

Gil Miguel dos Santos Filipe

"Gestão de Marketing Turístico no Grupo Visabeira: Experiência nos Hotéis
Montebelo & Resorts."



2024

Gil Miguel dos Santos Filipe

"Gestão de Marketing Turístico no Grupo Visabeira: Experiência nos Hotéis
Montebelo & Resorts."

Mestrado em Turismo
Especialidade em Marketing Turístico

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Prof. Dr^a Carla Machado



2024

Gestão de Marketing Turístico no Grupo Visabeira: Experiência nos Hotéis Montebelo & Resorts

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam na listagem de referências incluídas.

Gil Miguel dos Santos Filipe

Copyright©2024 de Gil Miguel dos Santos Filipe

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, enquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Gestão de Marketing Turístico no Grupo Visabeira: Experiência nos Hotéis Montebelo & Resorts

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio de mestrado em turismo no ramo de especialização em marketing turístico, foi um desafio enriquecedor e não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas e instituições, às quais expresso a minha sincera gratidão.

Agradeço ao Grupo Visabeira pela oportunidade de estagiar no seu departamento de Marketing. A confiança depositada em mim permitiu-me adquirir conhecimentos valiosos para o meu futuro profissional. Um agradecimento especial ao meu Coordenador de estágio e Diretor de Marketing, Narciso Custódio, pelo apoio contínuo, e à Dra. Paula Marques, diretora do Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, pela sua disponibilidade em fornecer informações essenciais para este relatório.

Aos meus colegas de estágio e colaboradores do grupo, agradeço pelo acolhimento e partilha de conhecimentos, tornando o ambiente de trabalho inspirador. À minha orientadora académica, Professora Carla Sofia, expresso a minha gratidão pelo acompanhamento e pelas sugestões que enriqueceram este trabalho.

Aos meus pais, Ana Santos Filipe e Alfredo Filipe, cujo amor, dedicação e valores transmitidos me deram a base para alcançar esta conquista. O vosso exemplo será sempre a minha maior inspiração.

Aos meus irmãos, Heitor Filipe, Laura Filipe e Zara Ferraz, que, de formas distintas, mas igualmente especiais, contribuíram para o meu crescimento pessoal. Heitor, pelo seu lado protetor e presença incondicional. Laura, pelo aconselhamento sábio e paciência incansável, sendo o meu maior suporte nos momentos difíceis. Zara, a mana mais velha, que com a sua experiência e resiliência me ensinou a enfrentar desafios com garra.

Uma dedicatória especial aos meus avós, Heitor Encarnação dos Santos, Noémia dos Santos, Alice Filipe e Alfredo Filipe, cujo apoio foi fundamental para a minha formação. A conclusão deste relatório representa a concretização de um percurso que só foi possível graças ao vosso incentivo e ensinamentos.

Por fim, agradeço a todos os professores e colegas do IADE - Creative University e da Universidade do Algarve, que contribuíram para a minha formação académica e pessoal ao longo dos últimos anos.

A todos, o meu sincero obrigado!

Gestão de Marketing Turístico no Grupo Visabeira: Experiência nos Hotéis Montebelo & Resorts

Resumo

Este relatório analisa a oferta dos estabelecimentos e a experiência dos consumidores nos restaurantes e hotéis do grupo Visabeira, com maior ênfase no hotel Montebelo Vista Alegre Chiado, em Lisboa. O estudo é parte integrante do relatório de estágio realizado no Grupo Visabeira, no âmbito do mestrado em turismo da Universidade do Algarve.

A investigação foi conduzida através de uma combinação de métodos, incluindo observação não participante no hotel, análise de comentários na plataforma *Booking.com*, e uma entrevista aprofundada com a diretora da unidade hoteleira.

Os resultados indicam que a experiência dos consumidores é influenciada por vários fatores, como o ambiente das instalações, a qualidade do serviço, e a adequação da oferta gastronómica às expectativas dos clientes. A análise sugere que a personalização e a consistência na experiência do cliente são determinantes para a satisfação e lealdade, enquanto a comunicação eficaz desempenha um papel central na promoção dos produtos turísticos e no fortalecimento da imagem da marca.

Conclui-se que o Grupo Visabeira, tem adotado estratégias de comunicação que, embora sejam eficazes na sua maioria, podem ser aprimoradas para aumentar ainda mais o impacto positivo na perceção da experiência dos consumidores. As informações obtidas fornecem *insights* valiosos para a melhoria contínua dos serviços oferecidos, especialmente no estudo de caso concreto da experiência dos consumidores no hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa.

Palavras-chave: Experiência do consumidor, Hotelaria, Restauração, Marketing Turístico.

Gestão de Marketing Turístico no Grupo Visabeira: Experiência nos Hotéis Montebelo & Resorts

Abstract

This report examines consumer communication and experiences in the restaurants and hotels of the Montebelo group, with a particular focus on the Montebelo Vista Alegre Chiado Hotel in Lisbon. The study is part of an internship report conducted at Grupo Visabeira, as part of a master's degree in Tourism Marketing. The research employed a combination of methods, including non-participant observation at the hotel, analysis of customer reviews on the Booking.com platform, and an in-depth interview with the hotel's director.

The findings suggest that customer experience is shaped by various factors, such as the ambiance, service quality, and how well the gastronomic offerings meet customer expectations. The analysis highlights that personalization and consistency in the customer experience are key to driving satisfaction and loyalty. Additionally, effective communication plays a vital role in promoting the group's tourism products and strengthening brand perception.

The conclusion indicates that, while Montebelo's communication strategies have been largely successful, there are opportunities for improvement to further enhance the customer experience. The *insights* gathered offer valuable recommendations for the ongoing development of the group's hospitality and restaurant services.

Keywords: Customer experience, Hospitality, Restaurants, Tourism Marketing.

Índice geral

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Índice geral	7
Índice de tabelas	10
1. Introdução	2
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Conceito de Marketing	4
2.2. Marketing de serviços	9
2.3. Marketing Turístico.....	11
2.4 Marketing Digital.....	14
2.5 Considerações finais da revisão de literatura	19
3. Metodologia	21
4. Caracterização da entidade acolhedora de estágio	25
4.1. História do Grupo Visabeira.....	25
4.2. Conselho Administrativo do Grupo Visabeira.....	26
4.3. Missão, Visão e Valores do Grupo Visabeira	27
4.4. Caracterização das Unidades Hoteleiras da Visabeira em Portugal.....	28
4.4.1. Montebelo Viseu Congress Hotel.....	29
4.4.2. Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel	29
4.4.3. Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel	30
4.4.4. Montebelo Aguireira Lake Resort & Spa.....	31
4.4.5. Parador Casa da Ínsua	32
4.4.6. Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel	32
4.4.8. Montebelo Mosteiro de Alcobaça Historic Hotel.....	34
4.4.9. Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel.....	35
4.5. Caracterização das Unidades Hoteleiras da Visabeira em Moçambique	37
4.6. Caracterização dos Restaurantes do Grupo Visabeira em Portugal	40
4.7. Análise da Concorrência da unidade hoteleira Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa	46
4.7.1. Hotel Avenida Palace.....	46
4.7.2. Altis Avenida Hotel	47
4.7.3. The Ivens Autograph Collection.....	48
4.7.4. Art Legacy Hotel Baixa-Chiado.....	49
4.8. Apresentação do Local de estágio e divisão dos departamentos	52
5. Atividades desenvolvidas durante o período de estágio	55
5.1. Descrição das tarefas desenvolvidas durante o período de estágio.....	55
5.2. Análise da satisfação dos consumidores	60
5.2.1. Apresentação dos resultados	62

5.2.1.1. Entrevista com a Diretora da unidade hoteleira Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado	62
5.2.1.2. Observação não participante.....	65
5.2.1.3. Análise de comentários dos consumidores na plataforma Booking.com.....	69
5.2.2. Discussão de resultados.....	77
5.2.2.1. Entrevista com a Diretora da unidade hoteleira Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado	77
5.2.2.1.1. Discussão Crítica dos Resultados da entrevista	81
5.2.2.2. Observação não participante.....	84
5.2.2.3. Análise de comentários dos consumidores na plataforma Booking.com.....	86
6. Análise SWOT do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado	89
6.1. Desenvolvimento de Ações Estratégicas.....	94
6.1.1. Ações de Fortalecimento do Ambiente Interno	94
6.1.1.1. Reforço da Identidade e da Experiência Personalizada.....	94
6.1.1.2. Otimização da Infraestrutura e dos Espaços.....	95
6.1.1.3. Gestão de Obras e Comunicação Eficaz	95
6.3.2. Ações de Exploração do Ambiente Externo	95
6.3.2.1. Integração Cultural e Criação de Novos Serviços	96
6.3.2.2. Ampliação de Parcerias Estratégicas e Diversificação de Mercado	96
6.3.2.3. Inovação Tecnológica e Monitoramento de Reputação	97
7. Reflexão Crítica e Conclusões finais	98
8. Recomendações	100
Referências	103
Anexos	107
Anexo 1 - Perguntas a elaborar na entrevista aprofundada com a Diretora Operacional do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa	107
Anexo 2 - Análise de dados Qualitativos – Observação Não Participante – MVALCH ...	108
Anexo 3 - Análise de dados quantitativos em excel - Booking.com	109
Anexo 4 - Análise de dados quantitativos em excel - Booking.com	109
Anexo 5 - Análise de dados quantitativos em excel - Booking.com	110
Anexo 6: Análise e tratamento de comentários da Booking.com	111

Índice de figuras

Figura 1 - A evolução do marketing	19
Figura 2 - Logotipo do Grupo Visabeira	25
Figura 3 - Conselho Geral e Executivo - Grupo Visabeira	27
Figura 4 - Citação do Presidente do Conselho Geral de Supervisão	27
Figura 5 - Hotel Montebelo Viseu Congress Hotel	29
Figura 6 - Hotel Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel	30
Figura 7- Hotel Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel	31
Figura 8 - Hotel Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa	31
Figura 9 - Parador Casa da Ínsua	32
Figura 10 - Montebelo Vista Alegre ílhavo Hotel	33
Figura 12 - Montebelo Mosteiro de Alcobaça Historic Hotel	34
Figura 13 - Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel	37
Figura 14 - Montebelo Indy Maputo Congress Hotel	38
Figura 15 - Montebelo Girassol Maputo Hotel	38
Figura 16 - Montebelo Gorongosa Lodge & Safari	39
Figura 17 - Songo Hotel by Montebelo	39
Figura 18 - Montebelo Milibangalala Bay Resort	40
Figura 19 - Squisito - Ristorante Italiano	41
Figura 20 - Forno da Mimi & Rodízio Real	41
Figura 21 - Cervejaria Antártida - Lisboa	42
Figura 22 - Cervejaria Antártida - Viseu	42
Figura 23 - Rodízio do Gelo	43
Figura 24 - Zambeze Restaurante & Rooftop Bar	43
Figura 25 - Restaurante Amazónia Viseu	44
Figura 26 - Restaurante Parador Casa da ínsua	44
Figura 27 - Restaurante Ponja Nikkei	45
Figura 28 - Restaurante La Panamericana - by Chakall	45
Figura 29 - Hotel Avenida Palace	47
Figura 30 - Altis Avenida Hotel	48
Figura 31 - The Ivens Autograph Collection	49
Figura 32 - Art Legacy Hotel Baixa-Chiado	51
Figura 33 - Escritório Grupo Visabeira Lisboa	54
Figura 34 - Páteo do Escritório	54
Figura 35 - Planeamento para as publicações da página de Instagram	58
Figura 36 - Copy para os posts nas redes sociais	59
Figura 37 - Copy para conteúdo no website dos Montebelo Hotels & Resorts	60
Figura 38 - Plataforma Brinfer para influencers	60
Figura 39 - Distribuição de Nacionalidades dos Hóspedes - Elaboração própria	71

Índice de tabelas

Tabela 1 - Quadro comparativo com métricas previamente definidas.	51
Tabela 2 - Observação não participante com métricas definidas	66
Tabela 3 - Relação entre os meses do ano e grau de satisfação dos hóspedes	70
Tabela 4 - Indicadores estatísticos por nacionalidade	73
Tabela 5 - Relação entre o tipo de alojamento e o grau de satisfação	73
Tabela 6 - Pontos positivos mais citados nos comentários da booking.com	75
Tabela 7 - Pontos negativos mais citados na plataforma Booking.com	77
Tabela 8: Análise SWOT sobre o Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado	91

1. Introdução

A comunicação e a experiência do consumidor assumem um papel central no setor do turismo, sendo determinantes para a perceção da marca, a satisfação do cliente e a sua fidelização. Estas dimensões ganham especial relevância no contexto da hotelaria de luxo, onde as exigências dos consumidores são particularmente elevadas e a diferenciação passa, cada vez mais, pela capacidade de proporcionar experiências únicas, personalizadas e emocionalmente marcantes.

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Turismo da Universidade do Algarve, realizado no departamento de Marketing do Grupo Visabeira, em Lisboa, com foco na unidade Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa. Inaugurado em julho de 2023, este hotel representa uma aposta estratégica da cadeia Montebelo Hotels & Resorts na sua expansão urbana e de luxo, destacando-se pelo seu ambiente exclusivo e pela localização privilegiada no coração do Chiado, uma das zonas mais emblemáticas da capital portuguesa.

O principal objetivo deste relatório é analisar de que forma a comunicação da marca e a gestão da experiência do cliente influenciam a perceção, a satisfação e a lealdade dos hóspedes, tendo como estudo de caso o Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa. Pretende-se, em particular, compreender como esta unidade responde às expectativas dos seus clientes e de que forma o departamento de marketing pode reforçar a relação com os mesmos através de estratégias comunicacionais mais eficazes e orientadas para a experiência.

Para alcançar estes objetivos, foi adotada uma abordagem metodológica mista, que combinou métodos qualitativos e quantitativos. As técnicas utilizadas incluíram uma entrevista semi-estruturada em profundidade à diretora operacional do hotel, Dra. Paula Marques, uma observação não participante com base em critérios definidos, e a análise de comentários online na plataforma Booking.com, permitindo uma visão abrangente sobre as práticas comunicacionais e a perceção dos hóspedes em relação à experiência vivida.

Este estudo reveste-se de especial pertinência num setor fortemente competitivo, onde a diferenciação passa pela criação de valor simbólico e emocional, e onde as marcas precisam de alinhar as suas promessas com a experiência real proporcionada ao

consumidor. Ao centrar-se num caso real, este relatório visa não apenas refletir sobre as boas práticas existentes, mas também propor melhorias concretas que contribuam para a excelência no serviço e para a consolidação da marca no segmento de luxo.

A estrutura do relatório compreende, numa primeira fase, uma revisão da literatura sobre temas fundamentais como marketing, marketing de serviços, marketing turístico e marketing digital. Segue-se a caracterização da entidade de estágio e da unidade hoteleira em análise, a apresentação e discussão dos dados recolhidos, uma análise SWOT da unidade, uma reflexão crítica sobre os principais desafios enfrentados durante o estágio, e, por fim, as conclusões e recomendações resultantes da investigação realizada, complementadas pelas respetivas referências bibliográficas e anexos.

2. Revisão de Literatura

De forma a obter uma compreensão mais aprofundada e contextualizada das temáticas abordadas durante o período de estágio e desenvolvidas durante o ano letivo passado, serão aprofundadas quatro áreas de conhecimento. Cada uma destas áreas conta com perspectivas teóricas distintas de diversos autores, que visam complementar e aprimorar as informações em estudo sobre os temas. Serão explorados os principais conceitos de marketing, e marketing de experiências posteriormente, abordar-se-á o conceito de marketing turístico, e por fim torna-se ainda importante compreender o conceito de marketing digital.

2.1. Conceito de Marketing

O marketing é um campo dinâmico que evoluiu de uma lógica transacional para uma abordagem relacional e experiencial. Inicialmente centrado na produção e venda, (Kotler & Armstrong, 2010), o marketing moderno incorpora a criação de valor através de relações sustentadas com os consumidores, (Kotler & Keller, 2016). Esta perspectiva é particularmente relevante nos serviços, onde o contacto direto com o cliente condiciona a percepção de qualidade.

O marketing deve ser centrado no consumidor, ou seja, deve-se concentrar nas necessidades e desejos dos consumidores. As empresas devem entender as necessidades dos consumidores de forma a poderem criar ofertas que sejam relevantes e atendam a essas necessidades, (Kotler, P., & Armstrong, G. M., 2010). O marketing refere-se ao processo de como os consumidores são geridos como forma de gerar relações rentáveis com os consumidores (Churchill, G. A., 2017). No caso do Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, a aplicação destes conceitos é visível na construção de uma proposta distintiva num mercado altamente competitivo: um produto orientado para experiências personalizadas, sustentado por uma comunicação alinhada com os valores de sofisticação e exclusividade.

O marketing é um sistema que envolve uma série de elementos inter-relacionados. Esses elementos incluem os consumidores, os concorrentes, os intermediários e o ambiente, (Kotler, P., & Armstrong, G. M., 2010). Os autores, McDonald e Wilson (2016) descrevem o planeamento de marketing como o processo de desenvolver e manter um

plano de marketing, que inclui avaliar oportunidades e recursos de marketing, definir objetivos e criar uma estratégia de marketing. O composto de marketing, também conhecido como mix de marketing, é um conjunto de ferramentas que as empresas usam para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas, o composto de marketing inclui as variáveis, produto, preço, distribuição e comunicação, (Kotler, P., & Armstrong, G. M., 2010). O marketing mix é um conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas. Para identificar essas necessidades e implantar estratégias e programas que visem à satisfação do consumidor, os gerentes de marketing precisam de informações a respeito dos clientes, dos concorrentes e de outras forças que atuam no mercado, (Vieira, 2002). Nesse sentido, o *Targeting* é processo de selecionar um ou mais segmentos de mercado para concentrarem os seus esforços de marketing. Na mesma linhagem do conceito de targeting proposto por, (Kotler, P., & Armstrong, G. M., 2010), surge o conceito de segmentação de mercado. A segmentação de mercado, o targeting e o posicionamento (STP) continuam a ser pilares do planejamento estratégico (McCarthy, 1960; Kotler & Keller, 2016), mas são hoje complementados por ferramentas digitais que permitem uma personalização quase individualizada das propostas de valor. A segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado amplo em grupos menores e mais homogêneos de consumidores com necessidades, desejos, características ou comportamentos comuns, (McCarthy, 1960). Para Kotler e Keller (2016), os subgrupos são, a segmentação comportamental, demográfica, psicográfica e geográfica. Segundo os mesmos autores, Kotler e Keller (2016) a segmentação de mercado divide um mercado amplo em subgrupos de consumidores com características compartilhadas para identificar e atender melhor às necessidades específicas de cada grupo. Outro conceito importante no marketing é o de posicionamento, que é o processo de criar uma imagem clara e distinta do produto ou serviço na mente do consumidor em comparação com os concorrentes, (Kotler, P., & Armstrong, G., 2011). Ou seja, envolve criar uma oferta e imagem da empresa que ocupe um lugar distinto na mente do mercado-alvo. (Kotler e Armstrong (2010). Como forma de avaliar a estratégia de marketing de uma entidade, surge a análise SWOT. Grewal e Levy (2010), explicam que a análise SWOT é uma técnica para avaliar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma organização, ajudando a identificar fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho da organização. A análise SWOT, enquanto instrumento de diagnóstico interno e externo (Grewal & Levy, 2010), permanece atual, especialmente no contexto da

hotelaria, onde fatores como reputação, localização e inovação tecnológica determinam a vantagem competitiva.

