma dada base de dados tiveram de aceitar fazer parte desta e de dar autorização às marcas para os contactarem (Chaffey & Smith, 2017; Ryan, 2016), o que normalmente acontece depois de uma primeira compra. As mensagens enviadas pelas marcas são então dirigidas a pessoas que têm uma conexão com a marca, sendo, por essa razão, muito vantajoso utilizar o *email* para manter o consumidor envolvido e fortalecer a

sua percepção e credibilidade quanto à marca. Um exemplo de uma campanha de *Email Marketing* neste alinhamento é um hotel promover quartos num destino sobre a qual o consumidor tem vindo a pesquisar na internet (Ryan, 2016).

Chaffey e Smith (2017) referem várias vantagens do *Email Marketing*: é mais simples e de custo reduzido personalizar um *email* para um determinado consumidor (por exemplo, utilizar o nome do consumidor no *email*) do que usar a personalização noutros canais de marketing; a produção de uma campanha de *email* tende a demorar um tempo mais reduzido do que outras campanhas; é mais fácil e económico testar conteúdo criativo e diferente através de campanhas de *email*. Para além das vantagens mencionadas, o *Email Marketing* permite enviar campanhas direcionadas a um segmento específico, e permite analisar/medir o impacto de todas as ações tomadas na criação de uma campanha (Stokes, 2013).

De um modo geral, o *email* inclui várias partes: linha de assunto, pré-cabeçalho, cabeçalho, corpo e rodapé (Stokes, 2013). A linha de assunto é uma das partes mais importantes de um *email*, e o passo mais importante ao criar um *email*, porque é a parte que o leitor vê antes de abrir o *email* e permite que este saiba do que se trata o *email* e se sinta tentado a abri-lo (Ryan, 2016; Stokes, 2013). O pré-cabeçalho é uma linha ou duas que aparece antes do cabeçalho e que normalmente contém o *link* que permite ver *online*. O cabeçalho corresponde a uma imagem ou ao logo da empresa. O corpo, consiste no conteúdo do *email*, e deve ter uma estrutura fácil de navegar e informação curta (Stokes, 2013). Para que o corpo possa chamar a atenção e manter o público-alvo interessado, tem de ser acessível, e tem de criar valor que possa ser facilmente identificado através do uso da linguagem do público-alvo e de *links* para o website (Ryan, 2016). O rodapé inclui normalmente os contactos da empresa, a política de privacidade, o *link* para cancelamento da subscrição e os botões de ligação às redes sociais (Stokes, 2013). Apesar da aparência do *email* ser muito importante, um conteúdo envolvente e atrativo é a chave para o sucesso porque é o que incentiva os leitores a realizar uma ação (Ryan, 2016).

A melhor forma de gerir *Email Marketing* envolve o uso de um *software* que permita, gerir as bases de dados, criar *templates* para as mensagens, saber quantas pessoas abriram o *email*, ignoraram ou interagiram, personalizar o *email* para que o conteúdo se altere dinamicamente para certos segmentos da base de dados, ou analisar o desempenho das campanhas de *email* (Ryan, 2016).

2. **Social Media Marketing**

Os consumidores são hoje uma audiência ativa e sociável no mundo digital, transgredindo as barreiras geográficas, temporais e culturais (Ryan, 2016). Esta socialização *online* envolve a participação em conversas e discussões, a partilha de ideias, de interesses, de experiências e de conteúdo (Chaffey & Smith, 2017; Ryan, 2016). Redes sociais são definidas como qualquer *website* ou aplicação que permite aos consumidores envolverem-se no mundo digital e criar e partilhar conteúdo (Kingsnorth, 2016). *Social Media Marketing* é o uso das redes sociais, muitas vezes em conjunto com outros canais de comunicação, com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais, e, ao mesmo tempo, criar valor para os consumidores (Felix, Rauschnabel, & Hinsch, 2017) Uma característica de *Social Media Marketing* é que encoraja os consumidores atuais e potenciais a interagir e a criar conteúdo (Chaffey & Smith, 2017). Estas interações *online* podem ser feitas através de texto, áudio, imagens e vídeo e também podem ser usadas para recomendar ou fazer *reviews* de produtos, serviços ou marcas (Ryan, 2016). Assim, *Social Media Marketing* tenta compreender as interações entre os consumidores de forma a aumentar a consciência da marca, diminuindo, ao mesmo tempo, as interações negativas por parte dos consumidores (Chaffey & Smith, 2017).

Os *websites* de *Social Media Marketing* não são incluídos em apenas uma categoria (Ryan, 2016). *Social Media Marketing* divide-se em vários tipos. Os mais importantes são as redes sociais, os *blogs* e os *micro blogs*, a partilha de conteúdo visual, as redes profissionais, as *reviews* e as avaliações, e os fóruns (Kingsnorth, 2016). Segundo Chaffey e Smith (2017), as redes sociais envolvem plataformas como o Facebook, o Instagram e o Snapchat para audiências de consumidores, o LinkedIn para audiências profissionais e de negócios e o Twitter para os dois. No entanto, outros autores (eg. Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016) distribuem estas plataformas pelos vários tipos de *Social Media Marketing*. Redes sociais são então plataformas como o Facebook, que permitem os consumidores partilharem conteúdo (podendo este ser vídeos, imagens, jogos, artigos, entre outros) com amigos, com comunidades ou com o mundo inteiro (Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016). O número de utilizadores que usa redes sociais, não para de aumentar. Esta popularidade provém do facto de oferecem aos usuários uma forma conveniente de se encontrarem e conectarem com conhecidos, reverem amigos e fazerem novos, tornando o processo de comunicação simples e eficaz (Ryan, 2016). Para as marcas, as plataformas trazem a vantagem de poderem segmentar mais corretamente o seu público-alvo visto que os próprios perfis criados nestas próprias plataformas já revelam muita informação (como idade, sexo e localização), bem como interesses e gostos (Ryan, 2016; Stokes, 2013). Para além disto, as redes sociais oferecem a oportunidade de aumentar a consciência da marca e conversões diretas através de campanhas (Kingsnorth, 2016). O Facebook, por exemplo, permite às empresas criarem as suas próprias páginas, o que, por sua

vez, permite a criação de uma comunidade sobre a marca (Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016). Através de uma página de Facebook e da sua comunidade, as empresas podem monitorizar os pensamentos sobre a sua marca e oferecer conteúdo com valor, melhorando assim a reputação *online* (Ryan, 2016). O Facebook também permite às marcas optarem por publicidade paga, bem como a possibilidade de analisarem métricas de desempenho e alcance (Kingsnorth, 2016). Stokes, (2013) inclui o Instagram, o Flickr e o Printinterest nesta categoria de redes sociais (Stokes, 2013), enquanto outros (eg. Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016) consideram que estas plataformas merecem estar presentes num outro tipo de *Social Media Marketing*: conteúdo de partilha visual. Um outro tipo de *Social Media Marketing* são os *blogs* e os *micro blogs*. Um *blog* é geralmente um espaço *online* onde são partilhados textos, imagens e hiperligações, e consiste em entradas organizadas cronologicamente, que os leitores podem ler e comentar (Stokes, 2013). Enquanto alguns *blogs* são muito populares e têm muitos seguidores, outros são de pequena dimensão, sendo visualizados apenas por algumas pessoas (Kingsnorth, 2016). Os *blogs*, por serem gratuitos, tornam-se um meio muito utilizado a nível individual para se conseguir alcançar uma audiência global (Ryan, 2016). Por outro lado, os *micro blogs* são uma forma de *blog* que permite ao utilizador publicar pequenos textos (geralmente limitados a 140 caracteres) (Stokes, 2013). Incluído nesta categoria está o Twitter (Kingsnorth, 2016; Stokes, 2013), sendo esta a plataforma mais popular, uma vez que tanto permite que as publicações sejam visualizadas por todos, como apenas por uma comunidade restrita (Stokes, 2013). Esta plataforma é ideal para transmitir mensagens para os consumidores e receber mensagens dos mesmos (Kingsnorth, 2016). Permite os membros estarem sempre atualizados e, ao receberem curtas atualizações de pessoas que conhecem, começam a criar uma relação com elas e a compreendê-las (Ryan, 2016). Um outro tipo de *Social Media Marketing*, envolve sites desenvolvidos para a partilha de conteúdo visual (Kingsnorth, 2016). Estes sites são extremamente populares nos dias de hoje e são ideais para distribuir rapidamente conteúdo (Ryan, 2016). Um exemplo é o Youtube, uma plataforma usada para a partilha de vídeos. Para a partilha de fotos existem 3 plataformas principais: o Printinterest, o Flickr e o Instagram (Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016; Stokes, 2013), que permitem aos membros partilharem, comentarem e conversarem sobre fotografias (Ryan, 2016). O mais recente site de *Social Media Marketing* é o *Snapshat*, que envolve a criação de vídeos curtos ou imagens que, depois de enviados para amigos, só permite a sua visualização por alguns segundos (Kingsnorth, 2016). Outro tipo de *Social Media Marketing* são as redes profissionais. Estas são sites direcionados para os profissionais, negócios ou mundo académico. O mais conhecido é o LinkedIn (Kingsnorth, 2016). Aqui os utilizadores conectam-se com as pessoas que conhecem ou pretendem conhecer profissionalmente (Stokes, 2013). É utilizado tanto por empresas para procurarem novos funcionários como pelos utilizadores para encontrarem, muitas vezes, oportunidades de trabalho através desta plataforma (Kingsnorth, 2016). Os sites de *reviews* e avaliação são um outro tipo de *Social Media Marketing*. Uma das plataformas

mais conhecida a nível global (com presença em 45 países), e que demonstra ser de grande importância no setor hoteleiro, é o TripAdvisor (Kingsnorth, 2016). O TripAdvisor é considerado uma das plataformas mais significativas na procura de informações sobre um hotel e processo de decisão dos consumidores neste setor, seguido do Facebook, Instagram, Youtube e Twitter (Varkaris & Neuhofer, 2017). Nesta rede, as pessoas procuram pela aprovação dos pares em relação a produtos e serviços e partilham a sua opinião em relação a empresas, produtos, serviços, livros, música, hotéis, restaurantes, entre outros (Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016), sendo a temática sempre relacionada com viagens. O estudo de Duan, Yu, Cao, e Levy (2016) no setor dos hotéis salienta que: mais *reviews* passadas geram mais *reviews* futuras; quando as melhores avaliações não atendem às expectativas dos utilizadores, estes provavelmente irão partilhar experiências negativas; a existência de *reviews* negativas facilita a geração de mais *reviews*. No entanto, estas *reviews* negativas podem trazer alguma vantagem. Ainda no caso de um hotel, as empresas podem consultar o TripAdvisor e visualizar as queixas principais sobre a sua marca bem como o que os consumidores mais apreciam e, por sua vez, utilizar este conhecimento para melhorar o negócio (Ryan, 2016). Por fim, o último tipo de *websites* de *Social Media Marketing* são os fóruns ou comunidades (Chaffey & Smith, 2017; Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016). Aqui as empresas podem monitorizar o sentimento pela marca e compreender preocupações e reclamações (Kingsnorth, 2016), bem como resolver estas antes que escalem para problemas maiores. As empresas podem também oferecer a sua ajuda, opinião e conhecimento, melhorando assim a sua reputação *online* (Ryan, 2016).

Com a proliferação das plataformas de redes sociais e com as empresas a utilizarem cada vez mais diferentes canais, torna-se difícil acompanhar todas as conversas que acontecem nestas (Ryan, 2016), bem como analisar todas as métricas relacionadas com estas (Kingsnorth, 2016). Por tal razão, as empresas precisam de uma ferramenta que permita compreender o envolvimento dos consumidores com o conteúdo e medir a eficácia de estratégias (Killian & McManus, 2015). Este tipo de ferramenta agregadora de redes sociais, deve ser escolhida de forma a que se enquadre nas particularidades de um dado negócio e nos objetivos deste (Kingsnorth, 2016; Ryan, 2014). O agregador de redes sociais oferece uma forma conveniente de monitorizar todas as redes sociais num só *website* ou aplicação, sendo também possível agendar atualizações, analisar dados de todas as redes (Ryan, 2016) ou comparar os níveis de envolvimento da audiência das várias plataformas (Killian & McManus, 2015). Algumas destas plataformas como a *Hootsuite* ou a *Buffer* permitem ainda a gestão de publicações, como por exemplo, o agendamento destas nas várias redes sociais, facilitando uma gestão de conteúdo organizada (Kingsnorth, 2016). Ao monitorizar estas conversas, pode tornar-se mais fácil fazer parte da comunidade. Como por exemplo, pode facilitar o encontrar formas de interagir com a audiência que queremos alcançar, e ajudar a identificar membros ativos influentes com quem podemos interagir e criar uma conversa. Estas conversas são

também importantes para ouvir os fãs da marca, interagir com eles, relacionar com as suas experiências e dar-lhes a atenção necessária (Chaffey & Smith, 2017).

Nos dias de hoje, o conteúdo está em todo o lado (Ryan, 2016) e é uma parte crucial de *Social Media Marketing* (Chaffey & Smith, 2017). É uma das formas que as marcas utilizam para envolver, interagir e influenciar os seus consumidores (Ryan, 2016), sendo considerado tudo o que pode ajudar a envolver os utilizadores no produto ou serviço (Kingsnorth, 2016). O conteúdo é visto como valor que é oferecido ao consumidor porque transmite informação, preenchendo assim uma das necessidades existentes (Ryan, 2016). As marcas, ao publicarem conteúdo educacional altamente informativo podem, então, tornar os consumidores mais envolvidos, enquanto, ao publicarem conteúdo lúdico e socialmente estimulante, atendem aos consumidores mais inativos (Dessart, 2017). Outro ponto a ter em consideração é que o conteúdo deve estar alinhado com o seu público-alvo, pois, só assim, os consumidores se irão envolver com a marca e, conseqüentemente, poderão ampliar a mensagem transmitida pela marca (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni, & Pauwels, 2013). O conteúdo deve ser direcionado para alcançar as pessoas certas através das plataformas certas (Ryan, 2016).