No contexto do marketing moderno, a tomada de decisão baseada em dados tornou-se uma prática essencial, onde as decisões empresariais são fundamentadas em informações precisas e análises rigorosas, permitindo que as empresas compreendam melhor os comportamentos e preferências dos consumidores (Kotler et al., 2022). Neste processo, o uso de *Big Data e Analytics* também desempenha um papel crucial, ao possibilitar a análise de grandes volumes de dados para identificar padrões e tendências que orientam estratégias mais eficazes (Kotler et al., 2022). Além disso, a personalização tem ganho destaque ao permitir que as marcas adaptem suas ofertas e comunicações de maneira mais alinhada às expectativas individuais dos clientes, promovendo uma relação mais próxima e relevante com o público, (Kotler et al., 2022). No marketing torna-se ainda importante a pesquisa por meio de métodos qualitativos e quantitativos na procura de melhores resultados. Nesse sentido, e tendo em vista a importância crescente de uma tomada de decisão embasada por dados no marketing moderno (Kotler et al., 2022), a presente investigação conjuga métodos qualitativos e quantitativos, articulando-os com as técnicas descritas acima — entrevistas em profundidade, observação não participante e análise de comentários *online* — de modo a obter uma visão abrangente do comportamento e das preferências dos consumidores. Essa integração metodológica responde à necessidade de identificar padrões e tendências a partir de grandes volumes de informações (*Big Data e Analytics*), mas também de compreender em profundidade a percepção e a experiência dos clientes, permitindo uma abordagem mais personalizada e alinhada às expectativas individuais do público (Kotler et al., 2022).

Na perspectiva de diversos autores, a entrevista em profundidade de caráter semi-estruturado possibilita ao investigador recolher informações ricas e contextualizadas sobre o fenómeno em estudo. De acordo com Kvale e Brinkmann (2009), a flexibilidade deste formato permite explorar tópicos adicionais que emergem durante a conversa, possibilitando uma compreensão mais ampla das experiências relatadas. Já Creswell (2014), enfatiza a importância de estruturar previamente as questões, de modo a garantir a cobertura dos temas essenciais, mas sem restringir a possibilidade de aprofundar pontos imprevistos. Além disso, Flick (2009), sublinha que a definição clara dos objetivos da entrevista contribui para uma condução mais focada e organizada, assegurando a

obtenção de dados relevantes para a investigação. Por sua vez, Bryman (2009) destaca que, embora exista um guião prévio, o entrevistador deve manter uma postura aberta, estimulando reflexões pormenorizadas do entrevistado e captando nuances que dificilmente seriam detectadas por métodos quantitativos. Nesse sentido, a formulação das perguntas apresentadas baseia-se tanto nesses autores — que fornecem diretrizes para a condução de entrevistas qualitativas eficazes — quanto nos contributos provenientes da revisão de literatura em marketing de serviços e gestão da hospitalidade, apresentada em seguida (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018; Kotler & Keller, 2016; Middleton & Clarke, 2012). Assim, cada questão foi estruturada para abarcar temas-chave, como posicionamento de mercado, experiência do hóspede e satisfação do cliente, garantindo a necessária profundidade de análise e o alinhamento com os objetivos do estudo. Dessa maneira, procura-se assegurar que o guião de perguntas não só siga procedimentos metodológicos sólidos, mas também abarque tópicos reconhecidamente relevantes na literatura, oferecendo, por conseguinte, uma visão abrangente do fenómeno em investigação.

A utilização da observação não participante (ou direta) permite ao investigador compreender o contexto e as dinâmicas de interação entre os sujeitos sem interferir ativamente no seu comportamento. Flick (2009), explica que esse método possibilita uma aproximação mais autêntica da realidade, pois o investigador atua como observador externo, registando informações relevantes sobre operações, atendimento ao cliente e interação entre colaboradores. Bryman (2016), salienta que, para garantir a fiabilidade dos dados recolhidos, é essencial definir critérios de observação claros, de modo a analisar, de forma consistente, aspetos como eficiência do serviço, comportamento dos funcionários e qualidade das instalações. Nesse sentido, Zeithaml, Bitner e Gremler (2018), sustentam que a observação das práticas diárias é imprescindível para avaliar dimensões tangíveis e intangíveis da prestação de serviços, fornecendo uma visão global da qualidade percebida pelos clientes. Este enfoque é reforçado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), ao assinalarem que fatores como empatia, fiabilidade e capacidade de resposta fazem parte das expectativas do consumidor e devem ser continuamente monitorizados.

Entre os aspetos contemplados na tabela realizada para este estudo, destacam-se elementos como o ambiente físico (Bitner, 1992), o layout e a disposição dos espaços

(Krishna, 2012; Morrin & Ratneshwar, 2000), a decoração, a limpeza, a higiene e a eficiência dos processos operacionais (Kotler & Keller, 2016), uma vez que, de acordo com Parasuraman et al. (1988), a percepção de qualidade de serviço é fortemente influenciada por fatores tangíveis e relacionais. Neste estudo, observou-se a eficiência no atendimento, incluindo a rapidez, clareza e empatia dos colaboradores (Zeithaml et al., 2018), o comportamento dos funcionários, englobando apresentação pessoal, interação e competências de hospitalidade (Parasuraman et al., 1988), a qualidade das instalações, relacionada à decoração, conforto, limpeza e higiene dos espaços (Bitner, 1992; Krishna, 2012) e a gestão dos serviços, nomeadamente processos de check-in, check-out e gestão de reservas, que afetam diretamente a imagem de eficiência e profissionalismo (Kotler & Keller, 2016). Este alinhamento entre os referenciais teóricos e as dimensões observadas sustenta-se na ideia de que a comparação entre o que foi efetivamente registado no campo e as teorias analisadas reforça a coerência das métricas utilizadas, permitindo avaliar se as principais dimensões da experiência do cliente, discutidas por autores como Zeithaml et al. (2018) e Middleton e Clarke (2012), encontram-se efetivamente refletidas na prática. Em última instância, esta estratégia de recolha e análise de dados, embasada por uma robusta fundamentação teórica, concorre para uma compreensão aprofundada dos fenómenos estudados, resultando em recomendações mais sustentadas sobre a qualidade do serviço e a satisfação dos hóspedes no contexto hoteleiro.

Por fim, a análise de comentários em plataformas digitais têm ganho relevância como ferramenta qualitativa, dado que reflete as percepções e experiências dos consumidores de forma espontânea. Creswell (2014), enfatiza que este método permite identificar padrões recorrentes e sentimentos positivos ou negativos que podem orientar melhorias na prestação de serviços. Ainda segundo Hays, Page e Buhalis (2013), a recolha sistemática dos relatos de hóspedes ajuda a esclarecer áreas de maior satisfação e potenciais lacunas a serem resolvidas, permitindo tomadas de decisão fundamentadas e ágeis. Dessa forma, a observação das avaliações escritas complementa os resultados obtidos através de entrevistas e observação direta, contribuindo para uma análise multifacetada da experiência do cliente e da eficácia das práticas de marketing no setor hoteleiro.

Após a revisão dos principais conceitos e teorias do marketing, é importante destacar que a sua aplicação em contextos de serviços exige adaptações significativas. A natureza intangível, inseparável, perecível e variável dos serviços diferencia este setor de produtos tangíveis, exigindo abordagens específicas para a criação de valor e satisfação do cliente. O marketing de serviços, por sua vez, foca-se em gerir a experiência do consumidor, a qualidade do atendimento e a relação contínua entre cliente e empresa, questões essenciais para setores como a hotelaria e restauração, que são o objeto de estudo deste relatório. Assim, o seguinte subcapítulo irá explorar as especificidades do marketing de serviços, destacando o papel da experiência e do atendimento na criação de percepções de valor e na construção da lealdade dos clientes.

2.2. Marketing de serviços

O marketing de serviços exige uma abordagem distinta daquela aplicável a produtos tangíveis, dada a natureza intangível, perecível e variável dos serviços (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018). Estas características implicam que a experiência do cliente seja inseparável da entrega do serviço, conferindo um papel crítico aos colaboradores e ao ambiente físico.

O Marketing de Serviços está focado na promoção e venda de serviços, ao invés de produtos tangíveis. É caracterizado pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade dos serviços. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2018), o marketing de serviços exige uma abordagem diferente do marketing de produtos, com ênfase na gestão da qualidade e na criação de experiências positivas para o cliente. Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, o que torna a qualidade do serviço dependente da interação entre o prestador e o consumidor, (Zeithaml, Bitner e Gremler (2018). Os autores, Zeithaml, Bitner e Gremler (2018) apontam ainda que a variabilidade na entrega dos serviços é um desafio significativo, pois a qualidade pode variar com base em quem fornece o serviço e as condições em que é prestado. Os mesmos autores apontam ainda que a perecibilidade dos serviços implica que não podem ser armazenados, representando uma oportunidade de receita perdida se não forem utilizados. Ainda no Marketing de Serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), definem a qualidade do serviço como a avaliação do cliente sobre a excelência do serviço, comparando expectativas com o desempenho real. Após todos estes processos poderá ser efetuada

uma tomada de decisão. Segundo Kotler e Keller (2016), "a tomada de decisão no marketing envolve o processo de coleta e análise de informações, formulação de estratégias e seleção de alternativas que maximizem o valor para os clientes e garantam a competitividade da empresa", (p. 79). De forma a diferenciar e melhorar o serviço prestado durante a experiência surge a criação de valor. A criação de valor é outro conceito importante, onde os clientes são integrados no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, contribuindo diretamente para a criação de soluções que melhor atendam às suas necessidades, (Kotler et al., 2022). Uma das formas de agregar valor é através da personalização da oferta e nesse sentido surgem os estímulos sensoriais que são estimulados através do marketing sensorial, que segundo Krishna, (2012), é uma estratégia que utiliza os sentidos para criar experiências de marca memoráveis, influenciando o comportamento do consumidor. A combinação de estímulos sensoriais pode levar a experiências mais complexas e memoráveis, aumentando o *engagement* do consumidor, (Schmitt, 1999). Alguns autores destacam ainda que experiências sensoriais positivas podem aumentar a satisfação e a lealdade do consumidor em relação à marca (Hagtvedt & Brasel, 2016). O sentido do olfato é particularmente eficaz em evocar emoções e memórias, sendo utilizado por marcas para criar associações positivas, (Morrin & Ratneshwar, 2000). A atmosfera de um ambiente de compras e prestação de serviços, moldada por elementos sensoriais, desempenha um papel crucial na experiência do cliente, (Bitner, 1992). Além disso, o conceito de marketing sensorial (Krishna, 2012) evidencia que os estímulos ambientais — som, cheiro, iluminação — têm impacto direto na percepção emocional da qualidade. A aplicação prática deste conceito, no caso em análise, está refletida na estética refinada e nos elementos de design ligados à marca Vista Alegre, que contribuem para a diferenciação simbólica do espaço.

Modelos como o SERVQUAL apresentado por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), destacam dimensões como fiabilidade, empatia e capacidade de resposta como determinantes da qualidade percebida. Estas dimensões revelaram-se especialmente relevantes na observação feita no hotel Montebelo Chiado, onde a cordialidade e profissionalismo da equipa foram apontados como elementos cruciais na criação de uma experiência memorável.

Sendo o presente relatório focado no estágio realizado numa organização pertencente à indústria do turismo, é essencial estabelecer uma ligação entre os conceitos de marketing de serviços e marketing turístico. O setor turístico, como um segmento de serviços, compartilha muitos dos desafios e características do marketing de serviços e do marketing em geral, como a intangibilidade e a inseparabilidade, mas exige também uma abordagem específica voltada para a criação de experiências memoráveis e o envolvimento emocional dos consumidores. Dada a importância crescente do turismo na economia global e a necessidade de atender a um consumidor cada vez mais exigente, a seguir será explorado o conceito de marketing turístico, destacando suas particularidades e como ele se aplica às unidades hoteleiras analisadas neste estágio.

2.3. Marketing Turístico

O turismo é uma atividade económica globalmente significativa, caracterizada pelo deslocamento de pessoas para destinos diferentes do seu local de residência habitual, por um período inferior a um ano, com propósitos de lazer, negócios ou outros motivos não remunerados, (United Nations World Tourism Organization [UNWTO], 2023). O setor turístico tornou-se um dos pilares da economia mundial, impulsionando o desenvolvimento regional, criando empregos e promovendo intercâmbios culturais. Dentro desse contexto, o marketing turístico desempenha um papel fundamental na promoção de destinos e serviços, visando atrair e satisfazer turistas através da criação de experiências memoráveis, (Hasan, 2015).

O marketing turístico pode ser definido como o processo de planeamento, execução e controlo da conceção, preço, distribuição e promoção de produtos e serviços turísticos, com o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e, simultaneamente, atingir os objetivos estratégicos das organizações envolvidas no setor, (Middleton & Clarke, 2012).

O marketing turístico centra-se na promoção e gestão de experiências que vão além da mera prestação de serviços. Trata-se de criar valor emocional e simbólico, influenciando a forma como os turistas vivenciam um destino ou unidade hoteleira, (Middleton & Clarke, 2012). A experiência turística é, por definição, multidimensional, combinando aspetos funcionais, sociais e psicológicos.

A satisfação do turista é um dos principais fatores que influenciam a fidelização e a intenção de recomendar o destino a outros consumidores. Segundo Chi (2008), a satisfação é um determinante crítico da lealdade do cliente, impactando diretamente o comportamento futuro dos turistas e sua percepção sobre a experiência global. Assim, para garantir altos níveis de satisfação, as empresas e destinos turísticos devem concentrar-se na criação de valor e no atendimento personalizado.

O marketing de destinos consiste na promoção de uma localização geográfica específica como um destino turístico, destacando seus atributos, diferenciais competitivos e experiências exclusivas. O objetivo é criar uma imagem forte e distintiva na mente dos potenciais visitantes, (Middleton & Clarke, 2012). O conceito de marketing experiencial está intimamente ligado a essa estratégia, pois enfatiza a necessidade de criar interações que despertem emoções e gerem recordações duradouras, (Pine & Gilmore, 1998).

Para Rather (2020), a gestão eficaz da experiência do turista está diretamente relacionada à vantagem competitiva do destino. Elementos como interações sociais (Cohen, 1979), sensação de autenticidade (Uriely, 2004) e hospitalidade (Lashley, 2008) são fundamentais para criar experiências diferenciadas e de alto valor percebido. Além disso, as memórias criadas durante a experiência turística influenciam diretamente a intenção de retorno e a recomendação boca a boca, (Kim, Ritchie & McCormick, 2012).

A tecnologia desempenha um papel crucial na forma como o marketing turístico é conduzido na era digital. O uso de ferramentas online tem permitido a personalização das experiências e a ampliação do envolvimento dos turistas com os destinos, (Rather, 2020). Segundo Minazzi (2015), as redes sociais tornaram-se um dos principais canais de comunicação entre empresas e consumidores, permitindo a construção de relações, a gestão de reputação e o impulsionamento de vendas.

A análise de sentimentos, conforme destacam Cambria et al. (2017), permite que as empresas compreendam melhor as percepções dos clientes e ajustem suas estratégias para otimizar a experiência do consumidor. Além disso, a crescente influência das avaliações online tem exigido que as empresas turísticas adotem estratégias pró-ativas de gestão da reputação, (Chechi & Wu, 2020).

A sustentabilidade consolidou-se como um elemento central nas estratégias de marketing turístico. Kotler et al. (2021), argumentam que a integração de práticas sustentáveis não apenas atende às expectativas dos consumidores, mas também gera uma vantagem competitiva para as empresas. De acordo com Ottman (2017), os consumidores esperam autenticidade e transparência por parte das marcas, evitando estratégias superficiais de *greenwashing*.

Pine e Gilmore (1998) introduziram o conceito de economia da experiência, salientando que o valor emerge da interação entre o cliente e o ambiente. Esta abordagem ganha relevância na hotelaria de luxo, onde a diferenciação não depende apenas de comodidades, mas da capacidade de gerar envolvimento emocional e recordações positivas.

A adoção da economia circular também tem sido uma tendência crescente no setor. A implementação de práticas que promovem o consumo responsável, como o design de produtos duráveis e recicláveis, permite que as empresas respondam às preocupações ambientais dos consumidores, (Ghisellini, Cialani, & Ulgiati, 2016). A aplicação do turismo sustentável é essencial para garantir que as estratégias de marketing não apenas atraiam turistas, mas também respeitem o meio ambiente e as comunidades locais, (Becken & Simmons, 2008).

Dado que o turismo é uma indústria altamente competitiva e centrada nas experiências dos consumidores, o marketing digital tornou-se uma ferramenta fundamental para as empresas do setor. Com a crescente dependência das plataformas digitais para a pesquisa, comparação e reserva de serviços turísticos, o marketing digital desempenha um papel estratégico importante na promoção de destinos, hotéis e experiências personalizadas. Assim, após a revisão dos principais conceitos relacionados ao marketing turístico, será abordado o marketing digital, tendo este tópico como função destacar a forma como as entidades do setor turístico podem utilizá-lo para alcançar e criar *engagement* com o seu público-alvo de forma eficaz e inovadora.

Autores como Kim, Ritchie & McCormick (2012) reforçam que as memórias turísticas impactam a intenção de recomendação e de regresso. No caso do Montebelo Chiado, a proposta de valor assenta numa experiência altamente personalizada e num serviço atento, adaptado a um perfil de cliente exigente, urbano e internacional.

A revisão da literatura evidencia também o papel da autenticidade, (Uriely, 2004) e da hospitalidade, (Lashley, 2008) como elementos que reforçam a percepção de valor. Estas dimensões são visíveis na estratégia do hotel em associar-se a marcas patrimoniais (Vista Alegre), oferecendo um produto enraizado na identidade cultural portuguesa.

2.4 Marketing Digital

O marketing digital é o uso de tecnologias digitais, como as, redes sociais, e-mail marketing e websites, para conectar empresas com os seus consumidores. Este Permite uma segmentação precisa, personalização de conteúdo e interações em tempo real, o que melhora a experiência do cliente e otimiza resultados de campanhas, (Kotler et al., 2017).

Segundo Kotler et al. (2024), à medida que a tecnologia foi avançando, as técnicas utilizadas foram sofrendo alterações para se adequarem aos novos mercados e aos novos consumidores. Desde a sua afirmação enquanto ciência, o marketing já passou por 5 fases e está atualmente na fase 6.0. O conceito de Marketing 6.0 foi proposto como a evolução do marketing perante as mudanças tecnológicas, comportamentais e sociais que estamos a viver. (figura 1).

O marketing digital revolucionou a forma como as empresas se relacionam com os consumidores, permitindo uma comunicação bidirecional, em tempo real, altamente segmentada e personalizada, (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Esta transformação é particularmente relevante no turismo, onde a decisão de compra é fortemente influenciada pela presença digital da marca e pelas avaliações de outros consumidores.

Segundo Kotler et al. (2024), existem seis fases no Marketing, o marketing 1.0, cujo foco é a produção em massa e venda de produtos, a prioridade era a eficiência da produção, e os consumidores eram considerados como massa homogênea.

O marketing 2.0, o marketing voltado para o consumidor, com o aumento da concorrência e da escolha do consumidor, o foco mudou para entender e atender as necessidades dos consumidores, segmentação de mercado e pesquisa de mercado tornaram-se fundamentais. O marketing 3.0, que seria voltado para os valores e propósitos, responsabilidade social e sustentabilidade, destacam os consumidores como seres humanos com mente, coração e espírito. O Marketing 4.0, a fase do marketing digital, a partir da integração do online e do offline, esta vertente procurou impulsionar as interações entre empresas e consumidores, o foco passou a ser a criação de experiências

digitais personalizadas. Kotler (2017), introduziu o conceito de Marketing 4.0, que representou a transição do marketing tradicional para o digital, onde a conectividade entre consumidores e empresas é ampliada pelas novas tecnologias. O Marketing 4.0 coloca o foco na criação de experiências digitais que integram o mundo online e offline, permitindo uma comunicação mais interativa e personalizada, (Kotler et al., 2017). Neste cenário, o cliente participa ativamente do processo de compra e interage em tempo real com a marca, criando um relacionamento contínuo. Ainda no Marketing 4.0, Kotler (2017) sugere que a linha entre o mundo físico e o digital se torna cada vez mais ténue. As empresas devem adotar uma abordagem *omnichannel*, onde as experiências do cliente fluem de forma integrada entre o *online e offline*, criando uma jornada coesa e sem fricções, (Kotler et al., 2017). Partilhando da mesma opinião, Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), defendem que o marketing *Omnichannel* é uma estratégia que cria uma experiência de compra perfeita e unificada em todos os canais de marketing, tanto *online* quanto *offline*. Esta abordagem visa oferecer uma experiência consistente ao cliente, independentemente do ponto de contato. O objetivo é que a interação com a marca seja conveniente e consistente em todos os pontos de contato. Dentro do conceito de marketing 4.0, sugerido por Kotler et al. (2024), existem ainda duas formas às quais os clientes podem ser impactados pelas marcas, sendo estas estratégias, o *Inbound Marketing* e o *Outbound Marketing*. De acordo com os autores, Halligan e Shah, o *Inbound Marketing* refere-se à criação de conteúdo relevante e valioso que atrai os consumidores para a marca, ao invés de forçar uma mensagem promocional. O foco está em atrair, converter, fechar e encantar o cliente ao longo de sua jornada. As estratégias de inbound incluem *SEO*, blogs, redes sociais e marketing de conteúdo, (Halligan & Shah, 2014). Diferentemente do *inbound*, o *outbound marketing* baseia-se em métodos tradicionais e diretos, como anúncios pagos, e-mails promocionais e telemarketing. A marca vai ao encontro do consumidor, utilizando meios pagos para promover os seus produtos ou serviços, procurando visibilidade imediata, (Ryan, 2017). Segundo os autores, (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019), as redes sociais tornaram-se um dos principais canais de marketing digital, permitindo às marcas interagirem diretamente com os seus clientes. As plataformas sociais possibilitam que as empresas desenvolvam relacionamentos com os clientes, aumentem a notoriedade da marca e influenciam o comportamento do consumidor através de campanhas direcionadas. As redes sociais desempenham um papel crucial, pois oferecem uma plataforma interativa para as marcas construírem

diálogos e relacionamentos com os clientes. O *inbound marketing*, (Halligan & Shah, 2014), através de conteúdos atrativos e úteis, e o SEO (Ledford, 2015), são estratégias fundamentais para atrair e converter clientes. No contexto do Montebelo Chiado, estas ferramentas têm um papel crucial na captação de um público-alvo urbano, digitalmente ativo e que valoriza a personalização.

Além disso, a adoção de tecnologias de análise de sentimentos e *big data* permite à hotelaria antecipar tendências e ajustar a oferta às expectativas dos clientes, (Kotler et al., 2022). A eficácia destas ferramentas, porém, depende da existência de uma estratégia de comunicação coerente, orientada para a criação de valor e não apenas para a visibilidade.

O marketing de conteúdos, como blogs, vídeos e e-books, tem um papel fundamental na estratégia de marketing digital, ao ajudarem as marcas a educar, criar *engagement* e converter *leads*. O marketing de conteúdo tem como foco criar e distribuir conteúdo relevante e valioso para atrair um público-alvo bem definido, visando ações lucrativas, (Pulizzi, 2014). Neste sentido, segundo diferentes autores surge o conceito de *Search Engine Optimization*, um conjunto de técnicas usadas para melhorar a visibilidade de um site nas páginas de resultados dos motores de busca. Este ajuda a aumentar o tráfego orgânico e a exposição online de uma empresa, sendo um pilar essencial para a estratégia de marketing digital, (Ledford, 2015).

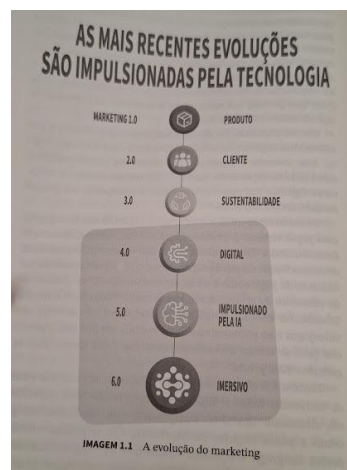
O conceito de marketing 4.0, proposto por Kotler et al. (2017), destaca a importância de integrar os mundos *online e offline*, criando experiências de marca consistentes e envolventes. No estágio realizado, esta lógica foi evidente na forma como o departamento de marketing do Grupo Visabeira planeava conteúdos digitais para redes sociais e monitorizava a reputação online, nomeadamente na plataforma Booking.com.

Na continuação do processo de evolução do marketing segundo, Kotler et al. (2024), o marketing 5.0, refere que o uso de tecnologias como inteligência artificial, *big data* e *machine learning* pode ser canalizado para criar interações mais "humanas" e personalizadas, com objetivo de melhorar a experiência do consumidor e criar um impacto social positivo. E mais recentemente foi introduzido o conceito de marketing 6.0, o futuro e imersivo, que combina os avanços tecnológicos com um destaque para a sustentabilidade, ética e bem-estar social, as marcas são incentivadas a focar na criação de valor não apenas económico, mas também social e ambiental. Os anúncios pagos, como os do *Google Ads*, são uma prática comum em marketing digital, permitindo que empresas paguem para aparecer nas primeiras posições dos motores de busca e em outros canais

digitais. Este formato garante visibilidade imediata e pode ser ajustado conforme o desempenho, (Ryan, 2017). Os autores, Kotler et al (2017), enfatiza que o *engagement* dos clientes e a cocriação de valor são essenciais no Marketing Digital. Os consumidores de hoje não são mais apenas receptores passivos de mensagens, mas sim participantes ativos que criam valor com as marcas, compartilhando feedback, ideias e opiniões em plataformas digitais. As marcas que incentivam essa interação criam relações mais profundas e duradouras com seus clientes. Ainda no livro Marketing 5.0, Kotler fala sobre o paradoxo de como as tecnologias sofisticadas, como a inteligência artificial, são usadas para criar interações mais "humanizadas" com os consumidores. O objetivo é entender melhor as necessidades emocionais dos clientes, oferecendo soluções que se conectam com os valores humanos fundamentais, (Kotler et al., 2021). Com a introdução do Marketing 5.0, o foco na experiência do cliente é elevado a um novo nível. As empresas estão aptas a criar experiências de próxima geração que integram tecnologias como realidade aumentada e realidade virtual para envolver mais profundamente os clientes e criar interações mais imersivas, (Kotler et al., 2021). Lemon e Verhoef (2016), destacam a experiência do cliente, como o principal campo de batalha do marketing moderno. A experiência do consumidor envolve todas as interações de um cliente com uma marca ao longo do tempo, desde a descoberta inicial até a compra e o suporte pós-venda. As empresas precisam otimizar a experiência em todos os pontos de contato, tanto no ambiente físico quanto digital, para aumentar a lealdade e o valor do cliente ao longo da vida. Davenport et al.(2020), argumentam que a inteligência artificial está a transformar a forma como as empresas abordam o marketing, especialmente em termos de personalização e automação. A inteligência artificial pode ser usada para prever tendências, recomendar produtos e otimizar campanhas publicitárias em tempo real. Isso permite que as marcas ajustem as suas estratégias de marketing de maneira ágil e eficiente, aumentando o retorno sobre o investimento. Após mencionar o uso de Inteligência Artificial e sua capacidade de personalizar experiências de marketing em tempo real, é essencial discutir o tema da ética no marketing digital e a privacidade de dados, que estão diretamente ligados ao uso dessas tecnologias. À medida que as empresas integram algoritmos de inteligência artificial para as suas estratégias de marketing, é fundamental que garantam a aplicabilidade dos algoritmos utilizados. Isso significa que as organizações precisam de ser transparentes sobre como as decisões automatizadas são tomadas, para evitar problemas éticos como discriminação e

manipulação de dados dos consumidores, (Martin, 2019). O uso de grandes volumes de dados no marketing digital, especialmente com o apoio da inteligência artificial, pode melhorar significativamente a personalização das campanhas e a experiência do cliente. No entanto, isso também gera preocupações éticas, particularmente no que diz respeito à privacidade dos consumidores, que deve ser protegida por meio de regulamentações adequadas, como o GDPR, (Tene & Polonetsky, 2013). O equilíbrio entre personalização e invasão de privacidade é um dos maiores desafios éticos no marketing digital. Embora a personalização possa criar experiências mais relevantes para os clientes, o uso excessivo de dados pode ser percebido como invasivo, o que leva à necessidade de estratégias mais transparentes e éticas por parte das empresas, (Martin, 2019). As preocupações com a privacidade dos consumidores no ambiente digital são ampliadas pelo uso de tecnologias como *big data* e inteligência artificial. Para manter a confiança dos consumidores, as empresas precisam não apenas de proteger os dados, mas também garantir que os clientes compreendam como suas informações estão a ser utilizadas e possam exercer o controle sobre as mesmas, (Tene & Polonetsky, 2013).

Figura 1 - A evolução do marketing



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2024). Marketing 6.0.

2.5 Considerações finais da revisão de literatura

A revisão da literatura realizada permite concluir que os conceitos de marketing, marketing de serviços, marketing turístico e marketing digital, embora com abordagens

distintas, convergem na valorização da experiência do consumidor como eixo central de diferenciação no setor da hotelaria.

O marketing contemporâneo tem evoluído de uma lógica centrada no produto (marketing 1.0) para uma abordagem cada vez mais personalizada e relacional (marketing 4.0 e 5.0), em que o consumidor assume um papel ativo na construção do valor. Esta transformação revela-se particularmente significativa no setor dos serviços, marcado pela sua intangibilidade, variabilidade e inseparabilidade. Neste contexto, autores como Zeithaml, Bitner e Gremler (2018), sublinham a importância de práticas consistentes e personalizadas, capazes de gerar memórias positivas e reforçar a fidelização dos clientes.

O marketing turístico aprofunda estas dimensões ao incorporar a experiência como fator de atratividade e competitividade, tanto dos destinos como das unidades prestadoras de serviço. A hospitalidade, o envolvimento emocional e a autenticidade destacam-se como elementos essenciais, conforme evidenciado nos contributos, de Pine e Gilmore (1998) e de Kim, Ritchie e McCormick (2012), revelando que o valor percebido vai além da prestação funcional do serviço, incluindo componentes simbólicos, sensoriais e relacionais.

Paralelamente, o marketing digital emergiu como uma ferramenta indispensável na operacionalização destas estratégias, permitindo às organizações comunicar de forma mais eficaz, personalizar ofertas e tomar decisões baseadas em dados, (Kotler et al., 2022). A adoção de abordagens como o omnicanal, o *inbound marketing* e a otimização digital configura-se como uma vantagem estratégica, especialmente relevante em unidades hoteleiras urbanas de luxo, como o Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa.

Assim, a literatura analisada evidencia que a criação de experiências relevantes e memoráveis, suportada por estratégias digitais integradas, representa atualmente uma vantagem competitiva determinante para as marcas do setor da hospitalidade. Esta síntese teórica estabelece, portanto, a base conceptual do presente relatório, orientando a análise crítica das práticas observadas durante o estágio e fundamentando as propostas de melhoria nas áreas da comunicação e da experiência do cliente.

3. Metodologia

Para a elaboração deste relatório de estágio, recorreu-se a uma abordagem que combinou métodos qualitativos, observação participante e análise online, de forma a analisar em profundidade as experiências e percepções associadas ao hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa. No que respeita aos métodos qualitativos, procedeu-se à realização de uma entrevista em profundidade, de carácter semi-estruturado, dirigida à diretora operacional do hotel. Este formato, segundo Kvale & Brinkmann (2009) e Creswell (2014), permite uma investigação flexível e detalhada sobre os temas abordados, visto que as perguntas orientadoras são definidas previamente, mas há espaço para exploração de tópicos adicionais emergentes durante a conversa. Para a condução da entrevista, foram estabelecidos objetivos claros relacionados com as operações diárias, estratégias de marketing e a experiência do cliente, seguindo as recomendações de Flick (2009) e Bryman (2016) quanto à preparação de um guião que, mesmo flexível, assegura a cobertura sistemática dos aspetos essenciais. A sessão foi gravada em áudio (mediante consentimento), facilitando a posterior transcrição e análise qualitativa dos dados, e adotou-se uma postura de escuta ativa para incentivar a entrevistada a fornecer exemplos concretos e reflexões pormenorizadas. A riqueza do material recolhido neste formato constitui uma mais-valia para a compreensão das práticas de gestão e das dinâmicas organizacionais, sobretudo num contexto em que se pretende aprofundar o conhecimento sobre a prestação de serviços hoteleiros e a perceção dos clientes (Kvale & Brinkmann, 2009; Creswell, 2014).

A definição das perguntas incluiu tópicos-chave identificados previamente na revisão de literatura sobre marketing de serviços, marketing turístico e gestão de hospitalidade (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018; Kotler, Bowen, Makens & Baloglu, 2017; Middleton & Clarke, 2012), assim, questões relativas ao posicionamento do hotel no mercado lisboeta e aos valores que orientam a experiência do hóspede refletem preocupações teóricas associadas à gestão estratégica de marcas e serviços (Kotler & Keller, 2016). Já a abordagem sobre a satisfação do cliente, perfis de hóspedes e avaliação de feedback conecta-se aos modelos de qualidade de serviço e expectativas do consumidor, amplamente discutidos por Zeithaml, Bitner e Gremler (2018). Além disso, as perguntas relacionadas às melhorias contínuas e à monitorização das tendências de mercado sustentam-se na literatura que sublinha a importância da inovação e da resposta ágil às mudanças de comportamento dos consumidores, (Parasuraman, Zeithaml & Berry,

1988). Por fim, a ênfase nos desafios e oportunidades de aprimoramento da experiência do hóspede segue a perspectiva de autores como Middleton e Clarke (2012), que destacam a necessidade de uma abordagem centrada na criação de experiências turísticas memoráveis.

Desta forma, cada pergunta do guião alinha-se com os conceitos teóricos apresentados na revisão de literatura, assegurando que a recolha de dados seja orientada pelas principais dimensões identificadas como relevantes no contexto do marketing de serviços hoteleiros. Em última instância, este processo de elaboração de perguntas visa aprofundar o conhecimento sobre operações, estratégias de marketing e práticas de gestão que contribuem para a experiência do hóspede no Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, conferindo maior solidez e consistência às conclusões deste relatório de estágio.

A segunda métrica de análise de dados adotada no estudo foi a observação não participante, também denominada de observação direta. Esta técnica, frequentemente aplicada em investigações qualitativas e etnográficas, possibilita ao investigador recolher informações sobre o contexto e o comportamento dos sujeitos sem intervir activamente no processo, (Flick, 2009; Bryman, 2016). Assim, durante as várias visitas ao hotel, foi possível acompanhar o funcionamento diário das operações, incluindo o atendimento ao cliente, a interação entre os funcionários e a organização dos serviços prestados, por forma a compreender de forma mais fiel a dinâmica real do ambiente de trabalho.

Para garantir uma análise sistematizada e consistente, estabeleceu-se um quadro de métricas, (consultar anexo I) que abrangeu parâmetros suportados pelos fundamentos teóricos apresentados na revisão de literatura em marketing de serviços, (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) e marketing turístico (Middleton & Clarke, 2012; Kotler, Bowen, Makens & Baloglu, 2017). Dentro dessas métricas, destacam-se aspectos como o ambiente físico (Bitner, 1992), o layout e a disposição dos espaços (Krishna, 2012; Morrin & Ratneshwar, 2000), a decoração, a limpeza e a higiene, bem como a eficiência dos processos operacionais, (Kotler & Keller, 2016). A inclusão de cada um destes elementos justifica-se pela sua relevância na criação de experiências de qualidade para o cliente, conforme salientam Parasuraman et al. (1988), com o seu modelo SERVQUAL, no qual a perceção de qualidade de serviço é influenciada tanto por dimensões tangíveis quanto por fatores comportamentais e relacionais.