O tipo de conteúdos que se tem destacado mais é o das as fotografias, devido à popularidade das plataformas Instagram e Printinterest, e o vídeo. O vídeo tem aumentado a sua importância no sucesso do marketing digital porque se adapta a qualquer marca. Este pode ser humorístico, de perguntas e respostas sobre a marca ou indústria, ou um vídeo de introdução à marca (Ryan, 2016).

As marcas devem selecionar os tipos conteúdos de acordo com a sua marca, público-alvo, recursos e orçamento (Ryan, 2016). Para ter sucesso, o conteúdo deve ser credível, partilhável, útil, divertido, interessante, relevante, diferente e alinhado com a marca (Kingsnorth, 2016). Para além disto, as marcas devem adotar uma estratégia de envolvimento através do conteúdo nas redes sociais, utilizando este para desencadear aspetos emocionais, cognitivos e comportamentais de envolvimento com o objetivo de maximizar o retorno do investimento feito em *Social Media Marketing* (Dessart, 2017).

Hoje em dia, muito do conteúdo é UGC (*User Generated Content* / Conteúdo gerado pelo utilizador); isto é, é gerado pelo utilizador. Tanto a criação de conteúdo pela empresa como o UGC, influenciam, de maneira semelhante, o valor da marca e a atitude do consumidor em relação às marcas (Schivinski & Dabrowski, 2016). O UGC é visto como valor para os consumidores, especialmente no setor hoteleiro, pois permite criar opiniões de uma forma distinta sobre um hotel através de fotos, vídeos e comentários (Varkaris & Neuhofer, 2017). Mas também UGC é bastante valioso para as marcas pois permite a criação de associações positivas em relação à marca. Por esta razão, as marcas devem então atrair ou encorajar os consumidores a gerar conteúdo que reflita as mesmas e os seus produtos (Schivinski & Dabrowski, 2016).

3. Desenvolvimento de *Websites*

Nos fins da década de 90, todas as empresas queriam um *website*, mas não sabiam nem como criar um nem tinham uma ideia bem definida sobre porque o queriam (Kingsnorth, 2016). No entanto, nesta altura em que os *websites* eram novidade, esta era a única plataforma digital de comunicação e criação de experiências para os seus consumidores (Chaffey & Smith, 2017). Hoje em dia, a internet oferece uma variedade de ferramentas e canais que as marcas podem usar para identificar, comunicar e envolver os consumidores nas suas diferentes fases do consumo (Li, Wang, & Yu, 2015). As empresas são assim forçadas a ter a capacidade de oferecerem experiências eficazes através de várias plataformas, como *websites*, *websites* otimizados para dispositivos móveis, ou aplicações para dispositivos móveis e redes sociais (Chaffey & Smith, 2017). No entanto, apesar da constante evolução do mundo digital e destas novas exigências, o *website* continua a ser extremamente valioso e importante para as marcas por três razões. Uma das razões reside no facto de as marcas poderem ter total controlo do seu *website* uma vez que podem alterar ou ajustar o *design* ou a informação que lá se encontra. Uma segunda razão, prende-se com o facto de, apesar das campanhas da marca poderem ser feitas através das outras plataformas, estas acabarem sempre por direccionar os consumidores para o *website* da marca. Por fim, uma terceira razão, tem a ver com o facto do próprio *website* se constituir, em si mesmo, como um mecanismo de conversão para todo o tráfego que se atrai de outras plataformas (Ryan, 2016).

Um dos principais objetivos de um *website* é alcançar metas de conversão. Um *website* serve para mostrar a empresa, o produto e os serviços, mas tem de ter sempre em consideração os objetivos de conversão (Ryan, 2016). Estas metas de conversão normalmente dependem dos objetivos de negócio e das necessidades do mercado-alvo. Podem ser alcançadas de forma direta (através de informações sobre produtos e serviços, vendas *online*, *call to action* com o objetivo de venda, formulários de contacto ou subscrição de uma *newsletter*); ou de forma indireta (através, por exemplo, de informação sobre a marca e a empresa – o que transmite confiança e conteúdo que encorajam visitas repetidas, ou desenvolvendo reputação na indústria (Ryan, 2016). No caso de um *website* de um hotel, não é suficiente fornecer informações básicas sobre produtos e serviços. O que se revela, de facto, fundamental, é que o *website* integre informação diferenciada sobre o património físico (instalações, hotel, quartos, ou restaurantes), os produtos e serviços (eventos, destinos, pacotes de refeições, bilhetes de eventos, pacotes de spa, programas de lealdade, campanhas, ou criação de relacionamento com ofertas especiais), ou outras funcionalidades de carácter mais prático (direções, galeria de fotos, comunicação e contactos, tradução do *website*, reservas *online*, transações seguras, reservas de grupo, atendimento ao cliente, ou questões

frequentes) (Li et al., 2015). Segundo Bilgihan e Bujisic (2015), os *websites* devem ter dois tipos de características: utilitárias e hedônicas. Apesar de ser necessário que os *websites* tenham um propósito, isto é, que tenham características utilitárias, tal não é suficiente para criar um sentido de compromisso por parte do consumidor. Para que este compromisso seja possível é necessário que o *website* não seja somente utilitário, mas também permita que o consumidor obtenha dele prazer e diversão (características hedônicas). Os consumidores nem sempre se dirigem a um *website* com o objetivo de compra, mas por vezes, ao visitarem um *website* e ao gostarem de algumas características deste, podem acabar por decidir fazer uma compra. Se as marcas de hotéis criarem *websites* que se concentram em características hedônicas como *tours* virtuais ou *designs* inovadores, podem criar melhores experiências para os consumidores durante o processo de compra, bem como compromisso, da parte destes, com a marca. Para além disto, o *website* deve ser de confiança, eficaz, funcional, prático, organizado e responder a uma necessidade, pois só assim o consumidor se vai sentir comprometido a fazer uma compra *online* (Bilgihan & Bujisic, 2015).

Existem várias fases que fazem parte do desenvolvimento de qualquer *website*. Estas são: o planeamento, o *design*, o desenvolvimento, a responsividade e a implantação. A fase de planeamento consiste em estabelecer metas para o *website*, analisar a concorrência, definir o público-alvo, definir a presença *online* e o cronograma do projeto. A fase de *design* consiste em decidir sobre a aparência do *website* (cores, organização da informação, navegação, entre outros aspetos). A fase de desenvolvimento abrange a criação das páginas do *site* e as ligações entre estas, a introdução, o conteúdo e a hierarquia de navegação. A fase da responsividade prende-se com o ter em conta que os clientes podem aceder ao *website* através de dispositivos móveis e assim projetar o site adaptado para estas telas. A última fase, a fase de implantação, compreende o lançamento do *website* em si mesmo (Ryan, 2016).

Sendo um *website* um meio pela qual as marcas criam experiências para o utilizador, o mesmo deve obedecer a vários princípios. Segundo Kingsnorth (2016), existem duas áreas de experiência de utilizador: UX (*User Experience*/ Experiência do utilizador) tático ou técnico e UX estratégico ou humano. O UX tático ou técnico refere-se tanto à questão da aplicação de princípios de interação de *design*, como à capacidade de se poder colocar o foco na otimização de conversão do *website*. Isto significa garantir que os utilizadores possam interagir com o *website* de forma simples e eficaz, mantendo-os no *website* até efetuarem uma conversão. Para testar a eficácia do *design*, os *designers* procedem a testes multivariáveis ou A/B testes a certas partes de uma página. Desta forma, ao determinarem que elementos influenciam a conversão, garantem a sua otimização. O UX estratégico ou humano envolve garantir que o *design* da experiência criada para os utilizadores vai de encontro às suas necessidades, ao mesmo tempo que, está alinhado com a marca. Esta área é extremamente importante, visto

que, a experiência que os utilizadores vivem nos *websites* pode determinar se estes criam uma ligação à marca ou o oposto. O contexto dos utilizadores também é aqui importante para a criação de uma experiência ótima. Para uma melhor compreensão deste aspeto, basta pensar, por exemplo, nos utilizadores de dispositivos móveis e nos utilizadores de computadores: enquanto os primeiros vão interagir com o *website* (provavelmente através do *touch* e absolvendo mais do que comprando), os segundos interagem através do teclado ou do rato e vão mais provavelmente, comprar (Kingsnorth, 2016).

Na fase do *design* há dois elementos a ter em consideração para a criação de experiências *online* eficazes e para um *design* bom e eficaz de um *website*: acessibilidade e a usabilidade (Chaffey & Smith, 2017; Ryan, 2016). A acessibilidade refere-se à possibilidade de permitir que o *website* possa ser acedido por todos igualmente (Ryan, 2016), ou seja, que qualquer utilizador consiga interagir com um *website* independentemente da sua incapacidade, do *browser* utilizado, ou dos dispositivos utilizados (Chaffey & Smith, 2017). Um *website* de sucesso deve permitir que todos os utilizadores tenham acesso igual às informações e funcionalidades de um *website*. Tal pode ser feito, por exemplo, incluindo alternativas de texto descritivo para imagens e conteúdo multimédia, de tal forma que possa ajudar pessoas com incapacidades visuais (Ryan, 2016). Para garantir esta igualdade de acessibilidade, muitos países estabeleceram diretrizes e leis obrigatórias a ser cumpridas em todos os projetos de desenvolvimento de *websites* (Chaffey & Smith, 2017). A usabilidade resume-se ao quão fácil é usar um *website* (Chaffey & Smith, 2017). Um *design* simples, elegante e funcional, que elimina barreiras, forneça informações e funcionalidades que os utilizadores desejam, reduza a frustração, e permita que os utilizadores naveguem intuitivamente, irá, naturalmente, ajudá-los a alcançar os seus objetivos *online* de forma eficaz (Ryan, 2016).

Na criação de experiências *online* eficazes, para além da acessibilidade e usabilidade é necessário ter em consideração também outros fatores. Um deles é a arquitetura de informação, ou seja, tudo o que se refere à estrutura de informação num *website* (por exemplo, uso de títulos para ajudar na navegação e na localização de conteúdo). Outro fator é a persuasão com o objetivo de resultados comerciais, ou seja, o *design* deve evidenciar conteúdo e conduzir o consumidor através de uma jornada pensada e desenhada para que se alcancem conversões. Um último fator essencial é a otimização para motores de pesquisa - SEO (*Search Engine Optimization* / Otimização para mecanismos de pesquisa). Este é um fator que deve ser considerado sempre ao longo do desenvolvimento do *website* e na gestão de conteúdo, uma vez que se revela extremamente importante para que os motores de pesquisa consigam encontrar o *website* e atribuir-lhe relevância (Chaffey & Smith, 2017).

3.1. SEO - Otimização para motores de pesquisa

No desenvolvimento de um *website*, é preciso garantir que este possa ser encontrado pelo seu público-alvo. Para isto, é necessário ter sempre em consideração o fator SEO (Ryan, 2016). Segundo Chaffey e Smith (2017), SEO envolve “alcançar a posição ou classificação mais elevada nos resultados de pesquisa orgânicos depois de uma combinação de palavras-chave terem sido digitadas” (p.369) [tradução própria]. O que se pretende é que os motores de pesquisa ofereçam aos consumidores resultados de pesquisa de alta qualidade relevantes e no momento oportuno. Estes usam programas automatizados, denominados *robots*, que seguem *hyperlinks*, coletam informações sobre as páginas que encontram, analisam bilhões de páginas de resultados e pontuam a relevância destas em segundos (Ryan, 2016). Através de um algoritmo, os motores de pesquisa relacionam o conteúdo de uma página com a palavra-chave digitada (Chaffey & Smith, 2017), e estão constantemente à procura de otimizar a relevância e a qualidade dos resultados que aparecem na pesquisa, sempre que o utilizador introduz uma palavra-chave (Ryan, 2016).

Uma estratégia de SEO envolve, para começar, o conhecimento do público-alvo e das palavras-chave relacionadas com o negócio (Kingsnorth, 2016). O ponto de partida deve ser saber o que as pessoas procuram quando querem encontrar os produtos, serviços ou informações de uma determinada empresa. Para isto, é necessário identificar as palavras-chave ou as frases-chave (estas consistem em duas, três ou mais palavras) (Chaffey & Smith, 2017; Ryan, 2016), tendo em consideração, por exemplo, que o *Google* atribui mais relevância a uma página quando uma frase procurada corresponde a uma frase existente nessa página, em comparação com uma palavra. Ao selecionar palavras ou frases chave, as marcas também devem ter em conta a sua popularidade (Chaffey & Smith, 2017) e a concorrência, ou seja, o número de outros *websites* que competem pelas mesmas palavras-chave e quais as palavras-chave que utilizam para qualificá-los a aparecerem nos resultados de pesquisa (Chaffey & Smith, 2017; Ryan, 2016). Posteriormente, uma estratégia de SEO envolve áreas como SEO técnico, estrutura do *website*, conteúdo, dispositivos móveis e localização. SEO técnico é importante para permitir que os motores de pesquisa consigam interpretar o conteúdo de uma página e atribuir-lhe relevância (Kingsnorth, 2016). Duas *tags* importantes em SEO técnico são a *title tag* e a *meta description tag* (Chaffey & Smith, 2017; Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016). Uma *title tag* consiste numa breve descrição de um conteúdo de uma página em HTML (*Hypertext Markup Language*/Linguagem de marcação de hipertexto) (Kingsnorth, 2016). Esta é uma das *tags* mais importantes, porque é das mais utilizadas por mecanismos de pesquisa para classificar bem a página nos resultados de pesquisa; porque é um título que descreve o que a página contém (Ryan, 2016); e porque, se for relevante e poderosa, pode despertar o aumento do número de cliques, fazendo os motores de pesquisa subir a posição da página em