Assim, a observação realizou-se de forma estruturada, avaliando critérios como:

Eficiência no atendimento; Analisando a rapidez, clareza e empatia dos colaboradores na prestação de informações ao cliente, (Zeithaml et al., 2018); Comportamento dos funcionários; englobando aspectos de apresentação pessoal, interação e competências de hospitalidade, (Parasuraman et al., 1988); Qualidade das instalações: relacionando-se à decoração, conforto, limpeza e higiene dos espaços, (Bitner, 1992; Krishna, 2012); Gestão dos serviços: nomeadamente processos de check-in, check-out e gestão de reservas, cruciais para a imagem de eficiência e profissionalismo, (Kotler & Keller, 2016).

Desta forma, o recurso à observação não participante forneceu uma visão global das práticas diárias e da cultura de serviço do hotel, indo além dos questionários e entrevistas. A comparação entre o que foi observado e os referenciais teóricos utilizados reforça a coerência das métricas definidas, ao passo que permite verificar se as dimensões-chave da experiência do cliente, referidas na literatura, estão efetivamente presentes, (Zeithaml et al., 2018; Middleton & Clarke, 2012). Em última instância, esta abordagem assegura uma compreensão aprofundada dos fenómenos estudados, contribuindo para recomendações e conclusões mais sustentadas sobre a qualidade do serviço hoteleiro e a satisfação do hóspede.

A terceira métrica de análise de dados foi, a análise de comentários online sendo esta uma componente essencial para a metodologia. A análise de comentários online em plataformas como a Booking.com é uma técnica qualitativa que permite explorar as percepções e experiências dos clientes com base nas suas avaliações escritas. Por meio da identificação de padrões, sentimentos e temas recorrentes nos comentários, é possível obter *insights* valiosos sobre aspectos como a satisfação do cliente, áreas de melhoria e os pontos fortes do serviço, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e no aprimoramento do atendimento, (Creswell, 2014; Hays, Page & Buhalis, 2013). No caso específico do Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, foram examinadas 124 avaliações na plataforma Booking.com durante o ano de 2023, no período de julho a dezembro, permitindo uma análise detalhada das percepções públicas acerca da qualidade dos serviços, instalações e atendimento. Esta análise foi crucial para identificar padrões de satisfação, bem como áreas em que melhorias podem ser implementadas. A combinação dessas três técnicas de pesquisa qualitativa permitiu uma análise robusta e multifacetada da experiência dos consumidores e da eficácia das operações de marketing do hotel.

A metodologia adotada no presente relatório de estágio assenta numa abordagem mista, conjugando métodos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de proporcionar uma compreensão aprofundada da experiência dos clientes no Montebelo Vista Alegre Chiado, Lisboa. Esta opção metodológica permitiu captar tanto as perceções subjetivas como os padrões recorrentes no comportamento dos hóspedes, promovendo uma análise holística do fenómeno em estudo.

Foram utilizados três métodos principais:

- a) Entrevista semi-estruturada à direção operacional;
- b) Observação não participante, sistematizada através de categorias analíticas;
- c) Análise de 124 comentários de clientes na plataforma Booking.com.

Esta triangulação metodológica garantiu a robustez dos resultados, permitindo cruzar diferentes perspetivas sobre a experiência do cliente.

Nota adicional: Para garantir a correção ortográfica e a uniformização da formatação do texto final, este relatório de estágio foi submetido à plataforma de inteligência artificial ChatGPT (OpenAI – versão GPT-4, 2025), sendo esta ferramenta utilizada exclusivamente como apoio linguístico e técnico na apresentação final do documento.

4. Caracterização da entidade acolhedora de estágio

4.1. História do Grupo Visabeira

O Grupo Visabeira (figura 2) foi fundado no ano de 1980 por Manuel dos Santos Silva, tendo inicialmente como principais áreas de atuação a construção civil e as telecomunicações em Portugal, (Grupo Visabeira, 2023). Nos anos seguintes, a empresa expandiu-se consideravelmente, ampliando-se para setores como a energia, indústria e turismo, (Grupo Visabeira, 2023). Durante a década de 1990, iniciou a sua internacionalização, estabelecendo presença em diversos continentes para além da Europa, nomeadamente África e América Latina, (Grupo Visabeira, 2023).

Nos anos 2000, o grupo assumiu um papel de destaque em grandes projetos de infraestrutura e desenvolvimento. Já na década de 2010, passou a priorizar a tecnologia, a inovação e as energias renováveis, (Grupo Visabeira, Relatório Anual 2022). Nesse período, construiu-se a maioria dos hotéis que viriam a integrar a cadeia Montebelo Hotels & Resorts, (Grupo Visabeira, 2023). Atualmente, na década de 2020, a empresa mantém a estratégia de diversificação, investindo em real estate e serviços, e adaptando-se ao mercado global com uma abordagem inovadora e sustentável, (Grupo Visabeira, 2023).

Atualmente, o Grupo Visabeira posiciona-se como uma holding multinacional e multissetorial, contando com mais de 40 anos de atividade e tendo a sua sede em Viseu, no Palácio do Gelo, onde consolidou o seu *core business* e alargou a sua área de atuação a diversos setores, incluindo a hotelaria, (Grupo Visabeira, 2023). A empresa está presente em 18 países, comercializando os seus produtos e serviços em mais de 134 nações, (Grupo Visabeira, Relatório Anual 2022).

O Grupo pode ser dividido em três áreas principais de prestação de serviços: A Visabeira Global, que integra telecomunicações, energia, tecnologia e construção. A Visabeira Indústria, abrange a cerâmica e cristalaria — onde se encontra a histórica Vista Alegre, com mais de 200 anos de existência —, a produção de cozinhas (Mob Cozinhas), recursos naturais e EPIS, e por fim a Visabeira Turismo, Imobiliária e Serviços, com menor peso percentual no volume de negócios global, engloba o Shopping Palácio do Gelo, os restaurantes do grupo e a cadeia Montebelo Hotels & Resorts, (Grupo Visabeira, 2023).

Figura 2 - Logotipo do Grupo Visabeira



Fonte: Visabeira.pt

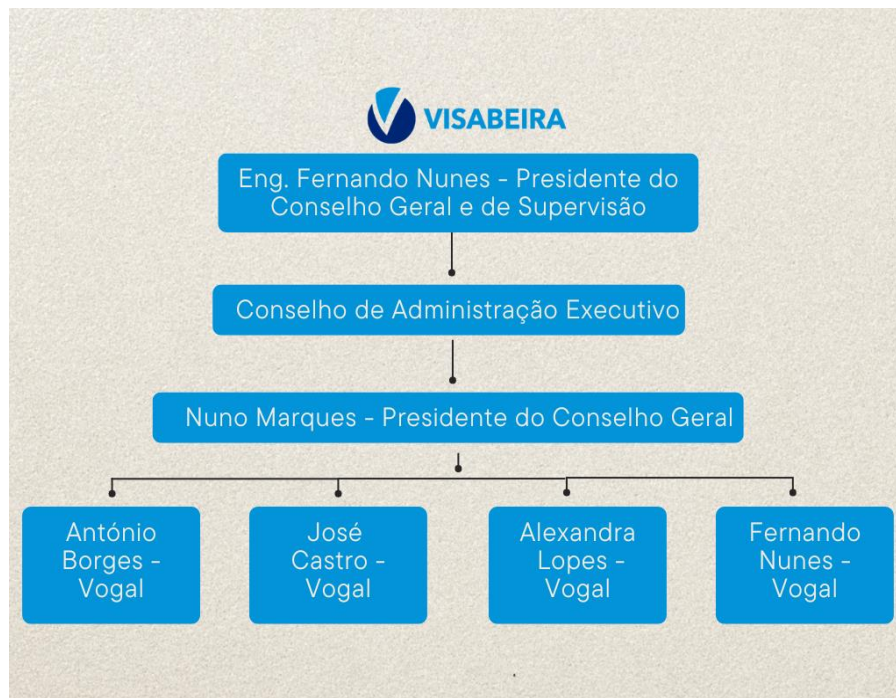
4.2. Conselho Administrativo do Grupo Visabeira

O Conselho Geral e Executivo do Grupo Visabeira é responsável pela direção estratégica e operacional do grupo, sendo composto por figuras-chave que representam diferentes áreas da organização, o que garante a coordenação e implementação das políticas e metas estabelecidas, (Visabeira.pt, 2023). A hierarquia do conselho reflete a diversidade de operações do grupo, que abrange setores desde telecomunicações e construção até hotelaria e turismo.

No topo da estrutura organizacional (figura 3), o Presidente do Conselho Geral e Supervisão, o Engenheiro Fernando Nunes (figura 4), lidera a formulação de estratégias e as decisões cruciais para o futuro do grupo, (Visabeira.pt, 2023). Ao seu lado, o Presidente do Conselho Geral, Dr. Nuno Marques, tem responsabilidades que variam de acordo com as áreas de negócio sob sua supervisão, garantindo que cada unidade atue de forma eficaz e inovadora. Como vogais do Conselho, encontram-se o Dr. António Borges, o Dr. José Castro, a Dra. Alexandra Lopes e o Dr. Fernando Nunes (filho do Presidente do Conselho Geral e Supervisão), cujo papel inclui apoiar a formulação de estratégias, supervisionar operações, representar áreas específicas e zelar pelo cumprimento de normas éticas.

O Conselho Geral e Executivo reúne-se periodicamente para discutir o progresso das iniciativas estratégicas, avaliar oportunidades de crescimento e monitorizar riscos, assegurando que o Grupo Visabeira mantenha a liderança no mercado em que atua e promova inovação e expansão sustentável, (Grupo Visabeira, 2023).

Figura 3 - Conselho Geral e Executivo - Grupo Visabeira



Fonte: Elaboração Própria, com base no website Visabeira.pt

Figura 4 - Citação do Presidente do Conselho Geral de Supervisão



Fonte: Visabeira.pt

4.3. Missão, Visão e Valores do Grupo Visabeira

Missão

Segundo Kotler e Keller (2012), a missão é uma declaração sobre o propósito da organização – o que ela deseja realizar no ambiente maior.

E nesse sentido, a missão do Grupo Visabeira é a seguinte:

“Ser facilitador do dia a dia de milhares de pessoas, um pouco por todo o mundo. Oferecer aos nossos parceiros e clientes, soluções cada vez mais completas, de acordo com

as suas necessidades e respondendo às suas expectativas, através de uma cada vez maior capacidade produtiva e operacional. Graças à transdisciplinaridade que nos define, produzimos uma grande diversidade de bens, prestamos serviços nas mais diversas áreas e criamos múltiplas oportunidades de negócio.” (Grupo Visabeira, 2023).

Visão

A visão é uma imagem do futuro que a empresa deseja criar para si mesma (Kotler e Keller, 2012).

Sendo a visão da empresa Visabeira:

“Ser um grupo económico de ampla expansão multinacional, procurar a liderança em todos os setores e mercados onde atua e marcar a diferença pelos conceitos inovadores e soluções integradas que criam valor para os nossos clientes e acionistas.” (Grupo Visabeira, 2023).

Valores

Segundo Kotler e Keller (2012), os valores são as crenças centrais e os princípios éticos que orientam a conduta da organização e suas atividades.

De seguida, serão apresentados os valores do grupo.

“Os valores que assumimos, enquanto elementos definidores da marca Visabeira, são transversais a todos os profissionais e às várias áreas da organização, mostrando-se decisivos para a evolução do grupo e para o seu contínuo sucesso” (Grupo Visabeira, 2023).

4.4. Caracterização das Unidades Hoteleiras da Visabeira em Portugal

O grupo Visabeira conta com uma Sub Holding na área do turismo, que surgiu em 2001, os hotéis Montebelo Hotels & Resorts. Esta cadeia de hotéis conta com um total de 9 hotéis e resorts em Portugal, e 5 unidades hoteleiras em Moçambique (Grupo Visabeira, 2023).

4.4.1. Montebelo Viseu Congress Hotel

Inaugurado em 1994, o Montebelo Viseu Congress Hotel foi o primeiro empreendimento da cadeia Montebelo Hotels & Resorts. Localizado na cidade de Viseu, combina luxo, conforto e localização estratégica, estando próximo do centro histórico e com fácil acesso à Serra da Estrela e ao Porto.

Com 172 quartos de várias tipologias, o hotel oferece comodidades modernas como spa, piscinas, ginásio, restaurante e bares. A sua gastronomia destaca-se pela fusão da cozinha tradicional portuguesa com produtos locais, como o queijo da Serra da Estrela e os vinhos do Dão.

É também uma referência para eventos, com salas equipadas e proximidade ao Expocenter, ideal para grandes conferências. Comprometido com a sustentabilidade, adota práticas como uso eficiente de energia e valorização de produtores locais, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 5 - Hotel Montebelo Viseu Congress Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.2. Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel

Inaugurado em 2006, o Montebelo Palácio dos Melos é um hotel 4 estrelas localizado no centro histórico de Viseu, junto à Porta do Soar de Cima. Combina o charme de um palácio secular com um design contemporâneo e oferece uma estadia sofisticada num ambiente tranquilo e culturalmente rico.

Com 27 quartos elegantemente decorados, distribuídos entre o edifício histórico e uma ala adjacente, o hotel proporciona conforto moderno e vistas deslumbrantes sobre a cidade. Entre os serviços disponíveis destacam-se receção 24h, serviço de quarto, lavandaria e estacionamento.

Ideal para quem procura uma experiência autêntica, o hotel valoriza a gastronomia regional, com destaque para produtos como o queijo da Serra e os vinhos do Dão. É também uma escolha adequada para pequenas celebrações ou reuniões, graças ao seu ambiente intimista e localização privilegiada, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 6 - Hotel Montebelo Palácio dos Melos Viseu Historic Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.3. Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel

Inaugurado em 2006, o Montebelo Príncipe Perfeito é um hotel 4 estrelas localizado a 5 minutos do centro histórico de Viseu. Envolvido por jardins e com vista para as serras da Estrela e do Caramulo, oferece uma estadia tranquila e confortável num ambiente natural e acolhedor.

Com 47 quartos e suítes, piscina exterior, restaurante com gastronomia regional, bar, sala de jogos e sala de reuniões, o hotel proporciona uma experiência completa para lazer e negócios. É pet-friendly e organiza atividades como passeios de bicicleta e provas de vinhos do Dão.

A sua dimensão mais reduzida favorece um atendimento personalizado, ideal para famílias, casais ou viajantes em trabalho que valorizam conforto, proximidade com a natureza e hospitalidade de qualidade, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 7- Hotel Montebelo Príncipe Perfeito Viseu Garden Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.4. Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa

Inaugurado em 2008, o Montebelo Aguieira é um resort de 5 estrelas localizado junto à Barragem da Aguieira, em Mortágua, a 20 minutos de Coimbra. Com 152 unidades de alojamento (apartamentos e villas), oferece uma estadia confortável e versátil, ideal para famílias, casais ou grupos.

O resort destaca-se pela forte ligação à natureza e pelas inúmeras atividades de lazer, incluindo desportos náuticos, passeios de barco, piscinas, spa, ginásio e court de ténis. É também dog-friendly e conta com restaurante panorâmico, bar, parque infantil e serviço de shuttle.

Com 10 salas de eventos equipadas, é igualmente uma escolha popular para casamentos, reuniões ou eventos corporativos. A sua combinação de luxo, tranquilidade e aventura torna o Montebelo Aguieira uma referência na oferta turística da região centro, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 8 - Hotel Montebelo Aguieira Lake Resort & Spa



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.5. Parador Casa da Ínsua

Inaugurado em 2015, o Parador Casa da Ínsua é um hotel de 5 estrelas situado em Penalva do Castelo, a 30 km de Viseu. Instalado numa mansão barroca do século XVIII, oferece uma experiência única que alia património histórico, natureza e conforto moderno. Apesar de não ostentar o nome Montebelo, integra a área de turismo do Grupo Visabeira.

Com 35 quartos e apartamentos decorados ao estilo clássico, o hotel dispõe de restaurante com gastronomia regional, spa, piscina exterior, campo de ténis, parque infantil e uma vinícola própria com provas de vinho. Os jardins históricos e as vinhas circundantes reforçam o ambiente de charme.

É também uma referência para eventos, com salas versáteis e espaços exteriores ideais para casamentos ou reuniões. O Parador Casa da Ínsua destaca-se como destino de luxo, ideal para escapadas românticas, férias em família ou experiências enoturísticas na região do Dão, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 9 - Parador Casa da Ínsua



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.6. Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel

Inaugurado em 2016, o Montebelo Vista Alegre Ílhavo Hotel é um hotel de 5 estrelas situado junto à Ria de Aveiro, em Ílhavo. Integrado na prestigiada cadeia Montebelo Hotels & Resorts, distingue-se pela ligação à histórica Fábrica da Vista Alegre, refletida na decoração com peças de porcelana exclusivas.

Com 100 quartos e suites elegantemente equipados, spa, piscina, restaurante e salas de eventos, o hotel oferece uma estadia de luxo aliada à cultura e tradição da região. A localização privilegiada permite fácil acesso a Aveiro, às praias da Costa Nova e ao Museu Vista Alegre.

Ideal para turismo de lazer, eventos e negócios, proporciona uma experiência única onde o conforto moderno se funde com o património artístico e natural português, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 10 - Montebelo Vista Alegre ílhavo Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.7. Montebelo Lisbon Downtown Apartments

Inaugurado em 2019, o Montebelo Lisbon Downtown Apartments é uma unidade de luxo situada na Rua da Prata, no centro histórico de Lisboa, em plena Baixa Pombalina. Oferece uma estadia distinta em apartamentos modernos e totalmente equipados, ideais para férias, negócios ou estadias prolongadas.

Com tipologias de um ou dois quartos, os apartamentos combinam conforto e design contemporâneo com elementos decorativos típicos de Lisboa e peças de Bordallo Pinheiro. Cada unidade inclui cozinha completa, sala de estar, ar condicionado, TV e Wi-Fi gratuito.

A localização central permite fácil acesso às principais atrações turísticas e zonas comerciais da cidade. Combinando a liberdade de um lar com os padrões de qualidade da marca Montebelo, esta unidade é uma escolha perfeita para quem procura uma experiência urbana, elegante e funcional na capital portuguesa, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 11 - Montebelo Lisbon Downtown Apartments



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.8. Montebelo Mosteiro de Alcobaça Historic Hotel

Inaugurado em 2022, o Montebelo Mosteiro de Alcobaça Historic Hotel é um hotel de 5 estrelas inserido no emblemático Mosteiro de Alcobaça, Património Mundial da UNESCO. Projetado por Eduardo Souto de Moura, combina design contemporâneo com a imponência histórica do edifício cisterciense.

Com 91 quartos e suites, spa, piscina interior, centro de fitness, restaurante e salas para eventos, oferece uma estadia de luxo aliada a uma envolvente cultural única. A gastronomia valoriza os sabores regionais, com destaque para o leitão da Bairrada e as sobremesas conventuais.

Ideal para escapadas culturais, eventos e momentos de bem-estar, o hotel proporciona ainda visitas guiadas ao mosteiro e experiências exclusivas num cenário monumental. Uma fusão perfeita entre história, arquitetura e hospitalidade de excelência no coração de Portugal, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 12 - Montebelo Mosteiro de Alcobaça Historic Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

4.4.9. Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel

O Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel (figura 13), é um hotel boutique de luxo, classificado com 5 estrelas, localizado no vibrante coração de Lisboa, a poucos minutos a pé do Rio Tejo. Situado numa das áreas mais emblemáticas da cidade, nas proximidades de importantes atrações como o Terreiro do Paço, o Príncipe Real e a Baixa Pombalina, esta unidade da cadeia Montebelo Hotels & Resorts foi inaugurada em julho de 2023, oferecendo uma combinação única de elegância, exclusividade e história. Projetado para proporcionar uma experiência de luxo e requinte, o hotel distingue-se pelo atendimento altamente personalizado, com foco na atenção ao detalhe e no bem-estar dos seus hóspedes. A equipa de profissionais oferece um serviço discreto, mas atencioso, garantindo uma estadia de excelência, onde o conforto e a sofisticação se encontram a cada passo. O hotel dispõe de 58 quartos e suítes, distribuídos por três alas distintas, cada uma com uma temática e decoração únicas. Na Ala da Rua das Flores, o destaque vai para os elementos florais que criam uma atmosfera acolhedora e sensorial, tanto visual como olfativamente. A Ala da Rua do Alecrim é marcada pelo frescor, refletido no aroma de alecrim presente nos espaços, enquanto a Ala do Largo do Barão Quintela acolhe as acomodações mais luxuosas, decoradas com peças exclusivas da Vista Alegre e obras de Bordalo Pinheiro. Esta ala transmite um ar de galeria de arte, com cerâmicas pintadas à mão por artesãos da Vista Alegre, contribuindo para a sofisticação do ambiente. Alguns dos quartos e suítes são particularmente espaçosos, como as suítes Master, que estão equipadas com todas as comodidades modernas, incluindo ar condicionado, minibar, televisão e Wi-Fi gratuito. As suítes Signature oferecem vistas privilegiadas sobre a cidade e foram desenhadas para garantir o máximo de conforto. Uma característica que diferencia o Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel é a disponibilidade de estacionamento privado, uma vantagem significativa numa cidade como Lisboa, onde o estacionamento no centro é limitado.

A oferta gastronómica do hotel é igualmente sofisticada, com destaque para o restaurante Ponja Nikkei, especializado numa fusão inovadora de cozinha peruana e japonesa. Este espaço gastronómico oferece pratos cuidadosamente elaborados, com ingredientes de alta qualidade, proporcionando uma experiência culinária que mistura o melhor das duas culturas. O hotel também oferece uma sala privada para eventos e reuniões, equipada para receber tanto eventos corporativos quanto sociais, reforçando o

seu compromisso com a versatilidade e a excelência no atendimento a clientes que procuram um espaço elegante e exclusivo para os seus encontros.

O Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel posiciona-se como uma referência no segmento de luxo, direcionado a um público exigente que valoriza a exclusividade, o design e a localização privilegiada. Com uma oferta que combina hospitalidade de alto nível com um ambiente artístico e cultural, o hotel é especialmente procurado por viajantes internacionais, turistas de lazer de elevado poder aquisitivo e clientes corporativos que procuram uma experiência sofisticada e intimista em Lisboa. Este perfil de cliente valoriza o serviço personalizado e a qualidade dos detalhes, desde a decoração exclusiva até às experiências gastronómicas e a conveniência de serviços premium, como o estacionamento privado. Em resumo, o Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel é o destino ideal para quem deseja uma estadia de luxo no coração histórico e cultural da cidade.

Além das suítes Master e Signature, o Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel oferece uma variedade de tipologias de quartos, adaptadas a diferentes preferências e necessidades dos hóspedes. Os quartos Deluxe, são quartos elegantemente decorados, com vistas panorâmicas sobre o centro histórico de Lisboa. Estes quartos oferecem todas as comodidades modernas, como camas king-size, casa de banho em mármore, TV de ecrã plano e mini bar. Os quartos Premium, localizados em áreas mais exclusivas do hotel, estes quartos apresentam uma decoração requintada com peças da Vista Alegre e detalhes personalizados. Além disso, incluem áreas de estar mais amplas e janelas com vista para pontos de interesse icónicos da cidade. Os quartos Standard, que oferecem conforto e funcionalidade com um design contemporâneo, ideais para hóspedes que procuram um ambiente acolhedor e prático. Estão equipados com Wi-Fi, televisão e uma casa de banho moderna, os quartos familiares projetados para acomodar famílias, estes quartos são mais espaçosos e oferecem configurações flexíveis, como a adição de camas extra ou berços. São uma excelente opção para famílias que visitam Lisboa.

O hotel não se limita à experiência de acomodação. A oferta gastronómica é também um ponto alto, o restaurante Ponja Nikkei, faz a fusão entre as culinária peruana e japonesa, destacando-se pela inovação e sofisticação dos seus pratos. A cozinha Nikkei é conhecida pela mistura de ingredientes frescos e técnicas japonesas com sabores e influências da gastronomia peruana. O restaurante oferece um ambiente elegante e intimista, ideal tanto para jantares descontraídos como para ocasiões especiais. O hotel

possui ainda um Lounge Bar sofisticado, perfeito para momentos de descontração ao final do dia. Oferece uma carta de cocktails autorais e clássicos, além de uma seleção de vinhos e champanhes de alta qualidade. É um espaço acolhedor, ideal para reuniões informais ou para relaxar após um dia de exploração na cidade.

Além dos serviços de restauração, o hotel oferece ainda serviço de Concierge, para assistência personalizada em reservas de restaurantes, recomendações de atividades, tours pela cidade, entre outros. O Hotel possui ainda uma sala de reuniões privada, um espaço moderno e bem equipado para eventos corporativos, reuniões ou apresentações, com serviço de catering personalizado para os participantes. O Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel combina luxo, arte e conforto, oferecendo uma experiência única aos seus hóspedes, que vão desde turistas de lazer a clientes corporativos exigentes, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 13 - Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

4.5. Caracterização das Unidades Hoteleiras da Visabeira em Moçambique

Nesta secção, procede-se à identificação geral das unidades hoteleiras pertencentes ao Grupo Visabeira em Moçambique, integradas na cadeia Montebelo Hotels & Resorts. Estas unidades representam uma aposta estratégica da marca no continente africano, com presença em localizações de relevo para o turismo de lazer, negócios e natureza. Embora não seja realizado um aprofundamento individualizado de cada unidade, reconhece-se o seu papel relevante na oferta hoteleira moçambicana, bem como o contributo para a promoção do turismo e da cultura local.

As unidades hoteleiras Montebelo localizadas em Moçambique são:

O Montebelo Indy Maputo Congress Hotel (Figura 14), inaugurado em 2003, este hotel de 4 estrelas apresenta um posicionamento voltado para o segmento empresarial e de eventos. Localiza-se no centro de Maputo, numa zona prestigiada da cidade, oferecendo infraestruturas modernas para congressos, reuniões e viagens de negócios. Com uma oferta diversificada de quartos, centro de fitness, restaurante e piscina, a unidade aposta no conforto aliado à funcionalidade, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 14 - Montebelo Indy Maputo Congress Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

O Montebelo Girassol Maputo Hotel (Figura 15), inaugurado em 2001, é uma unidade de 4 estrelas focada no turismo urbano e de lazer. Este hotel combina um ambiente moderno com vista privilegiada sobre a baía de Maputo, estando localizado perto de pontos culturais e históricos relevantes. Destaca-se pelo seu restaurante panorâmico e pela proximidade às principais atrações turísticas da capital, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 15 - Montebelo Girassol Maputo Hotel



Fonte: montebelohotels.pt

O Montebelo Gorongosa Lodge & Safari (Figura 16), inaugurado em 2011, esta unidade é direcionada para o ecoturismo e turismo de aventura. Encontra-se inserida no

Parque Nacional da Gorongosa, um dos mais emblemáticos de África. O lodge proporciona experiências autênticas de contacto com a natureza, incluindo safáris, caminhadas guiadas e passeios de barco, destacando-se pela sua abordagem sustentável e integradora com o meio ambiente, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 16 - Montebelo Gorongosa Lodge & Safari



Fonte: montebelohotels.pt

O Songo Hotel by Montebelo (Figura 17), inaugurado em 2012, com um posicionamento ligado ao turismo de negócios, especialmente no setor energético, este hotel serve principalmente os profissionais que visitam a região de Cahora Bassa. Situado na cidade de Songo, oferece vistas para o Rio Zambeze e está equipado com salas de reunião, restaurante e serviços adaptados às necessidades dos viajantes corporativos, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 17 - Songo Hotel by Montebelo



Fonte: montebelohotels.pt

O Montebelo Milibangalala Bay Resort (Figura 18), inaugurado em 2022, é a unidade mais recente da cadeia em Moçambique. Este eco-resort de luxo está localizado na praia de Milibangalala, dentro do Parque Nacional do Maputo, oferecendo uma experiência exclusiva em plena natureza. Com bangalôs à beira-mar, restaurante com vista para o oceano e atividades ao ar livre, como snorkeling, caminhadas e observação de aves, o

resort aposta na harmonia entre conforto e sustentabilidade, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 18 - Montebelo Milibangalala Bay Resort



Fonte: montebelohotels.pt

Cada uma destas unidades distingue-se pelo seu posicionamento estratégico e por uma oferta diversificada que inclui desde o segmento urbano e empresarial, até às experiências de ecoturismo e turismo balnear. A presença do Grupo Visabeira em Moçambique reforça a internacionalização da marca Montebelo Hotels & Resorts, promovendo uma abordagem sustentável e de qualidade na hotelaria do país, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Estas unidades contribuem, de forma direta e indireta, para o desenvolvimento económico local, a valorização dos recursos naturais e culturais, e a afirmação de Moçambique como um destino turístico competitivo no panorama africano.

4.6. Caracterização dos Restaurantes do Grupo Visabeira em Portugal

Nesta secção, apresenta-se uma visão geral dos principais restaurantes pertencentes ao Grupo Visabeira em Portugal, integrados num portefólio gastronómico que complementa a sua atuação no setor da hotelaria. Estas unidades distinguem-se pela diversidade de conceitos, localizações estratégicas e enfoque na qualidade da experiência gastronómica oferecida.

O Squisito - Ristorante Italiano (Figura 19), está localizado na Praça do Comércio, em Lisboa, e inaugurado em 2021, o Squisito apresenta-se como um restaurante italiano contemporâneo, com uma carta focada em pizzas artesanais, massas frescas e sobremesas tradicionais, como gelados artesanais. A atmosfera acolhedora, com elementos

decorativos inspirados na Itália e uma esplanada com vista para o rio Tejo, e a localização premium conferem-lhe um posicionamento atrativo para turistas e residentes. O preço médio por refeição ronda os 20€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 19 - Squisito - Ristorante Italiano



Fonte: montebelohotels.pt

O restaurante Forno da Mimi & Rodízio Real (Figura 20), situado em Viseu, combina o tradicional forno a lenha com o conceito de rodízio brasileiro. Com um ambiente rústico e familiar, a unidade oferece carnes grelhadas, pizzas, e pratos tradicionais portugueses, destacando-se pela sua versatilidade e experiência generosa. É um espaço ideal para grupos e famílias, onde o atendimento é personalizado e o ambiente descontraído. O preço médio é de aproximadamente 22€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 20 - Forno da Mimi & Rodízio Real



Fonte: montebelohotels.pt

A Cervejaria Antártida - Lisboa (Figura 21), foi inaugurada em 2005, na Praça do Comércio, esta cervejaria propõe uma abordagem moderna aos sabores tradicionais portugueses, com destaque para os pratos de marisco, bifes e petiscos típicos. A localização central e a vista para o rio Tejo fazem desta unidade um ponto de referência para visitantes e locais. O ambiente mistura tradição e modernidade, e o preço médio por refeição é de cerca de 30€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 21 - Cervejaria Antártida - Lisboa



Fonte: montebelohotels.pt

A Cervejaria Antártida - Viseu (Figura 22), está localizada no Palácio do Gelo Shopping, esta unidade oferece um menu semelhante ao da unidade de Lisboa, com mariscos, pratos do dia e petiscos tradicionais. Remodelada recentemente, alia o ambiente moderno à conveniência de estar num centro comercial. Apresenta também um menu rápido ao balcão para almoços práticos. O preço médio ronda os 25€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 22 - Cervejaria Antártida - Viseu



Fonte: montebelohotels.pt

O Rodízio do Gelo (Figura 23), também em Viseu, apresenta um conceito temático centrado na experiência de rodízio brasileiro. O restaurante aposta num ambiente moderno, temático e num serviço dinâmico, ideal para grupos e ocasiões descontraídas. A diversidade de carnes e o serviço à mesa garantem uma experiência completa, com preço médio entre 25€ a 30€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 23 - Rodízio do Gelo



Fonte: montebelohotels.pt

O Zambeze Restaurante & Rooftop Bar (Figura 24), está localizado no centro histórico de Lisboa, este restaurante distingue-se pela fusão entre a gastronomia portuguesa e moçambicana, servida num rooftop com vista sobre o rio Tejo e o Castelo de São Jorge. O ambiente sofisticado, a decoração elegante e a carta criativa reforçam o seu posicionamento premium. O preço médio ronda os 35€ a 40€ por refeição, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 24 - Zambeze Restaurante & Rooftop Bar



Fonte: montebelohotels.pt

O Amazónia (Figura 25), situado em Viseu, é um restaurante temático que combina cozinha internacional com um ambiente inspirado na floresta tropical. Aposta em experiências sensoriais, decoração exótica e eventos com música ao vivo, atraindo um público jovem, moderno e diversificado. O preço médio é de aproximadamente 28€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 25 - Restaurante Amazónia Viseu



Fonte: montebelohotels.pt

O Parador Casa da Ínsua (Figura 26), está localizado em Penalva do Castelo, este restaurante funciona no interior do palácio setecentista Casa da Ínsua. Com uma cozinha baseada nos sabores tradicionais da Beira Alta, utiliza produtos locais, muitos provenientes da horta biológica da propriedade. Apresenta um posicionamento gourmet e cultural, ideal para experiências gastronómicas refinadas. O preço médio por refeição é de cerca de 35€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 26 - Restaurante Parador Casa da Ínsua



Fonte: montebelohotels.pt

O Ponja Nikkei Chiado (Figura 27), é um restaurante independente localizado no Chiado, Lisboa, especializado na cozinha Nikkei, que resulta da fusão entre a gastronomia japonesa e peruana. Embora não pertença ao Grupo Visabeira, encontra-se associado a algumas iniciativas da marca. É conhecido pela sua cozinha de autor e ambiente intimista. O preço médio por refeição é de 35€ a 40€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 27 - Restaurante Ponja Nikkei



Fonte: montebelohotels.pt

O La Panamericana by Chakall (Figura 28), está localizado em Lisboa e foi desenvolvido em parceria com o Chef Chakall, este restaurante apresenta uma carta inspirada nos sabores da América Latina. O conceito vibrante e colorido está alinhado com a visão inovadora do grupo para a gastronomia. Oferece uma experiência culturalmente imersiva, com preço médio de 30€, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

Figura 28 - Restaurante La Panamericana - by Chakall



Fonte:montebelohotels.pt

Estas unidades refletem a estratégia do Grupo Visabeira em diversificar a sua oferta no setor da restauração, apostando em conceitos originais, gastronomia de qualidade e localizações de grande valor turístico e cultural. A diversidade de estilos e influências culinárias permite atingir diferentes perfis de consumidores, desde o cliente gourmet ao turista casual. A aposta em ambientes temáticos, cozinhas de autor e uma gestão centrada na experiência do consumidor posiciona o Grupo Visabeira como um importante player na gastronomia nacional, com uma proposta diferenciadora e coerente com a sua estratégia de crescimento sustentado, (Montebelo Hotels & Resorts, s.d.).

4.7. Análise da Concorrência da unidade hoteleira Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa

Como forma de entender um pouco acerca do posicionamento e estratégia a seguir por parte da mais recente unidade hoteleira do Grupo Visabeira e sendo esta unidade hoteleira em que foi mais focado o estágio, procurou-se fazer uma análise aos mais fortes e diretos concorrentes do hotel Montebelo Vista Alegre Chiado - Lisboa. Após várias pesquisas de mercado autónomas na plataforma Booking.com e interações com os responsáveis do departamento de Marketing e da direção executiva do hotel, foram selecionados três concorrentes diretos desta unidade hoteleira.

4.7.1. Hotel Avenida Palace

O Hotel Avenida Palace (figura 29), localizado no coração de Lisboa, é um hotel de luxo que se destaca pela sua localização privilegiada entre a Praça dos Restauradores e a Avenida da Liberdade, proporcionando acesso imediato às principais atrações da cidade. Este emblemático hotel de 5 estrelas, com 82 quartos e suítes decoradas com elegância, combina charme clássico e uma atmosfera refinada, sendo ideal para um público exigente que valoriza tradição e sofisticação. Entre os seus serviços personalizados, destacam-se o concierge, transporte privativo e um requintado salão de chá, reforçando a exclusividade da experiência oferecida. Embora o Montebelo Vista Alegre Chiado também goze de uma localização premium no centro do Chiado, o Avenida Palace aposta numa estética mais tradicional, ancorada na sua herança histórica, atraindo especialmente viajantes internacionais e executivos que procuram uma experiência de luxo clássico. A sua pontuação média de 9,4 no Booking.com evidencia a elevada satisfação dos hóspedes, refletindo o serviço de excelência e o ambiente sofisticado que o tornam uma opção sólida para aqueles que valorizam o luxo tradicional. O diferencial competitivo do Avenida Palace reside na sua rica história e na reputação consolidada ao longo de décadas. No entanto, o Montebelo Vista Alegre Chiado distingue-se pela fusão de arte contemporânea e design sofisticado, o que o torna atrativo para um público mais jovem e moderno, que procura experiências culturais e estéticas exclusivas. A presença online bem estruturada do Avenida Palace, com um website intuitivo e perfis ativos em redes sociais, também é um ponto de força que o Montebelo pode utilizar como referência ao reforçar sua própria

estratégia digital e de *branding*, ampliando sua visibilidade e *engagement* com os clientes. (Hotel Avenida Palace, n.d.; Booking.com, 2024).