comparação com outras páginas com menos cliques (Chaffey & Smith, 2017). Uma *meta description* é uma longa descrição do conteúdo de uma página (Kingsnorth, 2016) que aparece nos resultados de pesquisa por baixo do título (Ryan, 2016), e onde as empresas podem aproveitar para introduzir uma *call to action*, (Chaffey & Smith, 2017), podendo ajudar a fomentar o número de cliques (Ryan, 2016). Na estrutura do *website* é preciso considerar vários aspetos; dos quais destacamos: conter uma hierarquia de navegação lógica e organizada por níveis, conter uma estrutura de URL (*Uniform Resource Locator/ Localizador uniforme de recursos*) lógica e fácil de interpretar pelos *robots* dos motores de pesquisa, e conter uma descrição em HTML das imagens (Kingsnorth, 2016). As imagens têm um texto escondido associado, que só é possível ver se as imagens gráficas não estiverem a aparecer (Chaffey & Smith, 2017), e que permite que os motores de pesquisa possam interpretar conteúdo visual (Kingsnorth, 2016). Também é preciso considerar que as páginas principais recebem mais prioridade do que as de níveis mais profundos, pelo que é necessário usar termos específicos e *links* flexíveis que possam ser lidos pelos mecanismos de pesquisa (Ryan, 2016). SEO baseia-se também em conteúdo bom, sendo que os motores de pesquisa atribuem muita da relevância a conteúdo informativo (Kingsnorth, 2016; Ryan, 2016). Aqui é importante que o conteúdo contenha palavras-chave, esteja sempre atualizado, envolva os consumidores (Kingsnorth, 2016) e seja único e relevante, pois isto facilita a navegação dos utilizadores que queiram visitar o *website* (Ryan, 2016). A área dos dispositivos móveis refere-se ao quão importante é um *website* ser adaptado para funcionar em ecrãs de pequena dimensão. Por exemplo, o *Google* atribui mais relevância a *websites* com esta característica *mobile-friendly*. A localização está relacionada com o garantir que o motor de pesquisa consiga perceber onde a empresa está localizada. Para tal é importante o *website* ter uma página dedicada à localização, com endereço de morada e contactos (Kingsnorth, 2016). No entanto, é também importante fazer SEO para onde a empresa está situada, permitindo mostrar resultados de pesquisa com base na localização (Ryan, 2016). Outra técnica que deve ser tida em consideração no âmbito da otimização de SEO é a maximização dos *links* de qualidade para e de diferentes *websites* (Chaffey & Smith, 2017). Os *links* internos (*links* entre páginas no mesmo *website*) e externos (*links* de outros *websites*) são importantes para melhorar a classificação de páginas de um *website*. De facto, os *links* externos reforçam a autoridade percebida do site pelos mecanismos de pesquisa, e os *links* internos ajudam a distribuir a autoridade acumulada pelas páginas mais importantes para outras páginas importantes do *website* (Ryan, 2016). Esta técnica também envolve expor o *website* em *websites* de parceiros, redes sociais, comunicados de imprensa, ou *blogs*. Isto permite uma maior visibilidade noutros *websites* e ajuda os motores de pesquisa a atribuírem maior relevância (Chaffey & Smith, 2017). Depois da implementação de uma estratégia de SEO é preciso medir, analisar, monitorizar e procurar sempre melhorar a otimização do *website* com base nas tendências do mercado (Ryan, 2016).

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DA ENTIDADE

1. Contexto e modelo de negócio

O PPHE Hotel Group é um grupo imobiliário internacional de hospitalidade, com um portfólio de £ 1,6 bilhões de ativos de arrendamento integral e de arrendamento de longo prazo em várias cidades da Europa, mercados urbanos e destinos de resorts. A sua principal atividade é desenvolver, possuir e operar hotéis, *resorts* e *campsites*, proporcionando retornos financeiros atraentes, geração de *cash flow* e valorização de capital a longo prazo. O PPHE Hotel Group é um dos maiores proprietários/operadores de hotéis no centro de Londres e o seu portfólio consiste em 46 propriedades presentes em cinco países (Holanda, Reino Unido, Alemanha, Croácia e Hungria). O Grupo possui na totalidade 8,800 quartos e 8 *campsites* através de quatro marcas: Park Plaza® Hotels & Resorts, art'otel®, Arena Hotels & Apartments® and Arena Campsites® (PPHE Hotel Group, 2019).

O grupo beneficia de uma relação exclusiva com o Radisson Hotel Group, um dos maiores grupos de hotéis do mundo, o que permite desenvolver e operar a marca Park Plaza® Hotels & Resorts na Europa, Médio Oriente e África. Através desta parceria com o Radisson Hotel Group, o PPHE Hotel Group tem acesso a poderosas redes de marketing e de canais de distribuição, bem como a uma capacidade de vendas em constante crescimento, a uma gama de ferramentas de vendas e otimização de receita sofisticadas e a promoções comerciais. O PPHE Hotel Group também é participante no programa global de fidelidade do Radisson Hotel Group, denominado de Radisson Rewards™. O programa, com mais de 19 milhões de membros em todo o mundo, apresenta-se muito vantajoso para a empresa, visto que esses membros representam uma parte significativa da ocupação anual dos hotéis Park Plaza®. Os membros deste programa ganham pontos por cada estadia elegível e estes pontos podem ser usados nos vários hotéis participantes, e trocados por noites gratuitas no hotel, serviços no hotel, milhas aéreas, vales-presente para lojas de retalho, viagens, restaurantes, entre outros (PPHE Hotel Group, 2019).

O PPHE Hotel Group é o acionista maioritário do Arena Hospitality Group, um grupo de hospitalidade internacional e dinâmico, com presença na Europa Central e Oriental. Este possui e opera os hotéis Park Plaza® e art'otel® na Alemanha, Hungria e Croácia. Para além disto, também opera a marca Arena Campsites® que está presente em 8 locais na costa sul de Istria, perto das cidades históricas de Pula e Medulin, na Croácia. Os parques de campismo da Arena Campsites® oferecem aos hóspedes a oportunidade de experimentarem as áreas de beleza natural e atividades ao ar livre de Istria. Cada parque de campismo tem uma oferta diferente, sendo a mais recente um parque de campismo de luxo chamado "glamping" (PPHE

Hotel Group, 2019).

Quanto à marca art'otel®, esta pertence totalmente ao PPHE Hotel Group, o que permite ao grupo uma maior liberdade em termos de gestão, tal como permite desenvolver o conceito de ter um hotel que em si é uma obra de arte em todo o mundo. A marca está atualmente presente na Alemanha e na Holanda, e tem projetos em desenvolvimento em Londres. Um deles é um hotel em Hoxton, com previsão de abertura em 2020 (PPHE Hotel Group, 2019).

Para além de ser proprietário e operador de multimarcas de hotéis, o PPHE Hotel Group também é proprietário e operador de restaurantes e bares de destino nos vários países da Europa como o Carstens Amsterdam, o 5&33, o Florentine, o Chino Latino, o TOZI Restaurant & Bar, o Westway Bar & Kitchen, o BA Beef Club, o Upside Down Bar & Restaurant, o Brasserie Joel, o PRIMO Bar, o Oaks, o 106 Baker St e o Espressamente Illy (PPHE Hotel Group, 2019).

O foco do grupo é expandir a sua presença no segmento de mercado de estilo de vida de luxo, através de desenvolvimento estratégico e projetos de parceria. O modelo de negócios do PPHE Hotel Group consiste em três tipos de contratos: posse das ações dos hotéis, hotéis sob arrendamento de operações e hotéis franchisados. O contrato de posse de ações de hotéis refere-se ao grupo ser proprietário de 32 hotéis. Isto permite que a empresa capitalize sobre qualquer aumento nos valores de propriedade e desenvolva hotéis emblemáticos em locais-chave. O contrato de arrendamento de operações refere-se ao modelo do grupo alugar três dos hotéis de terceiros, permitindo assim que a empresa não tenha de fazer investimento inicial de capital. E o último contrato, que é de *franchising*, refere-se ao modelo do grupo ter um contrato de *franchising* com terceiros, sendo que esses possuem e operam essas propriedades (PPHE Hotel Group, 2019).

O PPHE Hotel Group enfatiza que a sua vantagem competitiva é oferecer aos hóspedes uma experiência única. Para isto, as experiências dos hóspedes estão no centro de todas as atividades da empresa e o objetivo é que os hóspedes sejam surpreendidos e as suas expectativas pessoais superadas. As equipas empenham-se para oferecerem aos seus hóspedes uma receção surpreendente, calorosa e acompanhada por um sorriso, ao mesmo tempo que oferecem uma forte cultura de prestação de serviços (PPHE Hotel Group, 2019).

2. Visão, valores e estratégia

O PPHE Hotel Group define a sua visão como a de ser capaz de se aperceber do seu

potencial de crescimento. Isto significa criar valor para o acionista, tornando-se uma das empresas líderes em hotelaria nos segmentos de hotel *upscale*, *upper upscale* e *lifestyle* nas principais cidades, centros regionais e destinos de *resorts*, principalmente na Europa (PPHE Hotel Group, 2019).

Os valores do PPHE Hotel Group centram-se nas relações de trabalho positivas e capazes de fomentarem um ambiente de trabalho baseado na confiança, respeito, trabalho em equipa, entusiasmo, compromisso e preocupação (PPHE Hotel Group, 2019).

A estratégia do grupo consiste em desenvolver, possuir, coadministrar e operar propriedades, principalmente nos segmentos *upscale*, *upper upscale* e *lifestyle* em locais privilegiados. Normalmente, o grupo adquire propriedades que acredita terem um potencial significativo e inicia uma etapa de desenvolvimento e redesenho, apostando sempre na melhoria contínua de operações dos hotéis. Para além disto, a estratégia de negócios do Grupo concentra-se em fazer a diferença na preservação do meio ambiente para as gerações futuras, impactando positivamente a vida das pessoas e beneficiando as comunidades locais nas quais opera. Esta estratégia é conseguida através de um envolvimento ativo do grupo em várias iniciativas de sustentabilidade em programas ambientais nos hotéis, bem como através do recurso a atividades direcionadas para a comunidade e para a caridade. Estas atividades também envolvem os funcionários da empresa a vários níveis. Um exemplo, refere-se ao dia de CSR (*Corporate social responsibility*) onde os funcionários do Escritório Corporativo dedicam um dia do seu trabalho a fazer voluntariado numa associação do país (PPHE Hotel Group, 2019).

3. As marcas Park Plaza® e art´otel®

Das quatro marcas com as quais o PPHE Hotel Group trabalha, as duas marcas pelas quais o departamento de *Digital Marketing, Revenue & Analytics* é responsável são as marcas Park Plaza® Hotels & Resorts e art´otel®. Sendo estas as marcas com as quais nos foi dada oportunidade de trabalhar de perto durante o nosso estágio, são estas o foco do presente relatório. Para uma melhor compreensão do trabalho, apresentamos então, de seguida, o conceito destas duas marcas (PPHE Hotel Group, 2019).

A marca Park Plaza® Hotels & Resorts é uma marca de luxo de hotéis contemporâneos, que foram projetados individualmente e são conhecidos pela sua localização central. Estes estão presentes tanto no centro das cidades como em *resorts* na costa Croata. Esta marca de hotéis *upscale* e *upper upscale* destina-se a quem viaja por motivos de negócio ou lazer. Segundo as

diretrizes da marca, os hóspedes de lazer desfrutam de um *staff* amigável, de um alojamento excelente, bem como de restaurantes e de bares de qualidade. Por outro lado, os hóspedes de negócios valorizam a eficiência do *staff*, a conectividade à Internet, ou o excelente centro de negócios. Os hotéis Park Plaza® também são conhecidos pelos seus espaços de eventos, que são flexíveis para se adaptarem a vários tipos de eventos, e têm equipamentos audiovisuais de última geração, sendo muito apreciados por organizadores de eventos. Os hotéis em si são famosos por criarem momentos memoráveis através do seu serviço inspirador, dos seus quartos elegantes e das suas instalações versáteis para reuniões. Também se destacam devido aos seus restaurantes e bares premiados que se situam nas instalações dos hotéis (PPHE Hotel Group, 2019).

A marca art'otel® tem um conjunto de hotéis que combina um estilo arquitetónico excepcional com interiores inspirados em arte, localizados em centros cosmopolitas na Alemanha e na Holanda. Cada hotel exhibe uma coleção de obras originais projetadas ou adquiridas especificamente para esse hotel, tornando cada local uma galeria de arte única por si só. O art'otel® criou um nicho de mercado diferente no mundo dos hotéis, diferenciando-o dos hotéis tradicionais. Segundo as diretrizes da marca, a sua filosofia é incentivar os clientes a verem a vida de forma diferente, a amarem a arte e a viverem a vida. Os hóspedes são cercados de obras de arte exclusivas e exposições de artistas. A visão da art'otel® é desenvolver uma marca de hotel exclusiva que combina consistentemente arte e vida e oferece um serviço excepcional. O seu objetivo é estabelecer os padrões para o futuro da hospitalidade, abrindo a mente dos hóspedes para novas experiências e desafiando as perceções tradicionais sobre o que um hotel é e deveria ser (PPHE Hotel Group, 2019).