Figura 29 - Hotel Avenida Palace



Fonte: booking.com

4.7.2. Altis Avenida Hotel

O Altis Avenida Hotel (figura 30), é um elegante hotel de 5 estrelas situado no centro de Lisboa, próximo à Avenida da Liberdade e à Praça dos Restauradores, uma localização privilegiada que oferece fácil acesso às principais atrações e pontos de interesse da cidade. Este hotel boutique combina um design contemporâneo com detalhes *art déco*, criando uma atmosfera sofisticada e acolhedora.

Esta unidade hoteleira apesar de possuir um posicionamento similar ao Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, conta com cerca de 118 quartos e suítes, mais de o dobro do número de quartos oferecidos no Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado. O Altis Avenida Hotel oferece uma experiência de luxo, complementada por serviços exclusivos como concierge 24 horas, centro fitness, e um restaurante no rooftop com vistas deslumbrantes sobre Lisboa. A política de preços é competitiva dentro do segmento de luxo, oferecendo uma excelente relação entre qualidade e preço para o público-alvo, que inclui tanto turistas internacionais quanto profissionais em viagem de negócios. O hotel recebe excelentes avaliações no Booking.com, com uma pontuação média superior a 9,2, destacando-se pela localização central, qualidade do atendimento e conforto das acomodações. O público-alvo é composto por viajantes que procuram uma estadia sofisticada, combinando estilo moderno com a conveniência de estar no coração de Lisboa, sendo que este conceito não diverge muito do praticado pelo Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa.

O diferencial competitivo do Altis Avenida Hotel reside no seu design exclusivo, que mistura o charme clássico com toques modernos, além da experiência gastronômica única

proporcionada pelo restaurante panorâmico. O hotel mantém uma presença online ativa, com um site intuitivo e perfis nas principais redes sociais, permitindo uma interação direta e eficaz com os clientes. O Altis Avenida Hotel tem sido reconhecido por diversos prêmios que destacam sua excelência em hospitalidade. Ele é uma propriedade destacada da *Preferred Hotels & Resorts*, uma coleção que reúne alguns dos melhores hotéis independentes do mundo, o que reflete seu alto padrão de qualidade e serviço. Além disso, o hotel é mencionado pelo *Forbes Travel Guide*, que é conhecido por seu rigoroso sistema de classificação de hotéis de luxo, indicando que o Altis Avenida é considerado um dos melhores de Lisboa por esta referência mundial, (Altis Avenida Hotel, n.d.; Booking.com, 2024; Forbes Travel Guide, n.d.).

Figura 30 - Altis Avenida Hotel



Fonte: booking.com

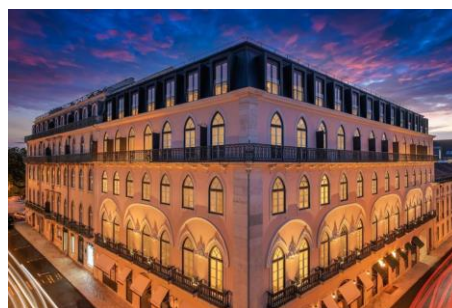
4.7.3. The Ivens Autograph Collection

O *The Ivens Autograph Collection* (figura 31), é um hotel de 5 estrelas localizado no vibrante bairro do Chiado, em Lisboa, em uma área conhecida pela sua rica história, cultura e proximidade com as principais atrações da cidade. Este hotel boutique faz parte da prestigiada cadeia *Autograph Collection da Marriott*, oferecendo uma experiência de luxo única que combina design elegante com um toque de originalidade e personalidade. Com 87 quartos e suítes cuidadosamente decorados, o “The Ivens” proporciona um ambiente sofisticado, inspirado nas expedições do explorador Ivens, refletindo um espírito de aventura e descoberta. Os serviços incluem um restaurante de assinatura, bar, concierge 24 horas, e acesso a uma série de comodidades exclusivas que atendem às necessidades dos hóspedes mais exigentes. A política de preços do hotel é alinhada com o seu posicionamento de luxo, oferecendo tarifas que refletem a qualidade premium dos serviços e das acomodações, com opções de pacotes que agregam valor à estadia. No Booking.com, o The Ivens Autograph Collection é consistentemente bem avaliado, com

uma pontuação média elevada, de 9.4 graças ao seu serviço impecável, localização central e atmosfera única. O público-alvo do hotel inclui turistas sofisticados e profissionais que procuram uma experiência distinta, caracterizada por uma mistura de luxo e autenticidade, em um dos bairros mais emblemáticos de Lisboa.

O diferencial competitivo do The Ivens reside na sua narrativa única e no design inspirado em expedições, que se traduzem em uma experiência de hospedagem envolvente e uma narrativa de conceito memorável a todos os visitantes. O hotel possui uma forte presença online, com um site elegante e ativo nas redes sociais, facilitando a interação e reserva direta dos clientes. O The Ivens Autograph Collection, localizado em Lisboa, tem recebido diversos reconhecimentos que destacam a sua excelência em hospitalidade e serviço. Entre os principais prêmios, o hotel foi agraciado com o *Travellers' Choice Best of the Best 2023* do TripAdvisor, que é concedido aos hotéis que consistentemente recebem avaliações excepcionais dos hóspedes, posicionando-o entre os 1% melhores do mundo na sua categoria. Além disso, o The Ivens é reconhecido pela *Guia MICHELIN* como parte de sua seleção oficial de hotéis, o que reforça seu prestígio no cenário de hospedagem de luxo. Este reconhecimento é um indicador da qualidade superior do hotel em termos de experiência gastronómica e de acomodação, seguindo os rigorosos padrões de excelência da *Michelin*, (The Ivens Autograph Collection, n.d.; Booking.com, 2024; TripAdvisor, 2023; MICHELIN Guide, n.d.).

Figura 31 - The Ivens Autograph Collection



Fonte: booking.com

4.7.4. Art Legacy Hotel Baixa-Chiado

O Art Legacy Hotel (figura 32), é também um hotel boutique - tal como os concorrentes acima citados - de 5 estrelas localizado na Baixa-Chiado, uma das áreas mais históricas e culturalmente ricas de Lisboa. Graças à sua localização privilegiada, o hotel

oferece fácil acesso a marcos icônicos como o Elevador de Santa Justa, a Praça do Comércio e o Rio Tejo, tornando-o uma escolha ideal para aqueles que desejam explorar o melhor de Lisboa a pé.

Com 70 quartos e suítes, esta oferta é a mais semelhante em dimensão ao Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, o Art Legacy Hotel combina conforto moderno com um design que celebra a herança artística de Lisboa. Cada quarto é decorado com obras de arte inspiradas na rica cultura portuguesa, proporcionando uma experiência de hospedagem que é tanto sofisticada quanto autêntica. Os serviços incluem um restaurante que serve pratos tradicionais portugueses com um toque contemporâneo, além de um bar, serviço de concierge, e uma galeria de arte dentro do hotel, algo semelhante ao que é apresentado nas paredes do Montebelo Vista Alegre Lisboa, por meio das peças e pinturas Vista Alegre nas paredes do hotel. A política de preços do Art Legacy Hotel é competitiva dentro do segmento de luxo acessível, oferecendo uma excelente relação custo-benefício. No Booking.com, o hotel é bem avaliado, com uma pontuação média de 9.4 que reflete a satisfação dos hóspedes em relação ao atendimento, localização e atmosfera única. O público-alvo do hotel inclui tanto turistas culturais que procuram uma experiência imersiva na arte e história de Lisboa, quanto viajantes a negócios que apreciam uma estadia em um ambiente criativo e inspirador.

O diferencial competitivo do Art Legacy Hotel está na sua integração da arte e cultura portuguesas no design e nas experiências oferecidas aos hóspedes, criando uma conexão autêntica com a cidade. O hotel também possui uma presença online forte, com um site bem projetado e ativo nas redes sociais, onde promove sua galeria de arte e eventos especiais. Além disso, o Art Legacy Hotel tem recebido certificados de excelência e prêmios por sua inovação na hospitalidade e pelo compromisso em proporcionar uma experiência única e memorável a todos os seus hóspedes. O hotel recebeu o prestigiado prêmio *World Luxury Hotel Award*, que reconhece hotéis de luxo pelo mundo que se destacam pela qualidade de seus serviços e pela experiência única proporcionada aos hóspedes. Este prêmio solidifica a posição do Art Legacy Hotel como uma das melhores opções de hospedagem de luxo em Lisboa, (Art Legacy Hotel, n.d.; Booking.com, 2024; World Luxury Hotel Awards, n.d.).

Figura 32 - Art Legacy Hotel Baixa-Chiado



Fonte: booking.com

De forma a sintetizar a análise dos diferentes concorrentes do Montebelo Vista Alegre Chiado - Lisboa, foi elaborada uma tabela de resumo com base em diversas métricas de comparação, definidas por meio dos critérios mais citados nas avaliações da plataforma booking.com, bem como informações mais procuradas ao fazer a reserva em uma unidade hoteleira. Estas métricas incluem a localização, tipo de hotel, a dimensão do hotel, serviços oferecidos, política de preços, avaliações, público-alvo, diferencial competitivo, presença online e certificações (ver a tabela 1).

Tabela 1 - Quadro comparativo com métricas previamente definidas.

Métricas de Comparação	Montebelo Vista Alegre Chiado – Lisboa	Hotel Avenida Palace	Altis Avenida Hotel	The Ivens Autograph Collection	Art Legacy Hotel Baixa Chiado
Localização	Misericórdia, Lisboa	Santa Maria Maior, Lisboa	Santa Maria Maior, Lisboa	Santa Maria Maior, Lisboa	Santa Maria Maior, Lisboa
Tipo de Hotel (posicionamento)	Luxo, Boutique Hotel	Clássico, Luxo	Contemporâneo, Luxo	Design, Lifestyle	Arte e Cultura, Boutique Hotel
Dimensão do Hotel	Médio (40-60 quartos)	Médio-Grande (82 quartos)	Médio-Grande (118 quartos)	Médio (87 quartos)	Pequeno-Médio (50-70 quartos)
Serviços	Restaurante Lounge Bar	Serviço de mordomo, Ginásio, Salão de chá	Rooftop bar, Ginásio, Spa	Restaurante premium, Bar temático	Galeria de arte, Restaurante, Bar
Política de Preços	Alta (Premium)	Alta (Premium)	Alta (Premium)	Alta (Premium)	Média Alta
Avaliações Booking.com	9.1 (Excelente)	9.2 (Excelente)	9.0 (Excelente)	9.4 (Excepcional)	8.9 (Excelente)
Público Alvo	Casais, Viajantes de luxo	Executivos, Viajantes de luxo	Executivos, Viajantes de luxo	Viajantes jovens, Casais	Amantes de arte, Turistas culturais
Diferencial Competitivo	História e Cultura (ligação à Vista Alegre)	Arquitetura clássica e serviço personalizado	Rooftop com vista panorâmica	Design interior inovador	Integração de arte e cultura
Presença Online	Website, Redes sociais, Booking.com	Website, Redes sociais, Booking.com	Website, Redes sociais, Booking.com	Website, Redes sociais, Booking.com	Website, Redes sociais, Booking.com
Certificados e prémios	Certificado de Excelência TripAdvisor Certifica do Clean & Safe	TripAdvisor Travellers' Choice Awards Best of the Best 2024	Preferred Hotels & Resorts Forbes Travel Guide	Guia MICHELIN	World Luxury Hotel Award

Fonte: Elaboração própria.

4.8. Apresentação do Local de estágio e divisão dos departamentos

O estágio foi realizado no escritório do Grupo Visabeira (figura 33 e 34), mais especificamente no departamento de Marketing do Grupo Visabeira. O foco foi na gestão de marketing dos Montebelo Hotels & Resorts e nos restaurantes do grupo, sendo que foi dada maior ênfase ao Hotel Montebelo.

O departamento está dividido em várias funções e hierarquias, cada uma com responsabilidades definidas e interligadas, visando garantir a eficiência das operações de marketing e comunicação da marca Visabeira. Conta com uma equipa multidisciplinar composta por profissionais de diferentes áreas, desde a área de recursos humanos, área comercial, design, comunicação e marketing. A equipa de Marketing, é chefiada pelo atual diretor de marketing, Dr. Narciso Custódio, responsável pela definição das estratégias gerais de marketing, pela supervisão de campanhas e pela coordenação entre as diferentes divisões de marketing, comunicação e vendas. Partilhando a mesma sala, porém com funções distintas, Sónia Neto opera no Departamento comercial dos hotéis Montebelo, sendo a única profissional deste departamento no escritório da Visabeira em Lisboa. Em outra secção do escritório opera a Gestora das unidades hoteleira de Moçambique, Lorena Laranjeiro, ao qual reportam profissionais que operam nesses hotéis em Moçambique, que visam garantir o conforto na experiência dos hóspedes, em todas as unidades do grupo em Moçambique. No que toca à realização de ofertas, campanhas e ligações para resolução de problemas, Teresa Fonseca funciona como auxiliar de Marketing ao diretor Narciso Custódio, tendo como uma de suas funções auxiliar e orientar os estagiários recém acolhidos pelo departamento de Marketing do Grupo Visabeira. Na gestão de tráfego e anúncios, e produção de conteúdo para as redes sociais, reportam ao diretor de Marketing Narciso Custódio, Pedro Brás e Diogo Seabra. Diana Pereira, é responsável por todo o tipo de copy's, desde a criação de newsletters, *copy's* criativos para campanhas e resposta a comentários de clientes nas plataformas digitais, sendo a mesma a copy do departamento de Marketing do Grupo Visabeira em Lisboa. Na função de gestão de marcas e negociação com fornecedores e parceiros, Marta Palhano toma estas funções reportando especificamente ao administrador do Grupo Visabeira em Lisboa, Jorge Costa.

A equipa de design que opera no piso inferior, conta com um diretor de design, Gonçalo Guerreiro, sendo o mesmo responsável pela coordenação das atividades

relacionadas ao design gráfico e visual, garantindo que todas as peças criativas estejam alinhadas com a identidade da marca e com as diretrizes estabelecidas pela estratégia de marketing, com o mesmo operam 5 funcionários, que partilham funções, com a única diferença é que operam em projetos diferentes. Este ambiente multifuncional e colaborativo proporciona uma dinâmica de trabalho fluida, onde a interconexão entre as várias divisões é fundamental para o sucesso das campanhas e para a gestão eficiente da imagem da marca Montebelo Hotels & Resorts.

Figura 33 - Escritório Grupo Visabeira Lisboa



Fonte: jornaldocentro.pt

Figura 34 - Pátio do Escritório



Fonte: Elaboração própria.

5. Atividades desenvolvidas durante o período de estágio

Conforme mencionado acima, o estágio foi realizado no Departamento de Marketing do Grupo Visabeira. A sua estrutura organizacional encontra-se segmentada em dois edifícios distintos: um dedicado exclusivamente ao Marketing da marca Vista Alegre e outro destinado à gestão de marketing dos Hotéis Montebelo, restaurantes do grupo, Cozinhas Mob (uma empresa especializada em design e fabricação de cozinhas personalizadas e mobiliário sob medida), espaço de Eventos DayAfter, e o Ginásio ForLife. Durante o estágio, as principais responsabilidades centraram-se nas áreas de marketing de todos os Hotéis Montebelo, incluindo as 9 unidades hoteleiras em Portugal e as 5 em Moçambique e dos 17 restaurantes da cadeia.

Este estágio, realizado no âmbito do mestrado e com foco específico no marketing turístico, teve uma duração total de 800 horas, distribuídas ao longo de aproximadamente 7 meses. O período de estágio teve início a 17 de novembro de 2023 e foi concluído em 27 de maio de 2024, proporcionando uma experiência prática e aplicada na área de promoção e gestão de destinos turísticos, com ênfase em estratégias de comunicação e posicionamento de mercado dos serviços prestados pelo Grupo Visabeira.

5.1. Descrição das tarefas desenvolvidas durante o período de estágio

Durante o período de estágio no Departamento de Marketing do Grupo Visabeira, fui responsável por diversas tarefas que abrangem desde a criação de conteúdos criativos até à gestão de campanhas de marketing digital. Abaixo, serão detalhadas cada uma das atividades realizadas ao longo do estágio, enfatizando as suas especificidades e importância no contexto organizacional.

Uma das tarefas realizadas foi, a criação de ofertas criativas de forma a cativar os influenciadores presentes na plataforma *Brinfer* (figura 38), a quererem publicitar os hotéis Montebelo, por meio de campanhas nas redes sociais. A criação de ofertas criativas teve como objetivo cativar os influenciadores presentes na plataforma *Brinfer*, incentivando-os a promover os Hotéis Montebelo nas suas redes sociais. Para isso, foram desenvolvidas campanhas direcionadas, que destacavam elementos diferenciadores e atrativos dos hotéis, como experiências exclusivas, pacotes de luxo personalizados e eventos especiais. O conteúdo das ofertas foi desenhado de forma a alinhar-se com os

interesses e o estilo dos influenciadores, garantindo que a colaboração fosse percebida como autêntica e valiosa para ambas as partes. Além disso, as campanhas focaram em criar uma narrativa envolvente, posicionando os Hotéis Montebelo como destinos de prestígio e experiências inesquecíveis, gerando *engajament* não só dos influenciadores, mas também dos seus seguidores. Em troca seriam fornecidos aos comunicadores da marca conforme o seu alcance e influência, noites na respectiva unidade hoteleira que constem na promoção ou uma refeição em algum dos restaurantes presentes na oferta. Na sequência eu seria responsável pela seleção de Influenciadores digitais presentes na Plataforma *Brinfer* para a veiculação das campanhas de marketing.

Essa seleção foi feita com base em critérios como alcance, *engagement* e afinidade com a marca, garantindo que os influenciadores escolhidos estivessem alinhados com o público-alvo dos Hotéis Montebelo e dos restaurantes do grupo. O objetivo era maximizar a exposição da marca em redes sociais, para um público específico, ao mesmo tempo em que se mantinha a coerência com a identidade e valores do grupo.