4. Departamento de *Digital Marketing, Revenue & Analytics*

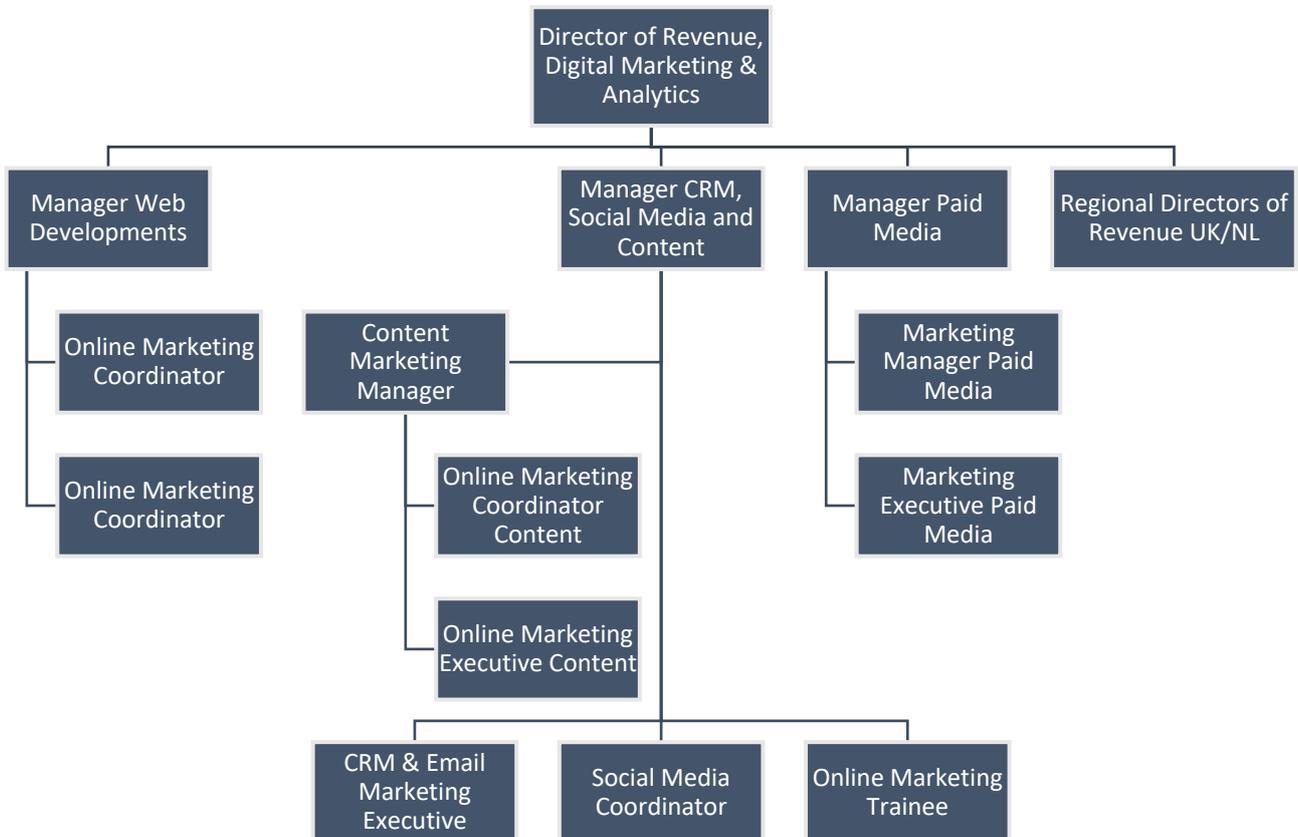
O nosso estágio foi realizado no departamento comercial de *Digital Marketing, Revenue & Analytics*, que nos primeiros três meses do nosso estágio, se denominava de departamento de *E-Commerce*. Antes, o departamento de *Revenue* e o departamento de *E-Commerce* eram dois departamentos diferentes. No entanto e devido a uma reestruturação da empresa, os dois foram aglomerados, alguns cargos foram ajustados, e um novo departamento foi criado: o departamento de *Customer Service and Guest Experience*. Desta forma, o atendimento ao cliente nas redes sociais realizado pela equipa de *E-Commerce* e o atendimento ao cliente noutros sites de *Reviews* realizado pela equipa de *Branding* foram aglomerados num departamento dedicado a esse fim. Consideramos ser importante explicar estas mudanças visto que o atendimento ao cliente nas redes sociais era uma das nossas principais tarefas que, no entanto, deixámos de realizar na fase final do estágio, em junho de 2019. Outras

mudanças dentro da equipa de *Digital Marketing* tiveram lugar; destacamos, em particular, o facto da equipa de conteúdo, que antes era uma equipa independente, passar a fazer parte de uma equipa maior, sendo esta agora a equipa de CRM (gestão de relacionamento de cliente), redes Sociais e conteúdo. Nestas circunstâncias, as pessoas na área de desenvolvimento de *websites* foram agrupadas numa só equipa.

O departamento de *Digital Marketing, Revenue & Analytics*, apesar de ser um só departamento, continua dividido em duas equipas, que trabalham agora mais em sintonia para o mesmo fim. O departamento é responsável pelas seguintes disciplinas: *Paid Media* (Publicidade Paga), Gestão de relacionamento de cliente (que inclui lealdade), *Email Marketing*, Conteúdo, *Social Media Marketing*, Desenvolvimento e Otimização de *Websites* e *Revenue* das regiões Holanda e Reino Unido.

Na Figura 1 apresentamos um organograma do departamento de *Digital Marketing, Revenue & Analytics*, com o foco na equipa de *Digital Marketing*, sendo esta a equipa da qual fizemos parte integrante durante os 10 meses de estágio.

Figura 1 - Organograma do departamento de *Digital Marketing, Revenue & Analytics*, com foco na equipa de *Digital Marketing*



CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

1. Cronograma

O nosso estágio curricular no PPHE Hotel Group teve a duração de 10 meses, tendo sido iniciado a 3 de setembro de 2018 e concluído a 29 de Junho de 2019. Durante este período diferentes tarefas foram desenvolvidas no âmbito do marketing digital. Um resumo destas, organizadas cronologicamente, pode ser encontrado no Quadro 1 seguinte.

Quadro 1 - Tarefas desenvolvidas durante o estágio e a respetiva duração em meses

Duração em meses	Tarefas desenvolvidas
setembro	Participação numa <i>videoshoot</i> para a marca art'otel®, na galeria do art'otel amsterdam.
setembro a dezembro	Uma vez por semana: Responsável pela caixa de entrada para pedidos de criação de <i>landing pages</i> (página de destino - página independente para onde o leitor é redirecionado).
setembro a junho	Diariamente: Atendimento ao cliente nas redes sociais através do programa CX Social. Semanalmente: Gestão de uma lista de novos subscritores e eliminação de subscritores no programa Epsilon's Agility Harmony. Mensalmente: Apoio na criação de campanhas e <i>landing pages</i> de <i>Email Marketing</i> , criação de um calendário com os acontecimentos principais nas cidades dos hotéis do mês seguinte, <i>feedback</i> de propostas de conteúdo para as redes sociais.
outubro	Participação em duas <i>videoshoots</i> com o tema <i>Breast Cancer Awareness</i> : uma no art'otel amsterdam e outra no Corporate Office.
novembro	Participação numa <i>videoshoot</i> em Berlim para a marca art'otel®.

janeiro	<p>Calendário anual de acontecimentos principais, feriados e temas de cada mês.</p> <p>Calendário anual com férias e feriados das regiões de cada país.</p>
janeiro a fevereiro	<p>Duas semanas por mês: Responsável pela caixa de entrada para pedidos de atualização de conteúdo.</p>
janeiro a junho	<p>Interação proativa com as comunidades <i>online</i>.</p>
março a junho	<p>Diariamente: Responsável pela caixa de entrada para pedidos de atualização de conteúdo e pela caixa de entrada para pedidos de criação de <i>landing pages</i>.</p>

2. Objetivos do estágio

O presente estágio, realizado em tempo integral, tem como objetivo complementar a nossa formação académica em Marketing através da nossa integração na empresa PPHE Hotel Group.

Com este estágio internacional na área do marketing digital, ambicionámos aplicar todos os conhecimentos adquiridos durante o nosso Mestrado em Marketing. Pretendíamos, principalmente, apurar os conhecimentos obtidos nas disciplinas que integram o Mestrado em Marketing, mais especificamente, a disciplina Aplicações de Internet Marketing, em contexto prático.

3. Atividades desenvolvidas durante o estágio

O nosso estágio decorreu no departamento de *Digital Marketing, Revenue & Analytics* da empresa PPHE Hotel Group, mais especificamente na equipa de *Digital Marketing*. Esta equipa é responsável pela comunicação da marca e dos seus produtos aos consumidores *online*, bem como pela ampliação do seu relacionamento com eles. Esta equipa é encarregue de atividades de CRM, lealdade, *Social Media Marketing*, desenvolvimento de *websites*, conteúdo e *Paid Media*. A nossa função como *Online Marketing Intern* era apoiar toda a equipa nas diferentes atividades. As nossas tarefas envolveram maioritariamente CRM, *Social Media Marketing* e desenvolvimento de *websites*.

3.1. CRM

As estratégias de CRM estão integradas em várias áreas, podendo ser visualizadas através da possibilidade de registo *online* no *website*, do envio de *newsletters*, da personalização de *emails* ou da facilitação de formulários de *feedback*. No entanto, todas estas estratégias têm o mesmo foco: o cliente. Tal significa que as bases de dados constituídas por clientes que escolheram manter contacto com a marca, são extremamente importantes. Por esta razão, é necessário atualizá-las continuamente e constantemente, garantindo que as pessoas que não querem receber mais comunicações da marca, não as recebem, e ter a certeza que a base de dados continua a crescer. A empresa adota atualmente alguns processos para garantir que a base de dados está a ser cuidada constantemente, nomeadamente, limpeza da base de dados e a importação automática e manual de novos subscritores. Em relação aos processos de limpeza, os utilizadores que não interagem com nenhum *email* enviado pela marca durante 2 anos são considerados utilizadores inativos e deixam automaticamente de receber comunicações da marca. Para além disso, a empresa decidiu começar uma limpeza anual dos utilizadores inativos, para que a base de dados seja constituída maioritariamente por utilizadores ativos e, desta forma, manter as boas práticas de gestão de base de dados. Quanto a um sistema de CRM, a empresa não apresenta nenhum sistema global que contém o histórico dos hóspedes que ficaram nos hotéis e que pode ser acedido e utilizado por todos os departamentos e atividades. No entanto, a plataforma de *email* Harmony pode ser considerada como uma plataforma com características de CRM, visto ser portadora de uma base de dados, que pertence somente à atividade de *E-mail Marketing*. E o programa Opera, este utilizado apenas pela receção dos hotéis das marcas onde é possível ver as reservas atuais e anteriores e um simples histórico da jornada do hóspede, pode ser considerado um programa com características de CRM nas atividades operacionais.

Na área da hospitalidade as empresas adotam cada vez mais estratégias de SCRM para interagir e para gerir mais eficazmente o relacionamento com os seus consumidores, e o mesmo acontece no PPHE Hotel Group. Estas estratégias envolvem medir o sentimento dos consumidores pelas marcas, através da monitorização de conversas e do atendimento ao cliente. Os consumidores utilizam cada vez as redes sociais para partilharem, publicamente para toda a comunidade, as suas opiniões e experiências com marcas e produtos. Os consumidores também tendem a utilizar o Twitter e o Facebook para obter atendimento ao cliente, dada a facilidade das redes no processo de interagir com a marca. Nas redes sociais das marcas art'otel® e Park Plaza® verifica-se a mesma tendência, sendo o Twitter o mais utilizado para reclamações e o Facebook para perguntas. *Feedback* positivo é possível ver-se através das várias plataformas, incluindo no Instagram. A empresa tem em consideração que os consumidores esperam resposta imediata, e estabeleceram um período máximo de resposta

de 24h, sendo que esta deve ser sempre adequada e personalizada ao assunto em questão, bem como amigável. A empresa também comunica o *feedback* negativo aos respetivos departamentos, com o objetivo de melhoria continua do serviço e dos processos.

Os *emails* das marcas Park Plaza® (Anexos – Figura 2) e art´otel® (Anexos – Figura 3) seguem a mesma estrutura: linha de assunto, pré-cabeçalho, cabeçalho, corpo e rodapé. Quanto à linha de assunto, esta é também alvo de muito cuidado, sendo, na maioria das vezes, realizado um teste A/B para saber qual a frase que vai trazer melhores resultados, ou seja, um teste que compara duas versões de um mesmo tipo de conteúdo, aplicado durante um determinado tempo a uma dada amostra da base de dados. A versão que demonstrar melhores resultados no tempo de teste, é aquela que é utilizada para a maior parte da base de dados. O pré-cabeçalho contém a indicação da língua utilizada no *email*, bem como um *link* para abrir o *email online*. O cabeçalho consiste sempre no logo da respetiva marca. O corpo engloba, normalmente, várias componentes. A primeira componente é chamada de *primary*; aqui é possível ver uma imagem relativa ao tema da campanha de *email* e um pequeno parágrafo de introdução. A segunda componente consiste em duas colunas onde é possível ver mais detalhes sobre o tema. Assim, consiste numa imagem e num texto muito pequeno em cada coluna, bem como integra uma *call to action* para cada coluna (que normalmente redireciona o leitor para páginas do *website*), ou uma *landing page* criada para essa campanha. Um *landing page*, neste contexto, refere-se a uma página independente para onde o leitor é redirecionado, que contém informação relevante e uma *call to action*. Dependendo do *email*, esta componente de colunas pode ainda conter uma segunda linha com outras duas colunas que incluem o mesmo tipo de conteúdo. O rodapé é dividido também em duas componentes, chamadas de social e legal. Na componente social encontram-se botões das redes sociais que direcionam o leitor para as redes sociais da empresa. A componente legal inclui a política de privacidade e um *link* de cancelamento da subscrição. Para gerir todos os aspetos integrados em *Email Marketing*, a empresa utiliza o *software* Epsilon's Agility Harmony. Este permite gerir as bases de dados, criar as campanhas com base num *template* pré-definido, personalizar as mensagens, e analisar os resultados das campanhas de *email*.

Na área de CRM, tivemos a oportunidade de estarmos envolvidos em várias atividades como gestão da base de dados, atendimento ao cliente e *Email Marketing*.

Quanto à gestão da base de dados, fomos responsáveis por várias tarefas. Semanalmente durante todo o período de estágio, tínhamos de importar um documento com novos subscritores para a nossa base de dados de *Email Marketing*. Este documento aglomerava novos subscritores que aceitaram receber comunicações da marca quando fizeram *check-in* nos nossos hotéis situados na Alemanha. Este documento não inclui novos subscritores recolhidos nos hotéis do Reino Unido, Croácia, Hungária e Holanda, pois estes são importados

automaticamente. Isto deve-se ao GDPR (*General Data Protection Regulation*/ Regulamento geral sobre a proteção de dados), a política de privacidade de dados que foi introduzida em maio de 2018, que obriga as empresas a seguir um regulamento de proteção de dados, que pode diferir de país para país. Nos países como Reino Unido, Croácia, Hungária e Holanda, as novas subscrições recolhidas nos hotéis funcionam da seguinte forma: os interessados em subscrever as *newsletters* têm de dar consentimento explícito em papel; depois esta informação é adicionada no sistema Opera; e por fim a informação é automaticamente importada do sistema Opera para a plataforma Harmony. Na Alemanha, as regras de GDPR são muito limitadas e rigorosas, tornando o processo mais longo; e o processo consiste no seguinte: os interessados em subscrever as *newsletters* têm de dar duplo consentimento explícito em papel; depois esta informação é importada para um sistema nos hotéis; a seguir é exportado e alterado manualmente um documento que inclui estes subscritores que deram duplo consentimento (*Double-Opt-ins*); por fim o documento alterado é importado manualmente para a plataforma Harmony; e por último, os utilizadores recebem um *email* para confirmar que querem realmente receber comunicações da marca. Quanto à nossa tarefa, esta envolveu o tratamento manual do documento com os *Double Opt-ins*, e o processo era o seguinte: fazer *download* semanalmente de um ficheiro com os novos subscritores; alterar o ficheiro manualmente em Excel (alterar o nome das colunas, adicionar e eliminar algumas colunas, alterar o formato das datas de subscrição) para que o *software* de gestão de base de dados conseguisse ler o ficheiro; e importar o ficheiro alterado na plataforma Epsilon's Agility Harmony. Ainda relacionada com a base de dados, tivemos também de eliminar manualmente subscritores da nossa base de dados de *Email Marketing*. Devido a GDPR as empresas são obrigadas a remover subscritores se estes o solicitarem. Todas as semanas a equipa de CRM recebia um *email* com endereços de *email* de pessoas que contactaram a empresa diretamente, ou organismos de terceira parte, a pedir explicitamente para não receberem comunicações da nossa marca, muitas vezes informando que nunca aceitaram recebê-las. Assim, estes endereços de *email* teriam de ser verificados manualmente na plataforma Epsilon's Agility Harmony e, no caso de estarem na nossa base de dados, teriam de ser eliminados.

No âmbito do atendimento ao cliente foi-nos entregue um SOP (*Standard Operating Procedure* / Procedimentos standard de operação), isto é, um documento que explica todos os passos envolvidos nesta tarefa, incluindo a forma como deveríamos responder aos hóspedes, e atuar perante diferentes tipos de mensagens (questões, pedidos, ou reclamações) e ainda que departamentos dos hotéis deveríamos contactar dependendo do assunto em questão. O atendimento ao cliente envolvia as duas marcas, Park Plaza® e art´otel®, e era gerido através de um agregador de redes sociais denominado CX Social. O procedimento perante questões envolvia várias possíveis ações: 1) verificar, no *website* de determinado hotel se a resposta à

questão estava presente neste; 2) no caso de não estar, era necessário entrar em contacto com o hotel através de telefone ou *email* para esclarecimento das questões; 3) no caso de questões mais complexas ou que poderiam torna-se em pedidos, o procedimento consistia em pedir ao hóspede para nos enviar um *email* com as suas questões. Posteriormente este *email* era reencaminhado para o departamento do hotel (normalmente *Front Office* ou *Guest Relations*) e este departamento ficava responsável por contactar o hóspede diretamente por *email*. Quanto às reclamações e pedidos, o procedimento era semelhante para os dois. Tal procedimento consistia em pedir ao hóspede para nos enviar um *email* com o seu pedido ou *feedback*, incluindo os detalhes da sua reserva (número de reserva, nome da reserva, datas de *check-in* e *check-out*) e este *email* era reenviado para o departamento *Front Office* ou *Guest Relations* do hotel. Este departamento, ficava responsável de responder ao hóspede diretamente por *email*. Em qualquer que fosse a situação ou o tipo de interação que envolvesse o determinado hotel responder ao hóspede diretamente, era necessário acompanharmos o caso para sabermos se o hotel respondeu ao hóspede ou não. No caso de não termos recebido nenhuma atualização, teríamos de ligar ao hotel diretamente ou enviar um *email* de seguimento no dia seguinte para ter a certeza que o assunto era resolvido num tempo razoável. Esta tarefa foi-se desenvolvendo ao longo dos 10 meses de estágio. No mês de setembro, só tínhamos de lidar com reclamações, pedidos e questões provenientes das duas marcas, pois a empresa tinha um contrato com a empresa Dorst & Lesser que respondia a comentários e mensagens positivas. Esta empresa também era responsável por nos atribuir as mensagens com as quais teríamos de lidar, tanto das 9h às 17h, como fora de horas laborais. A partir do mês de outubro, esta empresa deixou de ser responsável por responder a comentários e mensagens positivas da marca art´otel® durante as nossas horas laborais, voltando esta a ser uma responsabilidade nossa. No entanto, sendo art´otel® uma marca menor em termos de comunidade, comparando com a marca Park Plaza®, não recebíamos muitas mensagens, e a tarefa em si não se tornou mais complicada. No mês de dezembro, a empresa sofreu uma reestruturação que afetou esta nossa tarefa também. O atendimento ao cliente deixou de fazer parte do departamento *de Digital Marketing, Revenue & Analytics* para fazer parte de um novo departamento, o departamento *de Customer Service & Guest Experience*. Aos poucos, novos pequenos procedimentos foram sendo introduzidos. Assim, foi-nos apresentado o sistema CSA (*Customer Service Application* / Aplicação de atendimento ao cliente) onde é possível encontrar as reservas dos hóspedes com as informações da sua estadia. Isto, até então, não estava a ser utilizado pelas pessoas que foram responsáveis pelo atendimento ao cliente e percebemos que encurtava tempo de resposta em muitos dos casos. Para além disto, tivemos a oportunidade, por convite do novo responsável, de completarmos uma formação do programa CX Social com o gestor de conta da empresa CX Social. Esta formação dividiu-se em três sessões, uma sobre gestão das definições da conta, outra sobre todas as funcionalidades da aplicação e a última sobre análises de dados da aplicação. Esta

formação trouxe muitos novos conhecimentos e aprendizagens sobre funcionalidades que a aplicação oferece e não estavam a ser utilizadas, e que passamos a ter em consideração diariamente ao utilizar a aplicação. A partir do mês de março, outra mudança tomou lugar. A empresa Dorst & Lesser deixou de ser responsável por responder a mensagens e comentários positivos, bem como por nos atribuir mensagens, durante as horas laborais (9h - 17h), sendo apenas responsável por nos atribuir mensagens e responder a mensagens positivas fora das horas laborais, incluindo fins-de-semana. Nesta fase tivemos de assumir a responsabilidade total das duas marcas durante as horas laborais, sendo que isto incluiu ler todas as interações que recebíamos na nossa caixa de entrada, resolver aquelas que não eram importantes ou interessantes, e responder a todo o tipo de interações relevantes que recebíamos.

Relativamente às atividades de *Email Marketing*, a nossa tarefa resumiu-se a ajudar a equipa de conteúdo na criação de campanhas de *Email Marketing (newsletters)* (Anexos – Figura 2 e Figura 3) ou na criação de *landing pages* para essas campanhas, principalmente para a marca Park Plaza®, sendo esta a que continha uma comunicação mais frequente através de *email*, aproximadamente 2 por mês. As campanhas de *email* variavam o seu objetivo, podendo este ser somente gerar receitas, ou oferecer aos consumidores conteúdo inspirador sobre uma determinada cidade. Como *Online Marketing Intern*, tivemos a oportunidade de compor campanhas de *email* para ambos os objetivos. Para estas campanhas, também um conjunto de procedimentos era seguido. Primeiramente era partilhado com a equipa de conteúdo, um resumo do que era esperado da campanha. Em segundo lugar, esta equipa propunha todo o conteúdo para a campanha e para a *landing page* associada, assim como, fornecia as traduções, no caso de serem necessárias, para essa determinada campanha. Por último, a campanha e *landing page* eram criadas com todo o conteúdo previamente definido. A fase em que participamos foi somente na última, isto é, na parte mais técnica de criação de campanhas de *email* e *landing pages*. Se, em algumas vezes, apenas ajudamos a equipa de conteúdo neste processo, noutras vezes tivemos a oportunidade de realizar todo o processo técnico de criação autonomamente. Ainda relacionado com as campanhas, tivemos também oportunidade de aprender como personalizar aquelas para cada consumidor alvo, e realizar este processo em várias campanhas.

3.2. Social Media Marketing

Social Media Marketing pretende encorajar os consumidores atuais e potenciais a interagir e a criar conteúdo, seja este em texto, áudio, imagem ou vídeo. Existem várias plataformas que podem ser utilizadas para este fim, no entanto o PPHE Hotel Group foca-se só em algumas, sendo estas o Instagram, o Facebook, o Twitter, o Printnerest, o Youtube e o LinkedIn. O

Instagram e Facebook são as redes onde são colocados mais esforços e onde as comunicações são mais frequentes, pois são o meio pelo qual ambas as marcas tentam manter um relacionamento mais próximo com os consumidores. O Twitter também é utilizado pelas duas marcas para comunicar com os consumidores, apesar de não serem comunicações tão frequentes. No entanto, é principalmente o meio pelo qual os consumidores comunicam com as duas marcas, partilhando as suas questões e opiniões. O Pinterest é utilizado como um meio de criar consciência de marca, usado muito menos frequentemente do que as outras plataformas. O Youtube é uma rede que o grupo apenas mantém atualizada. O seu propósito é mostrar a empresa, as marcas, os hotéis e os restaurantes. Também inclui alguns vídeos curtos de promoção de eventos, ou de promoção de *cocktails*, ou pratos num determinado restaurante/bar. O LinkedIn já é utilizado num nível corporativo, mostrando as conquistas do PPHE Hotel Group e das suas marcas, como por exemplo, a abertura de um novo hotel ou a aquisição de uma nova propriedade. Também é utilizado pela equipa de Recursos Humanos para promover vagas de trabalho e encontrar profissionais. Em termos de *reviews*, os consumidores destas marcas utilizam *sites* de turismo como o TripAdvisor, o Expedia e o Booking.com, sendo este o principal. No entanto, hoje em dia, os consumidores já utilizam as redes sociais Instagram, Facebook e Twitter para fazerem *reviews*.

Em *Social Media Marketing* é importante a monitorização das conversas destas plataformas. No entanto, é igualmente essencial participar nessas conversas, bem como inovar nas formas de interagir com a audiência que se quer alcançar, e tentar criar uma relação com ela. Nesta linha de pensamento, a empresa interage com todas as interações que recebe nas suas redes sociais através de gostos e comentários, mas também adota estratégias com o objetivo de atrair consumidores do público-alvo para a sua atual comunidade, interagindo com estes para criar consciência da marca.

Outro aspeto extremamente importante em *Social Media Marketing* é o conteúdo. Este deve estar alinhado com o público-alvo e deve conter um conjunto de características, como por exemplo, deve ser relevante, interessante e estimular o envolvimento. O tipo de conteúdo que se tem destacado mais é a fotografia e o vídeo, sendo também o tipo de conteúdo em que a empresa investe e utiliza mais para comunicar com os seus consumidores nas redes sociais. Estando o vídeo a aumentar a sua popularidade, a empresa começou a apostar ainda mais neste tipo de conteúdo, principalmente como meio de mostrar a marca art'otel®. Dada também a relevância de UCG (*User Generated Content*/ Conteúdo Gerado pelo Utilizador), principalmente no setor hoteleiro, a empresa todos os anos aposta em campanhas para as duas marcas (*#parkplazamoments* e *#artotelvibes*) com o objetivo de estimular a criação de conteúdo por parte dos consumidores. Para gerir todo este conteúdo, utiliza a plataforma TINT. Esta consiste num agregador de conteúdo de social media, que recolhe imagens e vídeos do

Instagram, Facebook, Twitter e outras plataformas, apresentadas num único *feed* para aprovação. Estes *feeds* estão associados a *websites* próprios, criados somente para demonstrar o UCG.

Na área de *Social Media Marketing* foram desenvolvidas várias tarefas ao longo do estágio. Uma destas tarefas consistiu na criação de um calendário anual de acontecimentos principais, feriados e temas de cada mês (por exemplo: dezembro – Natal e passagem de ano) nas cidades/países onde a empresa tem hotéis (Londres, Nottingham, Cardiff, Leeds, Amesterdão, Eindhoven, Utreque, Berlim, Nuremberga, Colónia, Budapeste e Croácia). Posteriormente, criamos um outro calendário anual com todas as férias e feriados de todas as regiões do Reino Unido, Alemanha e Holanda, visto que estas datas diferem de região para região. Ambos os calendários foram criados para serem utilizados como apoio a atividades de *Social Media Marketing*, *Email Marketing* e *Paid Media*. Para além destes calendários anuais, tivemos de criar mensalmente um calendário. Este era sempre criado para o mês seguinte, mencionando apenas os acontecimentos e grandes eventos das regiões onde se localizam os nossos hotéis, para esse determinado mês. Este *calendário* era utilizado como base para a criação de conteúdo e planeamento de publicações ou campanhas nas redes sociais.

Outra tarefa que nos foi inculcida a partir de 2019 foi interação proativa com as comunidades *online* na plataforma Instagram. Um dos objetivos da empresa era aumentar o número de seguidores no Instagram para ambas as suas marcas. Neste alinhamento, a nossa tarefa consistiu em interagir com pessoas no Instagram através de gostos e por vezes comentários. Estas pessoas tinham de estar enquadradas no nosso público-alvo e mostrar-se membros ativos. Esta abordagem tinha o objetivo de atrair novos utilizadores para as nossas páginas no Instagram, de forma a criar consciência sobre as nossas marcas, aumentar o *engagement* e possivelmente convertê-los em nossos seguidores.