A realização de pesquisas de mercado foi fundamental para orientar a tomada de decisões estratégicas no marketing do grupo. Realizei investigações sobre diferentes temas, como tendências de consumo no setor de hospitalidade, comportamento dos turistas e novas práticas em marketing digital. Estas pesquisas permitiram identificar oportunidades de inovação, bem como compreender melhor a concorrência e as preferências do mercado, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de campanhas e ofertas.

Outra das tarefas centrais durante o estágio, foi a criação de conteúdos textuais (*copy*), para as campanhas de email marketing semanais. Esta tarefa envolveu a elaboração de textos persuasivos e informativos, destinados a promover ofertas e novidades do restaurante do Hotel Montebelo Viseu Congress Hotel. Estes e-mails seriam feitos todas as quintas feiras durante o período de estágio, por meio de uma plataforma interna. Após a criação do *copy* e a alteração semanal nos pratos da ementa o email seria revisto por um superior do meu setor e caso estivesse coerente, seria enviado para as bases de dados previamente selecionadas.

Durante o estágio, também fui responsável pela criação e atualização de ementas para os restaurantes do grupo e para eventos corporativos. Esta tarefa envolveu a colaboração com as equipas de cozinha e de eventos para garantir que as ementas estivessem alinhadas com a identidade dos restaurantes e as expectativas dos clientes. Foi

necessário considerar aspectos como variedade de pratos, preferências alimentares e a temporalidade dos ingredientes, além de garantir uma apresentação visual atraente para as ementas, estando em contacto direto com o departamento de design.

O planeamento e desenvolvimento de conteúdo para a conta de Instagram dos Hotéis Montebelo, foi um processo que envolveu a criação de um calendário mensal de publicações, com base em datas importantes, eventos, promoções e campanhas sazonais. O objetivo era manter uma presença ativa e coerente, garantindo que o conteúdo visual e textual estivesse alinhado com a estética da marca, enquanto se promovia o envolvimento dos seguidores através de interações e *call-to-actions* estratégicas, após realizar a seleção das imagens recebidas na pasta compartilhada com todos os funcionários no departamento, estes posts seriam compartilhados em dias específicos conforme a aprovação do diretor de marketing dos hotéis montebelo.

Outra das tarefas que me foi atribuída foi a de criação de conteúdos criativos (*copy*) para os diversos eventos promovidos pelos Hotéis Montebelo. Essa tarefa exigiu a elaboração de textos publicitários que destacassem os elementos únicos de cada evento, utilizando linguagem persuasiva e criativa para captar a atenção do público-alvo. Os textos foram utilizados em diferentes plataformas, como site, redes sociais e materiais promocionais, com o objetivo de aumentar o *engagement* e a participação nos eventos.

Também tive oportunidade de fazer contatos comerciais com potenciais parceiros estratégicos para os Hotéis Montebelo. Esta tarefa envolveu a identificação de oportunidades de parceria com empresas do setor turístico, eventos e gastronomia, assim como a negociação de colaborações que pudessem trazer valor tanto para o grupo quanto para os parceiros. O objetivo era estabelecer alianças comerciais que pudessem aumentar a visibilidade e o alcance da marca, bem como fortalecer a sua reputação no mercado.

A gestão de perfis comerciais no *Google Business* foi outra das atividades desenvolvidas durante o estágio. Incluiu a criação, otimização dos perfis dos hotéis e restaurantes do grupo, assegurando que todas as informações estavam atualizadas, bem como os horários de funcionamento, localização e serviços oferecidos.



Por último, outra das minhas responsabilidades, foi o carregamento e gestão de conteúdo no website dos Montebelo Hotels & Resorts. O que incluiu a atualização regular de informações sobre os hotéis, a inclusão de novas ofertas e pacotes promocionais, e a gestão de conteúdo visual e textual para garantir que o website estivesse sempre atualizado e atrativo para os visitantes. A tarefa também envolveu a verificação da

consistência e da coerência do conteúdo em todas as páginas, com o intuito de manter uma experiência de navegação fluida e profissional para os utilizadores.

Nas figuras seguintes, serão apresentados alguns exemplos do que desenvolvi para o planeamento mensal dos conteúdos dos meses de 2024. Para os posts nas redes sociais, teria sempre acesso às fotografias após terem passado por um processo de aprovação por parte do diretor de marketing Dr. Narciso Custódio, bem como do gestor de redes sociais Pedro Brás. O copy para os posts foi desenvolvido por mim obedecendo ao tipo de linguagem proposto para a comunicação destas peças publicitárias. (figuras 36 e 37).

Figura 35 - Planeamento para as publicações da página de Instagram

Posts 2024

21 abril	DOM	MB CASA ÍNSUA - DEGUSTA ÇÃO DE PRODUTO S CASA DA ÍNSUA	Delicie-se com a autenticidade dos sabores da Casa da Ínsua. Reserve a sua estadia e desfrute de experiências gastronómicas que irão encantar os seus sentidos, enquanto explora os vinhos, queijos e compotas de produção local e artesanal.	237		Degustação de vinhos do Dão
Há 8 semanas						Parador Casa da Ínsua, Penalva do Castelo

Fonte: Elaboração Própria

Figura 36 - *Copy* para os *posts* nas redes sociais

Posts Facebook Chiado - Copy

Post - Fachada

Com uma fachada formada em tons de azul que fazem alusão aos céus luminosos de Lisboa. O Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado Hotel, está localizado a apenas cinco minutos a pé do rio Tejo e nas imediações de algumas das principais atrações da cidade, como o Terreiro do Paço, o Príncipe Real e a Baixa Pombalina. Rodeado por galerias de arte, cafés centenários, museus, teatros, bares, restaurantes e lojas, a sua localização é ideal para explorar as zonas comerciais e de entretenimento mais icônicas de Lisboa.



Fonte: Elaboração própria

A figura 37 ilustra uma tarefa onde foi proposta a criação de uma experiência diferenciada para os clientes numa unidade hoteleira específica da cadeia Montebelo Hotels & Resorts. O desenvolvimento desta oferta teve como base não apenas as características e facilidades únicas do hotel, mas também as expectativas e desejos dos clientes ao longo da sua estadia.

De forma a garantir que a experiência oferecida fosse verdadeiramente memorável, foi essencial analisar cuidadosamente as valências exclusivas da unidade hoteleira. Isso inclui desde a localização privilegiada, o design e a arquitetura diferenciada, até os serviços personalizados que a tornam um destino singular. Adicionalmente, consideraram-se as tendências atuais no setor de hospitalidade e turismo, como a crescente procura por experiências imersivas e autênticas, bem como a importância da sustentabilidade e do bem-estar durante a estadia. (ver figura 36).

Figura 37 – Copy para conteúdo no website dos Montebelo Hotels & Resorts

Visita Comercial - Parador Casa da Ínsua Proposta de Nova Experiência

Núcleo Museológico



figura 1. núcleo museológico

1.1. Visita ao Parador Casa da Ínsua

A sua viagem ao centro do país merece uma visita ao Parador Casa da Ínsua, um impressionante edifício histórico, em Penalva do Castelo, a 25kms de Viseu. A atual Casa da Ínsua, construída no século XVIII por Luís de Albuquerque de Mello Pereira e Cáceres, Governador e Capitão-General de Cuiabá e Mato Grosso, no Brasil, ocupou o local onde estava a anterior Casa da Ínsua, erguida por João de Albuquerque e Castro, Alcaide-Mor de Sabugal, mantendo alguns elementos originais, como a fachada poente, pinturas no teto, um escudo em pala que ostenta as armas dos Albuquerque e a cruz florida dos Pereiras, a capela e o terraço. É ainda possível encontrar vestígios da estadia de Luís Albuquerque no Brasil através de vários objetos, na sua maioria utensílios de caça e pesca artesanais dos índios brasileiros e armas indígenas primitivas, bem como alguns dispositivos de guerra do exército castelhano.

Fonte: Elaboração própria

Figura 38 - Plataforma Brinfer para influencers



Fonte:brinfer.com

5.2. Análise da satisfação dos consumidores

Este capítulo descreve a metodologia e os principais resultados da análise da satisfação dos consumidores no Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, realizada no âmbito do estágio curricular no departamento de marketing. A escolha deste tema

justifica-se pelo contacto contínuo com o feedback dos hóspedes, nomeadamente através da plataforma *Booking.com*, durante o período inaugural da unidade.

O objetivo foi compreender como os hóspedes percebem os serviços, o atendimento e as acomodações oferecidas, tendo em vista que a satisfação do cliente é um fator determinante para a fidelização e o sucesso da marca. Para tal, foram utilizadas três fontes principais de recolha de dados: uma entrevista semi-estruturada, a observação não participante e a análise de comentários *online*.

A entrevista à diretora operacional permitiu conhecer a estratégia de gestão e as práticas adotadas para garantir uma experiência positiva aos clientes. Destacou-se o foco na formação contínua das equipas, bem como a importância da empatia no atendimento — aspetos considerados prioritários pela direção.

A observação não participante, realizada durante várias visitas à unidade, validou em grande parte os pontos referidos na entrevista, permitindo avaliar diretamente o desempenho dos colaboradores e a organização do serviço. Ainda assim, foram identificadas inconsistências em períodos de maior afluência, nomeadamente ao nível da fluidez no atendimento e da coordenação entre departamentos.

Por sua vez, a análise de 124 comentários recolhidos na plataforma *Booking.com*, entre julho e dezembro de 2023, confirmou as tendências previamente observadas. Os hóspedes evidenciaram uma perceção globalmente positiva, destacando como pontos fortes o atendimento personalizado, o ambiente elegante e a localização privilegiada. No entanto, foram também mencionados pontos a melhorar, tais como os tempos de espera no *check-in/check-out* e a necessidade de ajustar certos serviços ao valor cobrado.

De forma transversal, as três fontes revelaram a importância de uma gestão consistente das expectativas dos hóspedes e da manutenção de elevados padrões de serviço, mesmo em momentos de maior ocupação. A triangulação metodológica permitiu, assim, uma compreensão mais completa e fundamentada da experiência do cliente, identificando áreas de excelência e oportunidades de melhoria.

5.2.1. Apresentação dos resultados

Conforme descrito acima, foram adotados três diferentes métodos de análise de dados, numa abordagem qualitativa e quantitativa para investigar a importância atribuída à experiência do cliente no Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa.

Para tal, como primeira métrica de pesquisa, realizou-se uma entrevista em profundidade semiestruturada com a Diretora Operacional do hotel, composta por 13 questões previamente elaboradas. A entrevista ocorreu no lounge bar do hotel, num ambiente descontraído, visando favorecer o diálogo e a obtenção de informações detalhadas. Essa estratégia permitiu obter percepções aprofundadas sobre as práticas de gestão e a relevância da experiência do cliente no contexto da operação hoteleira.

O objetivo desta entrevista foi captar a perspectiva da gestora sobre a importância da experiência do cliente, com foco nos aspectos de posicionamento, diferenciação e serviços oferecidos pelo hotel. As perguntas visam explorar a visão estratégica da diretora em relação a esses fatores. No Anexo II, estão listadas as 13 questões elaboradas para a entrevista.

5.2.1.1. Entrevista com a Diretora da unidade hoteleira Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado

Nesta secção, serão apresentados os resultados da entrevista conduzida com a diretora da unidade hoteleira Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, de forma sintetizada e objetiva. O foco recairá sobre os pontos mais relevantes abordados durante a conversa, destacando-se as declarações que melhor ilustram os desafios e estratégias adotadas pela gestão do hotel no que concerne à comunicação e à experiência do cliente. As respostas serão analisadas de maneira crítica, sublinhando as frases e ideias que trouxeram maior contributo para a compreensão da dinâmica interna da unidade, bem como para a identificação de boas práticas e oportunidades de melhoria.

Temática I: Posicionamento do Hotel Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado

“ O Montebelo Lisboa, atualmente pode ser classificado como um boutique hotel, um hotel com uma localização privilegiada no centro de Lisboa que procura atrair um público específico de clientes” Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional.

Temática II: Principais atributos que moldam a experiência oferecida aos hóspedes

“ A experiência oferecida no hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa baseia-se inicialmente em antecipar as necessidades dos nossos clientes, por meio de um serviço de detalhe que privilegia o acolhimento dos nossos hóspedes.”Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Temática III: Monitorização da satisfação dos hóspedes

“A fim de entender a satisfação dos consumidores utilizamos as plataformas de comentários *online*, *booking.com*, *tripadvisor*, *google*, entre outros e observamos e respondemos ao feedback dos consumidores. Outra forma de monitorizar a experiência dos clientes, é por meio do atendimento presencial personalizado, quando os próprios funcionários perguntam diretamente aos clientes se está a correr tudo bem durante a estadia, tendo a possibilidade de resolver possíveis problemas de forma imediata.” Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Temática IV: Perfil de cliente específico

“O perfil do cliente do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa é claramente o de um viajante sofisticado e exigente, com gosto por peças e obras de arte, que se insere no nicho de mercado que o hotel procura atrair. Esse cliente valoriza experiências personalizadas e exclusivas, as quais se alinham com o posicionamento do hotel como uma unidade boutique de luxo. A localização central no Chiado é um atrativo importante, pois esse cliente aprecia comodidade e proximidade a atrações turísticas de relevância cultural e social.” Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Temática V: Serviços diferenciais que hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa

“ Destacamos três serviços diferenciados no Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa: O Restaurante Ponja Nikkei, que oferece uma fusão exclusiva das cozinhas japonesa e peruana; o *Lounge Bar*, um espaço requintado para *cocktails* e relaxamento; e a nossa Suíte Master, que combina luxo e conforto com vistas deslumbrantes do Chiado, proporcionando uma experiência de hospedagem verdadeiramente exclusiva.” Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Temática VI: Decisão para melhoria nos serviços

"As melhorias nos nossos serviços são decididas com base em um processo avaliativo dinâmico, onde procuramos encontrar o que é apresentado na experiência de

cada hóspede. Analisamos constantemente o feedback dos clientes e consideramos as novas circunstâncias e tendências no mercado para ajustar a oferta. A ideia é inovar e adaptar, de forma a não haver monotonia na oferta, garantindo que cada estadia seja única e sempre à altura das expectativas dos nossos hóspedes mais exigentes." Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Temática VII: Ideias de melhoria no serviço implementadas a partir de sugestões dos hóspedes

"Com base no feedback dos nossos hóspedes, estamos a considerar implementar um SPA e centro de fitness dentro do hotel. Estas adições atenderiam à procura por serviços de bem-estar e conveniência, oferecendo tratamentos relaxantes e opções de exercício, e complementaríamos nossa proposta de luxo e sofisticação." Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Temática VIII: Acompanhamento das tendências do mercado hoteleiro

"Para nos mantermos atualizados no mercado hoteleiro de Lisboa, realizamos uma pesquisa de mercado contínua. Isso permite-nos acompanhar as tendências, entender as expectativas dos clientes e ajustar nossas ofertas para garantir que estamos sempre alinhados com as melhores práticas e inovações do setor." Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Temática IX: Desafios que o Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa enfrenta perante a experiência do consumidor

"Um dos principais desafios que enfrentamos em relação à experiência do consumidor no Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa é o tamanho dos quartos, que é algo imutável. Embora ofereçamos um ambiente sofisticado e bem decorado, alguns quartos são relativamente pequenos e não possuem espaço suficiente para arrumação, o que pode impactar a percepção de conforto e funcionalidade dos nossos hóspedes. Estamos constantemente a procurar formas de otimizar o espaço e melhorar a experiência geral, sem comprometer o padrão de luxo que oferecemos." Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional.

Temática X: Expectativas para os próximos anos

“Para os próximos anos, nossas expectativas são manter a taxa de ocupação acima de 60%, mesmo durante os períodos de sazonalidade. Embora a baixa sazonalidade em meses como novembro e janeiro seja um desafio, estamos focados em estratégias para garantir uma ocupação consistente ao longo do ano, através de marketing eficaz, ofertas especiais e parcerias estratégicas.” Dr^a Paula Marques - Diretora Operacional

Após a entrevista semiestruturada com a diretora da unidade hoteleira, foi realizada uma observação não participante nas instalações do hotel, com base em uma tabela de métricas previamente definidas. Essas métricas foram consideradas relevantes pelos próprios hóspedes durante a sua estadia, refletindo os principais fatores que influenciam sua experiência. A visita foi acompanhada por um dos recepcionistas do hotel, que auxiliou no preenchimento das informações e esclareceu dúvidas sobre os procedimentos relacionados à experiência do cliente, proporcionando uma visão mais detalhada do funcionamento operacional e de atendimento ao cliente. No Anexo III, pode ser visualizada a tabela utilizada para esta análise sem qualquer anotação.

5.2.1.2. Observação não participante

A Tabela 2, representa os resultados de um processo de observação não participante ao hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa. O quadro tem como objetivo sistematizar as informações coletadas durante o processo de análise da interação entre consumidores e prestadores de serviço, sem a intervenção direta do observador nas atividades de forma a não condicionar o processo. Esta técnica permite uma avaliação detalhada de comportamentos, atitudes e experiências em tempo real, oferecendo uma visão mais objetiva sobre a qualidade do atendimento e o ambiente de serviço. As métricas foram selecionadas como forma de organizar e registrar os aspectos-chave, tais como o tempo de resposta, cortesia dos funcionários, organização do espaço e satisfação dos clientes, fornecendo dados relevantes para avaliar a eficiência e a experiência do consumidor no contexto do turismo e da hotelaria.

Tabela 2 - Observação não participante com métricas previamente definidas.