Para além das já referidas, mais duas tarefas foram desenvolvidas no âmbito das redes sociais. Uma delas consistiu em publicar vídeos no Youtube. A empresa tem 3 canais de Youtube: PPHE Hotel Group, Park Plaza® e art´otel®. Durante os 10 meses de estágios, recebemos vários pedidos para publicarmos vídeos nos vários canais da empresa, sendo estes sobre os restaurantes, as marcas, os hotéis, ou os eventos. A segunda tarefa envolveu a plataforma TINT. Cada marca possuía um *feed* próprio, que estava conectado com um *website* público onde mostrava todas as imagens aprovadas. O *feed* da marca Park Plaza® pode ser visto em <http://www.parkplazamoments.com/> (Anexos - Figura 4) e o *feed* da marca art´otel® pode ser visualizado em <http://www.artotelvibes.com/> (Anexos - Figura 5). A nossa função consistia em verificar esta plataforma todos os dias para ver que conteúdo novo tinha sido recolhido das nossas diferentes plataformas e seleccionar aquele que queríamos que

aparecesse nos *websites* destinados a este fim. Esta tarefa tornou-se ainda mais importante durante as campanhas de verão, visto que a quantidade de UCG era superior.

Quanto ao conteúdo para *social media*, este era inicialmente criado pela empresa Dorst & Lesser. A partir de outubro o conteúdo para as redes sociais da marca art'otel® passou a ser criado pela equipa de conteúdo e, a partir do mês de março, também o conteúdo para a marca Park Plaza® passou a ser planeado pela mesma. Uma das tarefas que começamos a executar desde o início consistiu em dar *feedback* sobre as propostas mensais de conteúdo para as redes sociais. A equipa de conteúdo preparava uma proposta de publicações para o mês seguinte para o Instagram, Twitter e Facebook, e a *Social media Coordinator e Manager* destas equipas faziam comentários sobre o que poderia ser melhorado, como imagens ou texto. Uma das nossas tarefas era participar nos comentários e dar opinião sobre as publicações.

Na vertente do conteúdo, estivemos envolvidos na produção de conteúdo de vídeo. Quando iniciamos o estágio, propuseram-nos esta tarefa de assistente de produção, a qual aceitamos. A primeira *videoshoot* na qual participamos realizou-se em setembro, no hotel art'otel amsterdam. Esta consistiu na gravação de uma montagem de uma exposição de arte na galeria do hotel, bem como numa entrevista ao artista responsável por esta exposição. A segunda *videoshoot*, realizou-se no mês de outubro, novamente no art'otel amsterdam. Uma artista foi convidada a pintar um quadro relacionado com a temática *Breast Cancer awareness* ao vivo, na receção do hotel. Nós acompanhamos, através de um vídeo, a evolução desta pintura, desde uma tela em branco até ao resultado final. Ainda no mesmo mês, houve a terceira *videoshoot*, que foi também para o *Breast Cancer awareness*, e teve lugar no *Corporate Office Amsterdam*. Foram convidadas várias pessoas da empresa para lerem algumas falas sobre este tema para a câmara. A última *videoshoot*, realizou-se em Berlim, no mês de novembro. Esta durou 3 dias, e foram gravados 2 vídeos para o art'otel berlin mitte, ao mesmo tempo que foi realizada uma sessão fotográfica. O primeiro vídeo consistiu numa demonstração do hotel, enquanto o segundo consistiu numa história que se desenrolou no hotel. O segundo envolveu modelos, e viajar por vários locais da cidade de Berlim. Ao mesmo tempo que eram gravados os vídeos, foi realizada uma sessão fotográfica no hotel e na cidade. Todo o conteúdo de vídeo e fotografia criados durante as várias *videoshoots* e *photoshoots* utilizados posteriormente em publicações nas redes sociais, mas também em publicidades de *Paid Media*. A nossa tarefa, como assistente de produção, baseou-se em cuidar do equipamento (transportá-lo e montá-lo), conversar com os modelos e artistas, e garantir que tudo corria dentro dos tempos definidos e do plano realizado inicialmente.

3.3. Desenvolvimento de *Websites*

Os *websites* são extremamente importantes para as marcas pois permitem a estas ter total controlo do seu *website*, uma vez que podem alterar ou ajustar o *design* ou a informação que lá se encontra. No entanto, no contexto da empresa em particular, esta não tem total controlo sobre todos os seus *websites*. Sendo esta área de *websites* complexa, achamos importante explicar o contexto. Em linha com este pensamento, a empresa possui muitos *websites*: *website* do PPHE Hotel Group, *website* da marca Park Plaza®, micro *websites* para cada hotel dentro do site Park Plaza®, *websites* independentes para alguns hotéis Park Plaza®, *website* da marca art´otel®, micro *websites* para cada hotel dentro do site da marca art´otel®, *websites* independentes para alguns hotéis art´otel® e *websites* independentes para cada restaurante. O *website* do PPHE Hotel Group, os *websites* independentes para os hotéis das marcas Park Plaza® e art´otel® e os *websites* independentes para cada restaurante foram criados e eram geridos através da plataforma WordPress. Diferentemente, os *websites* das marcas Park Plaza® e art´otel® e os seus correspondentes micro *sites* para cada hotel foram criados pelo Radisson Hotel Group e eram geridos através de uma plataforma deles. O sistema utilizado para fazer atualizações nestes *websites* chama-se CMS (*Content System Management / Sistema de gestão de conteúdo*).

Os *websites* geridos pela plataforma do Radisson Hotel Group podiam ser alterados em termos de informação e conteúdo, mas não em termos de design, visto que este é incorporado no *template* da plataforma em si. Dado que esta plataforma se encontrava desatualizada em termos de usabilidade e *design*, o PPHE Hotel Group optou por criar vários *websites* independentes na plataforma WordPress para os hotéis que precisavam maior atenção em termos de receitas. Os diferentes *templates* destes *websites* foram criados por uma agência, que definiram um *design* acessível e *user-friendly*, bem como moderno e fácil de operar. Estes *websites*, para além de permitirem a atualização de conteúdo e informação, também permitem que, se necessário, o *design* possa ser facilmente alterado. Dada a necessidade de atualização dos outros *websites*, em 2018, o Radisson Hotel Group iniciou o projeto de lançamento de um novo *website*, que obrigou a uma nova plataforma de gestão desse novo *website* (um novo CMS – SDL Tridion Sites). Este novo projeto teve que passar pelas fases do planeamento, *design*, desenvolvimento, responsividade e a implantação, sendo que o seu lançamento foi em 2 de julho de 2019. A fase de desenvolvimento foi onde toda a equipa de *Digital Marketing* teve de colaborar, principalmente fazendo a migração de conteúdo e o reencaminhamento dos *links* dos *websites* antigos, tarefas nas quais também participámos. Para o PPHE Hotel Group, este projeto significa que os *websites* das suas marcas que são geridos pelo sistema do Radisson Hotel Group, sofreram uma transformação em termos de usabilidade e *design*, passando a ter

uma melhor estrutura de informação e a ser otimizados para dispositivos móveis, melhorando, como consequência, a experiência do utilizador.

Todos os *websites* integram informação diferenciada, confirmada pela literatura existente, como fundamental. Estes *websites* integram informações sobre o hotel, os quartos, os restaurantes e os bares, os eventos nos hotéis, o local de destino, os pacotes de SPA, o programa de lealdade (Radisson Rewards) e as ofertas especiais. Para além destas, também apresentam informações mais práticas como direções, galeria de fotos, contactos, traduções do *website*, reservas *online*, atendimento ao cliente, e questões frequentes. Também é possível verificar que os *websites* incluem algumas características hedônicas como tours virtuais pelas instalações dos hotéis e *live view* da cidade a partir dos hotéis.

Os *websites* são também o canal para onde os consumidores são direcionados numa campanha de *Email Marketing* ou *Paid Media*. Normalmente, para estas campanhas, são criadas *landing pages* onde está incluído conteúdo e mais informação sobre o assunto a que a campanha se refere. Geralmente inclui um painel de reserva ou um botão de *call to action* para incentivar a conversão. Estas *landing pages* são criadas nos *websites* geridos pela plataforma do Radisson Hotel Group e, portanto, não variam muito em termos de *design*, dadas as limitações do CMS. A empresa também cria *landing pages* para *Meetings & Events*, normalmente consistindo na oferta de um preço especial para os participantes desse evento, reunião ou conferência. Estas são páginas privadas, ou seja, acessíveis apenas por quem tem o *link* da página, por isso normalmente o organizador do evento partilha-o com os participantes. Na criação destas *landing pages* é necessário ter em atenção se o conteúdo está otimizado para os dispositivos móveis, como por exemplo, as imagens devem adaptar-se aos ecrãs mais pequenos (isto pode ser definido em HTML). No caso da criação de *landing pages* públicas, ou seja, as que podem ser acedidas através de uma pesquisa do Google, é importante que estejam otimizadas para mecanismos de pesquisa, tendo em consideração não só a *title tag*, a *meta description*, a descrição da imagem em HTML, as palavras-chave, bem como a qualidade do conteúdo da própria página. Estas *landing pages* normalmente encaminham o utilizador numa jornada pelo *website*, através de *links* internos para diferentes páginas relevantes ao tema.

No âmbito de desenvolvimento de *websites*, realizamos tarefas relacionadas com conteúdo, criação de *landing pages* para vários fins e SEO.

Uma das nossas primeiras tarefas neste âmbito foi na vertente do SEO e consistiu em escrever *meta descriptions* para todas as páginas do *website* independente artotel amsterdam. Ao realizar esta tarefa, precisamos de ter em atenção o tom de voz, o USP (*Unique Selling Point* / Ponto de venda único) de cada página, e em particular e o uso de palavras-chaves. Era

importante referirmos sempre o nome do hotel e o título da página em questão, bem como explicar o conteúdo desta página num pequeno texto. Posteriormente, realizamos o mesmo exercício para outros dois *websites* independentes, sendo um deles o plazaontheriver.com e outro o 5&33.com.

Ainda na área de desenvolvimento de *websites*, uma das tarefas constantes que realizamos foi a criação de *landing pages*, podendo estas serem para fins de campanhas das marcas, campanhas de *Email Marketing*, *Meetings & Events* e comunicados de imprensa. Esta tarefa, apesar de existir durante todo o estágio, foi evoluindo ao longo do tempo. Nos primeiros 4 meses do estágio, nós éramos responsáveis, durante uma semana por mês, por uma caixa de entrada onde recebíamos todos os pedidos para criação de *landing pages* para *Meetings & Events*. Nesta caixa de entrada, apenas recebíamos pedidos para comunicados de imprensa ou páginas de *Meetings & Events*. A partir do mês de janeiro, passamos a ser responsáveis por esta caixa de entrada duas semanas por mês, até que, a partir do mês de março passámos a ser responsáveis por esta na totalidade. Para além desta caixa de entrada, recebíamos diretamente pedidos para criar *landing pages* para fins de *Email Marketing*, como já explicado no tópico de CRM, ou campanhas maiores, como por exemplo, para a *Early Booking Croatia* ou para a *Spring Deals Croatia*.

Para além da caixa de entrada de pedidos de *landing pages*, também começamos a responder a pedidos de atualização de conteúdo de *websites*, sendo esta uma outra caixa de entrada. Tal como para a outra caixa de entrada, passamos a ter responsabilidade por estes pedidos a partir de março. No entanto, quanto a estes pedidos, trabalhamos sempre em conjunto com a equipa de conteúdo e outras pessoas de desenvolvimento de *websites*. Isto deveu-se ao tipo de pedidos que recebíamos. Os pedidos para atualização de conteúdo em *websites* independentes, teriam de ser feitos ou pela equipa de conteúdo ou por membros da equipa de desenvolvimento de *websites*, enquanto os pedidos para atualização de conteúdo nos *websites* que eram geridos pela plataforma do Radisson Hotel Group, ou seja, pelo CMS, eram feitos por nós. Ainda assim, muitas vezes, precisamos de pedir à equipa de conteúdo novo conteúdo e as suas traduções.

CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA

O estágio no PPHE Hotel Group foi uma experiência extremamente enriquecedora que nos permitiu fazer a ponte entre o mundo acadêmico e o mundo profissional. Durante os 10 meses de estágio aplicamos, em contexto prático, muitos dos conhecimentos adquiridos durante o nosso percurso acadêmico, tanto da Licenciatura em Línguas e Relações Empresariais, como do Mestrado em Marketing. Os conhecimentos adquiridos em Línguas e Relações Empresariais foram uma mais valia porque, facilitaram a nossa adaptação ao contexto multicultural, e ajudaram na realização de tarefas que envolviam conhecimento de outras línguas, nomeadamente na tradução de conteúdo para o *website* e no atendimento ao cliente onde recebíamos mensagens em inglês, espanhol e francês. O facto de estarmos familiarizados com os termos de marketing, no geral, e os conhecimentos aprendidos durante o Mestrado de Marketing, permitiram-nos compreender o contexto empresarial em que estávamos inseridos mais rapidamente, facilitaram a compreensão das várias atividades de marketing digital do departamento e ajudaram-nos na realização de tarefas diárias. Em particular e explicando com mais detalhe, as unidades curriculares de Comunicação Integrada de Marketing e Gestão de Marcas ajudaram-nos a compreender as marcas com as quais trabalhamos e a ter esses aspetos em consideração na realização das várias tarefas, bem como facilitaram a nossa participação em reuniões criativas de *brainstorming*. Da mesma forma, a unidade curricular de Aplicações de Internet Marketing foi essencial no decorrer deste estágio. Para além de nos ter dado os conhecimentos base sobre criação de conteúdo para os diferentes canais, sobre Google Analytics, sobre ferramentas de teste de palavras-chave e sobre conceitos específicos de marketing digital, também nos ajudou na compreensão de análise de dados e de indicadores chave de desempenho.

O presente estágio caracterizou-se pelo nosso desenvolvimento pessoal e profissional: desenvolvimento das nossas competências interpessoais, aprofundamento dos nossos conhecimentos na área do marketing, em geral, e com maior incidência na área do marketing digital, aquisição de novos conhecimentos na área comercial e na indústria de turismo/hotelaria, e obtenção de competências práticas, nomeadamente em termos de *software* de marketing.

A um nível interpessoal, o nosso desafio inicial consistiu na adaptação a um ambiente corporativo onde existem várias formalidades e regras subentendidas, indo estas desde as regras de vestuário, até ao tratamento de colegas. Outro desafio foi trabalhar numa empresa multicultural/internacional, onde a maioria das pessoas provém de diferentes países, têm diferentes línguas maternas, e, portanto, têm diferentes pronúncias. Rapidamente nos adaptamos a esta nova realidade e aprendemos a adaptar os nossos comportamentos, a

nossa comunicação e a nossa postura ao contexto corporativo e multicultural em que estávamos inseridos. Ainda num nível interpessoal, desenvolvemos as nossas competências de proatividade, organização, gestão de projetos, mas, sobretudo, trabalho em equipa, dado que trabalhamos em conjunto com vários colaboradores em diferentes projetos.

Em termos de conhecimentos tivemos a oportunidade de aprender sobre a indústria hoteleira, como por exemplo, os departamentos e equipas que fazem parte dos hotéis e os seus processos e funções. Estes conhecimentos foram adquiridos através de visitas aos hotéis, do nosso contacto constante com diferentes hotéis devido à nossa tarefa de atendimento ao cliente, e através do programa *you:niversityplus* da qual fizemos parte. O *you:niversityplus* é um programa adicional e opcional oferecido pela empresa aos estagiários dos diferentes departamentos, que consiste em trabalhar num projeto real da empresa. Os estagiários têm de concorrer ao programa e ser selecionados. O nosso grupo era consistido por estagiários de diferentes departamentos: *Vendas*, *Meetings & Events*, *Comunicação Interna*, *Gestão do Hotel* e *Digital marketing*. Este programa decorreu desde março até junho e envolveu um projeto na área do marketing digital. Durante este tempo tivemos de fazer 4 apresentações, onde expúnhamos o desenvolvimento do nosso trabalho aos coordenadores do projeto e tivemos de assistir a algumas *master classes* que nos deram conhecimentos sobre outros departamentos, como *Recursos Humanos*, *Learning & Development*, *Vendas* e *Meetings & Events*. Apesar de ter sido um projeto relacionado com o nosso estágio, sentimos que tivemos a oportunidade de aprender muito, não só durante a elaboração do projeto em si, que nos permitiu desenvolver um pensamento crítico e estratégico, ou das *master classes*, mas também com o mentor que nos foi atribuído. Como parte deste programa, um *manager* de outro departamento foi-nos atribuído como mentor para nos ajudar/orientar tanto na vida profissional como na vida pessoal. Assim, tivemos a oportunidade de ter como mentora a *manager* de *Learning & Development* que nos deu excelentes conselhos dentro destes tópicos e foi sem dúvida um ótimo apoio na fase final do nosso estágio. No dia 6 de junho tivemos a avaliação e graduação do *you:niversityplus* que consistiu numa pequena celebração juntamente com os nossos mentores, coordenadores do projeto e organizadores do programa, onde nos foi oferecido um certificado de conclusão do programa (Anexos – Figura 6).

Relacionado com as atividades do departamento em que estivemos inseridos, aprendemos sobre os processos das várias disciplinas: em *Social Media Marketing*, o processo desde a criação de conteúdo até à publicação e o processo desde a ideia do tema de uma *videoshoot*, à sua produção e ao resultado final; em *Email-marketing*, o processo desde o *brief* da campanha de *email*, à criação desta e ao seu envio; no desenvolvimento de *websites*, o processo de desenvolvimento de um novo *website* e da atualização de *websites* existentes com

as respetivas traduções; e no atendimento ao cliente, o processo desde a primeira mensagem até à resolução do problema ou situação.

Em termos de competências, aprendemos a trabalhar na prática com vários *softwares* sendo estes CX Social (agregador de redes sociais), CMS (Sistema de gestão de conteúdo), Harmony (programa de gestão de *email marketing*), TINT (agregador de conteúdo de *social media*) e Google Analytics. Para além disto, melhorámos as nossas competências de Excel, Photoshop, HTML e Wordpress e aprendemos a trabalhar com o Facebook Business Manager e o Instagram como conta Professional. Todas estas novas competências práticas são essenciais no contexto de marketing digital, visto que nesta área estes exatos programas/*software* ou semelhantes são utilizados por outras empresas, facilitando a nossa adaptação a outros contextos profissionais e a nossa procura por emprego nesta área.

Quanto à nossa experiência no PPHE Hotel Group, antes de iniciarmos o nosso estágio, sentimos sempre que havia uma preocupação por parte da empresa em manter a comunicação. Nós sabemos que tínhamos conseguido este estágio em abril de 2018 para ser iniciado em setembro de 2018. Durante este tempo, a empresa enviou-nos um guia para expatriados, respondeu às nossas dúvidas e questões e enviou-nos vários *emails* para saber como estava a correr o processo da mudança. No nosso primeiro dia de estágio, sentimo-nos bem-vindos na equipa. Fomos apresentados a todos os colaboradores do *Corporate Office* e recebemos um cartão de boas vindas com uma mensagem de todos os elementos da nossa equipa. Como membros novos da empresa, tivemos de fazer parte do programa de integração que consistia em formações com a duração de um dia cada. Nós participamos em duas dessas formações chamadas de *Connect* e *Inspirational Service Programme*, juntamente com outras pessoas que se tinham juntado à empresa, tanto dos hotéis como dos escritórios. Estas formações destinavam-se a dar a conhecer aos novos trabalhadores a história da empresa, as suas conquistas, os benefícios que oferece, os seus valores e a sua missão. Ainda e como parte do programa de integração, todos os novos trabalhadores têm direito a ter uma *Inspiring Stay*. Esta consiste numa estadia num dos hotéis à escolha, no país em questão, incluindo jantar e pequeno-almoço e tem o objetivo de mostrar o produto aos novos membros bem como criar uma relação com a marca. A nossa *Inspiring Stay* foi no hotel de 4 estrelas Park Plaza Victoria Amsterdam, localizado no centro de Amsterdão. Foi sem dúvida uma experiência inesquecível, dado todo o tratamento que vivemos durante esta estadia. Quando entramos no quarto deparamo-nos com um cartão a desejar-nos uma ótima *Inspiring Stay*, juntamente com chocolates e bolachas da região. O jantar e o pequeno almoço foram também excelentes com um serviço de qualidade e um tratamento especial por parte dos funcionários. Esta foi a nossa primeira experiência num dos hotéis da empresa, e sem dúvida que foi bastante positiva. Depois dos três primeiros meses de integração, os novos membros podem usufruir de vários

benefícios como: 50% desconto nos restaurantes e bares dos hotéis, o qual aproveitamos algumas vezes; um preço especial para ficar nos hotéis do PPHE Hotel Group; desconto nos hotéis do Radisson Hotel Group em todo o mundo; e um desconto para família e amigos em estadias nos hotéis do PPHE Hotel Group. Durante o estágio tivemos a oportunidade de ficar num outro hotel da empresa, o Park Plaza Wallstreet Berlin Mitte, quando tivemos de viajar para Berlim em trabalho. Mais uma vez, tivemos uma ótima experiência durante a estadia com uma ótima recepção no hotel. Pudemos também visitar um dos outros hotéis da empresa, o art´otel berlin mitte, e experienciar uma refeição no restaurante do hotel, Upside Down Bar. Na região de Amsterdão visitamos ainda outros hotéis como o Park Plaza Airport Amsterdam, o Park Plaza Vondelpark e o art´otel Amsterdam. Juntamente com a nossa equipa, tivemos a oportunidade de participar em jantares no restaurante 5&33 e no restaurante do hotel Park Plaza Victoria Amsterdam, recentemente denominado como Carstens Amsterdam.

A empresa demonstrou sempre apreciação pelos seus colaboradores, e teve sempre um gesto extra em épocas festivas como o Natal, o *Santa Claus*, a Páscoa, e o aniversário de cada colaborador. No Natal, foi organizado um jantar que reuniu mais de 100 pessoas que trabalham nos escritórios Regional e Corporativo da Holanda. Foi um ótimo convívio entre colaboradores, que envolveu participar num jogo com outras pessoas da empresa, e que culminou num generoso presente por parte da empresa para cada colaborador. No *Santa Claus*, um dia festivo e especial na Holanda, recebemos um chocolate tradicional em formato de letra, que é o típico desse dia. Na Páscoa, recebemos uma caneca com desenhos da Holanda cheia de ovos da páscoa. E no aniversário de cada colaborador, a secretária era decorada com adereços festivos e os colegas do departamento de Recursos Humanos cantavam os parabéns ao colaborador, ofereciam um cartão de parabéns e uma prenda da empresa (que no ano de 2019 foi uma toalha marcada com PPHE Hotel Group). Estes pequenos gestos mostraram que a empresa tinha em consideração os seus colaboradores e preocupava-se em criar um bom ambiente e alguma felicidade, principalmente em dias especiais.

Durante o nosso tempo com o PPHE Hotel Group, assistimos a várias mudanças na empresa, o que nos mostrou que, na realidade, as empresas estão sempre em transformação. Assistimos a vários colegas da empresa e da nossa equipa a sair da empresa e a novos colaboradores a juntarem-se à empresa. Assistimos também a uma reestruturação da organização dos vários níveis que envolveu reestruturação de funções, promoção de colegas e um novo departamento. O contacto que tivemos com estas mudanças, prepararam-nos mais realisticamente, para tudo o que acontece e pode acontecer num futuro contexto profissional e como lidar com este tipo de situações.

Tivemos a oportunidade de participar também nas várias reuniões trimestrais chamadas *Let's Connect* que consistia em alguns VIP da empresa apresentarem uma atualização dos

vários projetos que ocorrem nas várias regiões, como a remodelação de hotéis. Neste período, verificamos que a empresa ambiciona crescer cada vez, estando constantemente envolvida em novos projetos, sendo um deles a aquisição de um novo hotel em Nova Iorque, e um outro a construção de 2 hotéis em Londres, ambos para a marca art´otel®.

Durante os 10 meses de estágios sentimo-nos sempre apreciados, fomos tratados com respeito e o nosso trabalho foi valorizado. Apesar de sermos estagiários, nunca nos sentimos como um membro menos importante, sendo isto realçado com o fato de sermos sempre incluídos nas reuniões de equipa semanais e mensais, bem como nas atividades de equipa fora do trabalho. O contato com profissionais experientes em marketing digital, e noutras áreas no PPHE Hotel Group foi, sem dúvida, determinante para o nosso crescimento pessoal e profissional.

Com a conclusão deste estágio, pretendemos demonstrar um conhecimento aprofundado da atividade que desenvolvemos na entidade de acolhimento onde o mesmo foi realizado, a capacidade de apresentar e analisar criticamente os procedimentos e os processos analisados no âmbito do estágio, bem como os contributos e os conhecimentos decorrentes do programa de estágio.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

Com a elaboração deste trabalho, realçamos a variedade de disciplinas ou atividades que se enquadram no âmbito de marketing digital e a diversidade de conhecimentos que tivemos oportunidade de reter, tanto durante a nossa investigação, como durante a realização do nosso estágio.

O Estágio Curricular foi uma mais-valia e serviu como um excelente complemento à nossa formação em Marketing, atingindo assim o objetivo principal deste trabalho. Proporcionou-nos uma experiência enriquecedora junto de profissionais da área do marketing digital, permitindo-nos aprofundar e aplicar conhecimentos adquiridos durante o Mestrado em Marketing, tal como, adquirir conhecimentos da indústria de turismo/hotelaria, desenvolver competências interpessoais e adquirir novas competências práticas no contexto digital. Toda esta experiência se destacou no nosso percurso académico, dado que foi o primeiro passo para o mundo profissional em que ambicionamos estar inseridos.

Ambas as marcas que estudamos apresentam processos semelhantes nas várias atividades, apesar de terem conceitos de marca diferentes. Em particular, notamos que as marcas com que trabalhamos estão quase totalmente em linha com as práticas referidas na revisão da literatura e que, de facto, o cliente é o foco de todas as atividades, existindo uma grande preocupação com a gestão de relacionamento com aquele, nos diferentes canais. No entanto, sendo uma empresa de hotelaria, onde o alinhamento entre todos os departamentos é essencial, notamos que apesar de todas as atividades individualmente se focarem no cliente e todas terem os próprios sistemas com informação relevante dos clientes para uso nas suas atividades, esta informação não é transmitida através dos vários departamentos ou disciplinas dentro do mesmo departamento. Neste alinhamento, consideramos que a empresa deveria investir num sistema de CRM global que permita que a informação sobre os hóspedes, que é recolhida através dos diferentes sistemas, seja aglomerada e flua entre todos os departamentos. Esta abordagem traria mais conhecimento para toda a empresa e permitiria melhorar a qualidade da gestão de relacionamento com o cliente, através do aumento das possibilidades de personalização de comunicação, o que consequentemente melhoraria os resultados das diferentes disciplinas.

A revisão da literatura, que reuniu estudos de natureza empírica e teórica, proporcionou-nos conhecimentos aprofundados sobre as temáticas abordadas e serviu como base para a redação deste relatório. Estes conhecimentos não só facilitaram as nossas tarefas durante o estágio, como nos permitiram analisar o contexto das marcas Park Plaza® e art'otel® com maior precisão. Neste trabalho apresentamos as várias atividades de marketing digital, (CRM,

Social Media Marketing e desenvolvimento dos *websites*), no contexto das marcas Park Plaza® e art'otel®. Este estudo traz algo de novo à literatura existente, dado que, não encontramos nenhum outro estudo com esta temática sobre estas marcas em particular. No mesmo sentido, consideramos que acrescenta valor aos estudos existentes no setor de hotelaria, visto que mostra um caso real de como estas atividades de marketing são abordadas nesta indústria.

Referências Bibliográficas

Assaad, W., & Gómez, J. M. (2011). Social network in marketing (social media marketing) opportunities and risks. *International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies (IJMP ICT)*, 2(1), 13.

Bahri-Ammari, N., & Nusair, K. (2015). Key factors for a successful implementation of a customer relationship management technology in the Tunisian hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3), 271–287.

Bilgihan, A., & Bujisic, M. (2015). The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 222–232. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2014.09.001>

BusinessDictionary.com. (2019). Call to action. Retrieved May 11, 2019, from <http://www.businessdictionary.com/definition/call-to-action.html>

Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: concepts and technologies* (2nd ed.). n.p.: Elsevier Ltd.

Chaffey, D., & Smith, P. (2017). *Digital marketing: strategy, implementation and practice* (5th ed.). New Yourk: Routledge.

Chan, I. C. C., Fong, D. K. C., Law, R., & Fong, L. H. N. (2018). State-of-the-art social customer relationship management. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(5), 423–436.

Dessart, L. (2017). Social media engagement: a model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*, 33(5–6), 375–399.

Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2018). Journal of Hospitality Marketing & Management Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 00(00), 1–17.

Dixon, M., Toman, N., & DeLisi, R. (2013). *The effortless experience: conquering the new battleground*. n.p.: Portfolio.

Duan, W., Yu, Y., Cao, Q., & Levy, S. (2016). Exploring the Impact of Social Media on Hotel Service Performance: A Sentimental Analysis Approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(3), 282–296.

Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118–126.

Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., Lockett, N., & King, S. (2018). The missing link: Creating value with Social Media use in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75(September 2016), 94–104.

Grégoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173–182.

Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539–549.

Kim, H. G., & Wang, Z. (2018). Defining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities. *Journal of Marketing Analytics*.

Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165–171.

Kingsnorth, S. (2016). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. London: Kogan Page.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: concept, strategy, and tools* (3rd ed.). n.p.: Springer-Verlag GmbH Germany.

Li, X., Wang, Y., & Yu, Y. (2015). International Journal of Hospitality Management Present and future hotel website marketing activities: Change propensity analysis, 47, 131–139. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.007>

Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280.

Mastorakis, G., Trihas, N., Perakakis, E., & Kopanakis, I. (2015). E-CRM in tourism exploiting emerging information and communication technologies George. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(1), 32–44.

Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities—evidence from the Malaysian hotel industry. *Information Technology and Tourism*, 17(3), 335–361.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. n.p.: Elsevier.

Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics - A framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281–298.

PPHE Hotel Group. (2019). Portal do PPHE Hotel Group. Retrieved February 21, 2019, from <https://www.pphe.com/>

Rahimi, R. (2017). Customer relationship management (people, process and technology) and organisational culture in hotels: Which traits matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1380–1402.

Rahimi, R., & Gunlu, E. (2016). Implementing Customer Relationship Management (CRM) in hotel industry from organizational culture perspective: Case of a chain hotel in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 89–112.

Ryan, D. (2014). *Understanding Digital Marketing* (3rd Editio). London: Kogan Page.

Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation* (4rd ed.). London: Kogan Page.

Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.

Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2698–2726.

Sparks, B. A., So, K. K. F., & Bradley, G. L. (2016). Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern. *Tourism Management*, 53, 74–85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.011>

Stokes, R. (2013). *eMarketing: The essential Guide to Marketing in a Digital World* (5th ed.). Quirk eMarketing.

Vaeztehrani, A., Modarres, M., & Aref, S. (2015). Developing an integrated revenue management and customer relationship management approach in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(2), 97–119.

Varkaris, E., & Neuhofer, B. (2017). The influence of social media on the consumers' hotel decision journey. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(1), 101–118.

Anexos de Figuras

Figura 2 - Exemplo de uma campanha de *email* da marca Park Plaza® (sobre Berlim)

View email online | Language | EN

Park Plaza

3, 2, 1... SUMMER!

We're counting down the days until summer and adding many activities to our "Berlin To Do" list. In our top ten? Buying fresh ingredients in the Markthalle 9, strolling through open green spaces, visiting the Berlin Zoo with the family and seeing a more underground side of the city.

Discover more of exciting Berlin by the numbers below and book one of our Park Plaza hotels at least 30 days in advance to save up to 20%.

BOOK IN ADVANCE

12 MARKETS IN 1

Eco-warriors and regular shoppers alike will appreciate the selection of fresh foods and ingredients at the indoor market Markthalle 9, which combines twelve different market concepts into one.

THE TASTE OF BERLIN

30 YEARS SINCE REUNIFICATION

30 years ago, the wall splitting Germany was torn down to reunite the country. To commemorate this historical moment, Berlin is organising a series of events including 100 mile fun along the wall.

LEARN MORE

19,400 ANIMALS

As the most species-rich zoo in the world, the Berlin Zoo is home to around 19,400 animals of 1,500 different species. And since 2017, two giant pandas are welcoming guests into their Panda Garden.

PLAN YOUR TRIP

473 KM OF SUBWAY

Berlin's complete subway network reaches a combined length of 473km, longer than that of London and Paris. Sign up for a U-Bahn Tunnel Tour and discover Berlin from the underground.

DISCOVER THE CITY

FIND US ON

This email was sent to you at: © 2019 Park Plaza Hotel Group Limited. All Rights Reserved.

You receive this email as a valued guest of Park Plaza Hotel Group. If you do not wish to receive promotional messages and special offers from Park Plaza Hotel Group Limited please [unsubscribe](#).

Promotional offers are subject to terms and conditions. After you unsubscribe you may still receive non-marketing communications, such as reservation confirmations, account status, an invitation to update your online profile, or to participate in a research opportunity. View our [privacy policy](#).

Figura 3 - Exemplo de uma campanha de *email* da marca art'otel® (sobre Nuremberga)

view email online | Language: EN




Who needs a tour guide when you have art'otel?
 art'otel cologne has got spicy travel inspo. This bubbly city is regularly voted into the top 10 European cities to visit by the public, and the public know their stuff!
 If you're looking for the hottest hotspots, look no further. We've got all the best kept secrets of Cologne. Book a stay in advance, save up to 20% and explore the city thanks to the art'otel cologne team.

[WE GOT YOU COVERED](#)



Insta Inspiration
 If a picture is worth a thousand words, how many followers do you think it's worth? Here are the top 5 insta spots in Cologne to keep that insta game solid.

[SAY CHEESE](#)



The Belgian quarter
 Oh my god, shoes! The Belgian quarter offers a bevy of fashion innovations and the newest trends. If you need a wardrobe makeover, there's no better place to start.

[LET'S SHOP](#)



Drinking wine, feeling fine, all the time
 Experience selections of wine on the banks of the Rhine. The 2019 Rhine wine festival is just around the corner and who doesn't love a flavourful journey of summer wine tasting?

[CHEERS TO THAT](#)



Must see, will see
 Check out the top 5 'must sees' in Cologne. Climb the Cologne Triangle or take a trip to the chocolate cathedral! Visit... that doesn't sound right ☹️

[PLAY NOW](#)

Find us on



This email was sent to you at: © 2019 PPH&L Hotel Group Limited. All Rights Reserved.
 You receive this email as a valued guest of PPH&L Hotel Group. If you do not wish to receive promotional messages and special offers from PPH&L Hotel Group Limited please [unsubscribe](#).
 Promotional offers are subject to terms and conditions. After you unsubscribe you may still receive non-marketing communications, such as reservation confirmation, account status, an invitation to update your online profile, or to participate in a research opportunity. View our [privacy policy](#).

Figura 4 - Feed do website www.parkplazamoments.com

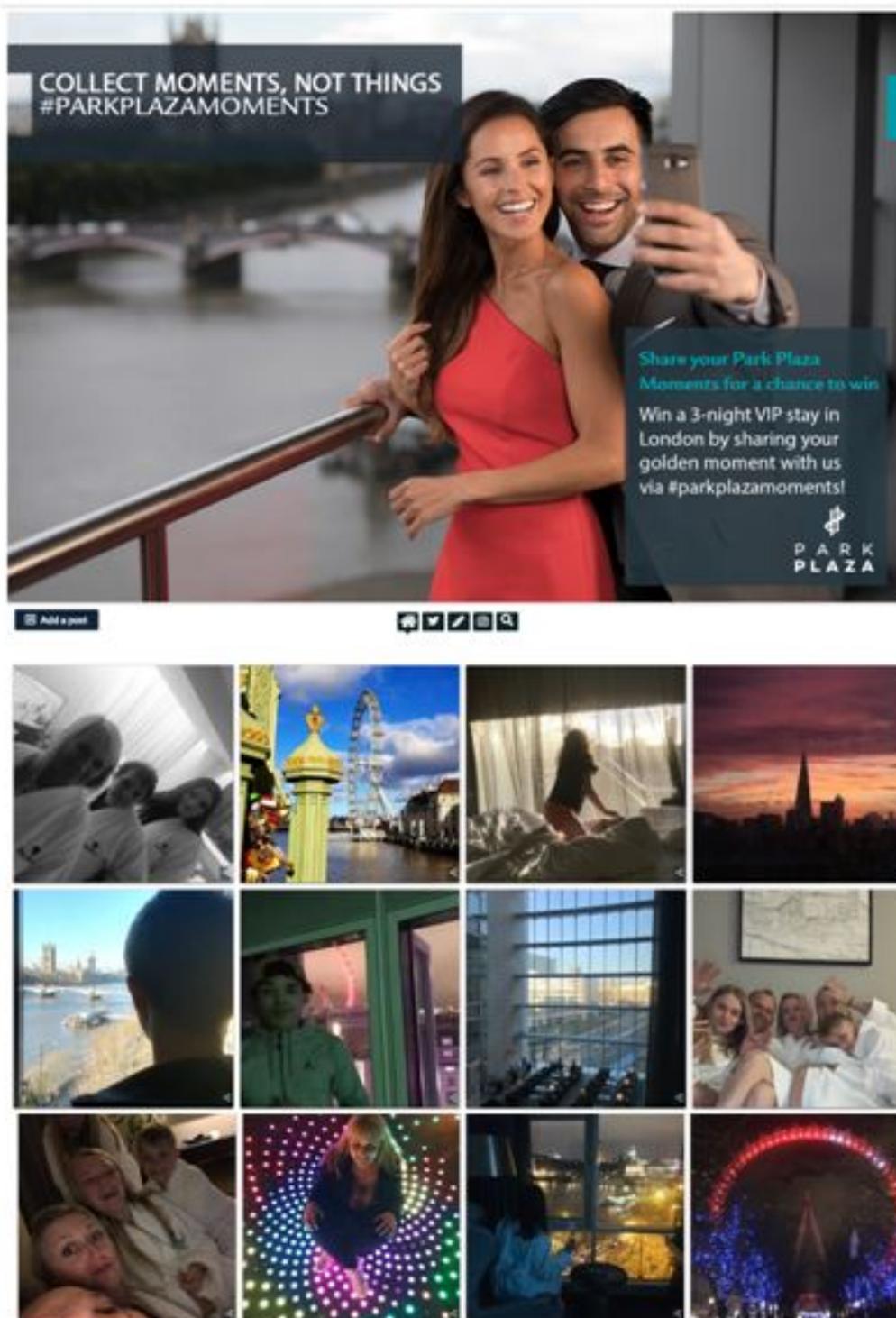


Figura 5 - Feed do website www.artotelvibes.com

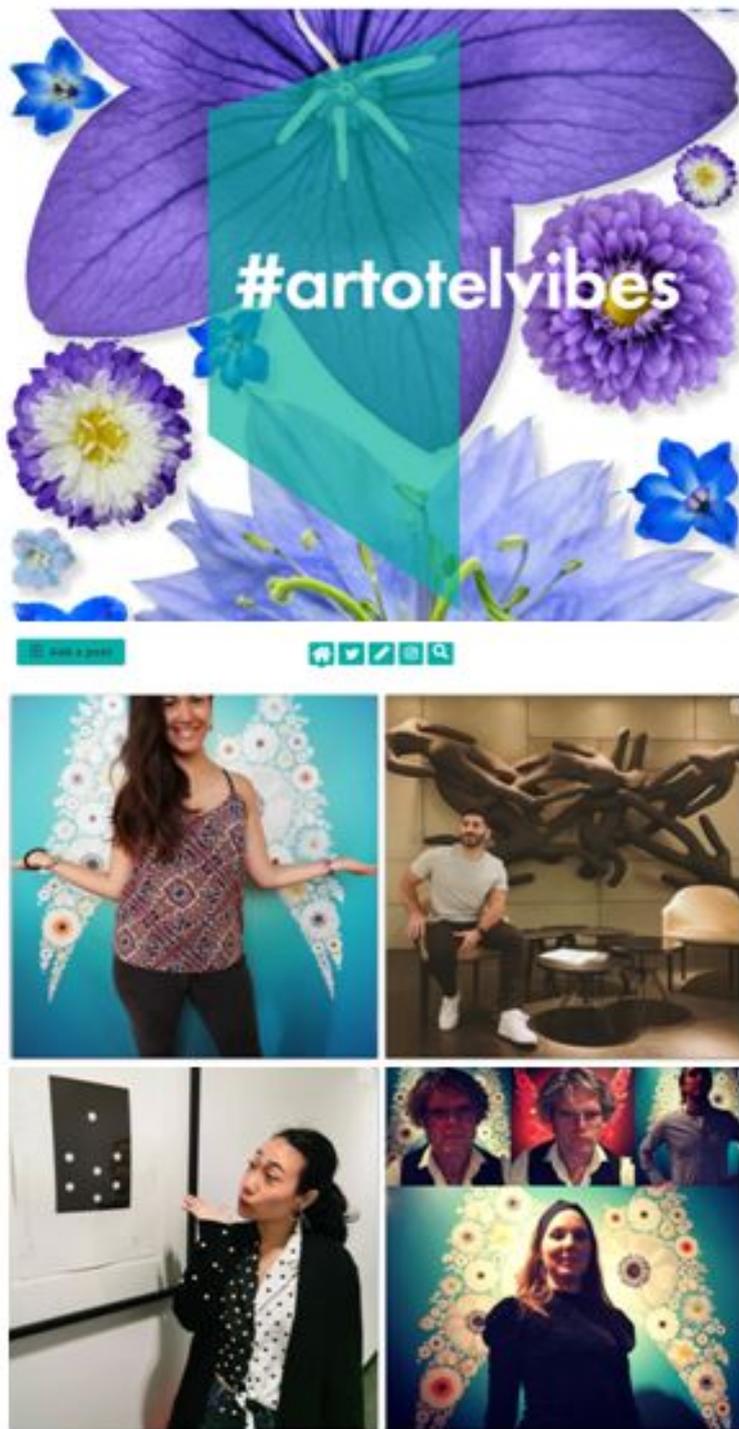


Figura 6 - Certificado de conclusão do programa you:niversityplus