Ambiente Físico Lounge, Recepção, Casa de banho comum, Quartos	Layout/Disposição	Elegante, Moderno, Compacto, Luxuoso, Funcional Bem decorado, Central, Confortável.
	Decoração	Sofisticada, Contemporânea, Elegante, Aconchegante, Refinada, Minimalista, Detalhista, Estilosa, Peças Vista Alegre decoram o espaço, Pinturas na parede por artesãos da fábrica Vista Alegre
	Limpeza e Higiene	Impecável, Cuidadosa, Detalhada, Higiênica, Organizada, Constante, Eficiente, Agradável, 12h-17h limpeza do espaço, para o “Turn Down” ser dado a partir das 18h para novo check in.
	Atributos e Oferta	Acomodações de luxo, Conforto, Exclusividade Elegância, Modernidade na disposição e decoração, Funcionalidade, Quartos Twin, Quartos Individuais, Suíte Master, Lounge Bar e Restaurante.
Funcionários Dois recepcionistas , um host, um bagageiro, diretora de operações	Comportamento	Atendimento atencioso, simpático e personalizado, tendo um host que abre a porta sempre que um cliente se dirige à porta de entrada. Esclarecimento de dúvidas aos clientes por parte dos recepcionistas
	Interações	Esclarecimento de dúvidas por parte dos recepcionistas, conselhos fornecidos sobre pontos de interesse da cidade por parte dos funcionários. Recomendam-se restaurantes pertencentes ao grupo, como o <i>Troppo Squisito</i> ou o restaurante <i>Zambeze</i> , ou o <i>Pananamericana</i> , localizados em Lisboa.
	Atividade	Esclarecimento de dúvidas, recomendações, realização de check-in e checkout dos hóspedes. Observação e resposta aos comentários em plataformas digitais.
	Uniformes e Apresentação	A apresentação dos funcionários do hotel transmite profissionalismo e acolhimento. O uniforme elegante, confortável e padronizado, com uma calça bege e um polo ou camisa com o logo Montebelo Hotels & Resorts, refletindo a identidade e os valores do hotel. Além disso, a postura, a higiene pessoal e a cordialidade no atendimento são essenciais para criar uma impressão positiva e garantir uma experiência agradável aos hóspedes.
	Comunicação	Comunicação profissional, cortesia, personalização empatia, respostas rápidas e assertivas, atendimento de excelência, postura atenta, linguagem formal valorização do cliente.

Processos Operacionais	Check-in e Check-out/ Reservas	O check-in e check-out são realizados de forma eficiente e acolhedora na recepção.. A limpeza dos quartos acontece das 12h às 17h, garantindo que estejam prontos para os novos hóspedes, enquanto o "turn down" é feito a partir das 18h, preparando os quartos para uma noite confortável com detalhes adicionais.
	Room Service e Gestão de stock	A gestão de Stock é altamente eficiente, garantindo o abastecimento contínuo de produtos essenciais, como alimentos, bebidas, produtos de limpeza, minimizando desperdícios. Room service oferece um serviço personalizado e rápido, disponível 24 h, menu diversificado, desde refeições gourmet até pedidos especiais.
	Alimentação e bebidas	Restaurante Ponja Nikkei, com culinária diferenciada e sofisticada, serviço de bar no lounge, os hóspedes podem desfrutar de cocktails e bebidas premium num ambiente luxuoso e acolhedor, sala de pequenos almoços devidamente equipada.
	Controlo de qualidade	Avaliação dos comentários das plataformas digitais, formação dos funcionários, Verificação de segurança e higiene por meio de inspeções periódicas, Análise de KPI's de desempenho, "Auditores disfarçados" para realizarem testes de qualidade à experiência.

Fonte: Elaboração própria

A tabela 2, apresentada acima, oferece uma análise detalhada dos principais elementos do ambiente físico e do serviço no hotel, com o intuito de avaliar a qualidade da experiência do cliente e identificar oportunidades de melhoria. Através da avaliação de múltiplos aspectos, como o layout dos espaços, a decoração, a limpeza, o atendimento ao cliente e a eficiência dos processos operacionais, é possível obter uma visão abrangente sobre a forma como o hotel se empenha em criar um ambiente de luxo, conforto e exclusividade para os seus hóspedes. A disposição dos espaços é avaliada em termos de funcionalidade e fluidez, verificando se promove uma circulação adequada e intuitiva para os hóspedes. A decoração é analisada não só pela sua estética, mas também pela sua coerência com a identidade da marca e pelo papel que desempenha na criação de uma atmosfera acolhedora e sofisticada.

A limpeza, um critério essencial na avaliação da qualidade do serviço hoteleiro, foi examinada com um olhar atento aos detalhes, assegurando que os padrões de higiene

sejam mantidos de forma consistente em todas as áreas do hotel. O atendimento ao cliente, um dos pilares da experiência, foi avaliado pela cortesia, disponibilidade e profissionalismo da equipa, fatores que influenciam diretamente a satisfação dos hóspedes. Por fim, os processos operacionais foram analisados com foco na eficiência e na capacidade de oferecer um serviço personalizado e ágil, garantindo que as expectativas dos hóspedes sejam atendidas, ou mesmo superadas, durante toda a sua estadia. Esta análise visa não apenas identificar as forças do hotel, mas também apontar áreas que podem ser aprimoradas para elevar ainda mais a experiência dos hóspedes, assegurando que o hotel continue a se destacar como uma escolha de excelência no mercado de hospitalidade de luxo.

A última métrica de análise utilizada para avaliar a experiência dos clientes no Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, foi a análise dos comentários dos consumidores na plataforma *Booking.com*. Esta ferramenta digital é amplamente utilizada por viajantes para partilhar as suas impressões sobre a estadia, oferecendo uma visão genuína e direta sobre diversos aspectos do serviço, como atendimento, conforto, limpeza e localização. Através da análise das avaliações e das pontuações atribuídas, é possível identificar padrões de satisfação e insatisfação, bem como áreas específicas que necessitam de melhorias. Ao dar voz aos consumidores, a plataforma fornece *insights* valiosos que complementam as observações internas, permitindo ao hotel ajustar estratégias e aprimorar continuamente a experiência dos hóspedes com base no *feedback* real dos utilizadores. A escolha desta plataforma para analisar os comentários dos clientes surgiu pelo facto de ser a que possuía até à data o maior número de comentários para análise. Foram analisados 124 comentários individualmente e divididos em diferentes graus de satisfação e datas de publicação dos mesmos de forma a facilitar a análise.

5.2.1.3. Análise de comentários dos consumidores na plataforma Booking.com

A análise de comentários na plataforma *Booking.com* incluiu avaliações deixadas por hóspedes entre julho e dezembro de 2023 num total de 124. Este componente foi essencial para identificar percepções públicas sobre a qualidade dos serviços, instalações e atendimento no Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa. Através desta análise, foi possível observar padrões de satisfação e identificar áreas de melhoria. Esta avaliação foi crucial para compreender as expectativas dos hóspedes e como o hotel pode ajustar os seus

serviços para melhorar a experiência dos clientes. A análise dos comentários ajudou a verificar se as percepções dos hóspedes estão alinhadas com a estratégia de posicionamento de luxo e destacou a importância da monitorização contínua do *feedback* para garantir a satisfação dos clientes.

A tabela 3, que se encontra abaixo, apresenta uma visão detalhada das avaliações recebidas pelo Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa na plataforma Booking.com durante o período de julho a dezembro de 2023. Os dados incluem o número de comentários recebidos por mês, a avaliação mais baixa e a mais alta dadas pelos hóspedes, além da avaliação média mensal e uma avaliação média total de todo o período.

O principal objetivo da tabela é oferecer uma análise quantitativa da satisfação dos hóspedes com base em suas avaliações mensais. Ela serve como um indicador da qualidade percebida pelos clientes ao longo do tempo e ajuda a identificar tendências e padrões de satisfação e insatisfação. Com essa ferramenta, o hotel pode monitorar a consistência na qualidade do serviço, entender flutuações no feedback e identificar possíveis áreas de melhoria.

Há uma variação significativa no número de comentários mensais, com o pico em setembro (37 comentários) e o menor volume em julho (4 comentários). Esse padrão pode indicar diferenças sazonais na ocupação do hotel, na familiarização dos hóspedes com as plataformas de avaliação ou pelo fato de a unidade hoteleira ter aberto portas no mês de julho de 2023, o que pode explicar uma afluência menor de comentários neste mês.

As avaliações mais baixas variam de 5 a 8 ao longo dos meses. Setembro apresentou a avaliação mais baixa (5), sugerindo que houve alguns clientes insatisfeitos nesse período. Em contrapartida, dezembro registrou a avaliação mínima mais alta (8), indicando uma melhoria na percepção geral dos hóspedes. Todos os meses mostram avaliações máximas de 10, o que demonstra que, independentemente de variações nas notas mais baixas, há sempre clientes extremamente satisfeitos com o serviço do hotel. A avaliação média mensal varia entre 8,6 (agosto) e 10 (julho), com uma tendência de melhoria gradual ao longo do período. Dezembro, por exemplo, apresentou uma média alta de 9,8 de pontuação, o que sugere uma forte satisfação do cliente no final do ano. A média total de 9,2 reflete um elevado nível de satisfação geral, indicando que o hotel está consistentemente atendendo às expectativas dos seus hóspedes. (Ver a tabela 3).

Tabela 3 - Relação entre os meses do ano de 2023 e grau de satisfação dos hóspedes

Mês	Número de Comentários	Avaliação mais baixa	Avaliação mais alta	Avaliação média mensal
Julho	4	10	10	10
Agosto	5	6	10	8.6
Setembro	37	5	10	8,7
Outubro	35	6	10	8.9
Novembro	14	6	10	9.3
Dezembro	29	8	10	9.8
TOTAL	124			Avaliação média total: 9.2

Fonte: Booking.com - Elaboração própria

De acordo com a figura 39, podemos destacar quais as nacionalidades mais representativas nesta análise, a Alemanha (17), Reino Unido (13) e Portugal (11). Estes países têm a maior quantidade de comentários, indicando uma significativa presença ou interesse no hotel por parte desses grupos. A tabela mostra uma diversidade ampla de nacionalidades, com visitantes de todos os continentes. Isso reflete a atratividade internacional do hotel e seu apelo para um público global.

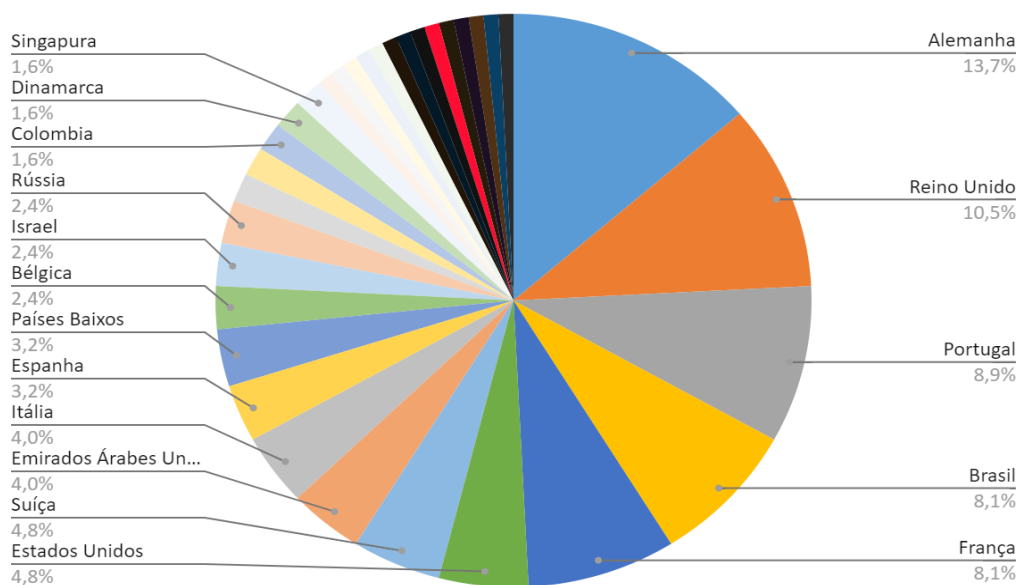
Vários países da União Europeia aparecem na lista, como França (10), Países Baixos (4), Bélgica (3) e Itália (5). Isso sugere uma forte presença de hóspedes europeus, o que pode estar relacionado à localização central do hotel em Lisboa e à proximidade com outros países europeus.

A presença de hóspedes de países mais distantes, como Emirados Árabes Unidos (5), Singapura (2), Japão (1) e Hong Kong (1), indica que o hotel atrai também visitantes de regiões não europeias. Isso pode sugerir estratégias de marketing internacional eficazes ou parcerias que ajudam a aumentar a visibilidade global do hotel.

Países como Arábia Saudita (1), Cazaquistão (1) e Estónia (1) têm apenas um comentário cada. Essas nacionalidades menos representadas indicam que, embora haja uma presença global, há algumas regiões com menor quantidade de hóspedes, possivelmente devido a fatores como distância, marketing específico.

Com base nos dados fornecidos sobre o número de comentários por nacionalidade do Hotel Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado, podemos realizar uma análise estatística para entender melhor a distribuição e a variabilidade dos comentários entre as diferentes nacionalidades dos hóspedes.

Figura 39 - Distribuição de Nacionalidades dos Hóspedes - Elaboração própria



Fonte: Booking.com - Elaboração própria

A média de comentários por nacionalidade é de 3,76. Isso significa que, em média, cada nacionalidade representada deixou aproximadamente 3,76 comentários. Esta média oferece uma visão geral do volume de feedback recebido de diferentes países. A moda é 1, o que indica que a maioria das nacionalidades deixou apenas 1 comentário. Este valor mostra que há um grande número de nacionalidades que contribuíram com um comentário, sugerindo que muitos países estão sub-representados em termos de volume de feedback. A mediana é 2, o que significa que metade das nacionalidades tem 2 ou menos comentários. A mediana é uma medida de tendência central que não é afetada por valores extremos e reflete que a distribuição dos comentários é mais concentrada em torno de valores baixos. O desvio padrão de 4,06 indica a variabilidade dos comentários por nacionalidade. Um desvio padrão relativamente alto sugere que há uma grande variação no número de comentários entre diferentes nacionalidades. Alguns países deixaram muitos comentários, enquanto outros deixaram apenas um. O coeficiente de variação é de 1,08 é calculado como a razão entre o desvio padrão e a média. Um CV de 1,08 (ou 108%) indica que há uma alta variabilidade em relação à média. Isso reforça a ideia de que o número de comentários por nacionalidade é muito desigual, com uma ampla dispersão em torno da média. (tabela 4).

Tabela 4 - Indicadores estatísticos por nacionalidade

Nacionalidades	
Média de comentários por nacionalidade	3,76
Moda	1
Mediana	2
Desvio Padrão	4,06
Coefficiente de Variação	1,08

Fonte: Elaboração Própria

De forma a entender quais os quartos possuem melhores indicadores de pontuação por parte dos clientes foi elaborada uma tabela contendo a avaliação média e classificação entre as três tipologias de quartos do hotel. Os Quartos Individuais têm uma avaliação média de 9,3, que é a mais alta entre os tipos de alojamento. Isso sugere que os hóspedes que escolheram esse tipo de quarto estavam particularmente satisfeitos com sua experiência, indicando um nível elevado de conforto e qualidade percebida para este tipo de quarto.

Os Quartos Duplos Vista Alegre possuem uma avaliação média de 8,8. Embora seja um pouco inferior à avaliação dos Quartos Individuais e dos Quartos Twin Vista Alegre, ainda é uma avaliação alta. Isso indica que a maioria dos hóspedes também teve uma experiência positiva, embora haja uma pequena diferença em comparação com os outros tipos de quartos. Os Quartos Twin Vista Alegre têm uma avaliação média idêntica à dos Quartos Individuais (9,3). A alta avaliação sugere que os hóspedes consideram esses quartos tão confortáveis e bem avaliados quanto os Quartos Individuais, refletindo uma experiência satisfatória para aqueles que optam por acomodações com camas separadas.

A avaliação média total de 9,1 indica que, de forma geral, o nível de satisfação dos hóspedes é muito alto em todo o hotel. As avaliações médias elevadas para todos os tipos de quartos contribuem para essa média geral positiva. (tabela 5).

Tabela 5 - Relação entre o tipo de alojamento e o grau de satisfação

Tipo de Alojamento	Número de Reservas	Avaliação média por quarto
Quarto Individual	38	9,3
Quarto Duplo Vista	41	8,8

Alegre		
Quarto Twin Vista Alegre	45	9,3
Total	124	9,1

Fonte: Booking.com - Elaboração própria

A análise dos 124 comentários recebidos pelo Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa na plataforma *Booking.com* revela uma avaliação amplamente positiva da experiência dos hóspedes, com destaque para várias dimensões fundamentais da estadia. A tabela mostra que 58 dos comentários classificados como "soberbos" receberam a nota máxima, refletindo a percepção de que muitos hóspedes tiveram uma experiência completa e satisfatória, sem necessidade de adicionar observações adicionais. Este dado já aponta para um elevado nível de satisfação e reforça o desempenho geral do hotel.

Entre os aspectos mais elogiados, a localização privilegiada do hotel destacou-se em 52 comentários, indicando que a sua posição central e estratégica no Chiado, Lisboa, foi um dos maiores atrativos para os hóspedes. Esta localização pode ter facilitado o acesso a pontos turísticos, comércio e opções gastronómicas, tornando a estadia mais conveniente e agradável.

O atendimento personalizado também foi um ponto forte, mencionado em 44 comentários. Este fator é um indicador da qualidade do serviço prestado pela equipa do hotel, que foi capaz de proporcionar uma experiência acolhedora e atenta às necessidades individuais de cada hóspede. Em hotelaria de luxo, este nível de atendimento é crucial para promover a lealdade e o retorno dos clientes, além de contribuir diretamente para a satisfação global.

Outro ponto elogiado foi a decoração, que recebeu 18 menções positivas. A atenção ao design e à estética do ambiente contribui significativamente para criar uma atmosfera de luxo e exclusividade, alinhando-se com as expectativas de um público mais exigente.

A confortabilidade dos quartos foi mencionada em 15 comentários, o que reforça a importância de um espaço bem projetado e acolhedor para o bem-estar dos hóspedes. O conforto das acomodações é um dos fatores mais influentes na percepção de qualidade de uma estadia.

O pequeno-almoço também foi amplamente elogiado, com 13 menções que destacaram a sua excelência. Um pequeno-almoço variado e de qualidade contribui para

iniciar o dia de forma positiva, sendo frequentemente um dos momentos mais apreciados pelos hóspedes durante a estadia.

Embora menos mencionada, a limpeza foi referida positivamente em 4 comentários. Mesmo com poucas menções, a limpeza é um dos pilares essenciais da hospitalidade, e a sua manutenção em alto nível é vital para garantir a satisfação e confiança dos hóspedes. (tabela 6).

Tabela 6 - Pontos positivos mais citados nos comentários da booking.com

Pontos Positivos	Número de comentários
Experiência completa	58
Localização Privilegiada	52
Atendimento Personalizado	44
Decoração	18
Quarto Confortável	15
Pequeno almoço excelente	13
Limpeza	4

Fonte: *Booking.com* - Elaboração própria

A análise dos comentários negativos dos hóspedes sobre o Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa entre julho e dezembro de 2023 revela áreas de melhoria que podem ser fundamentais para aprimorar a experiência do cliente e aumentar os níveis de satisfação. Embora as avaliações gerais sejam bastante positivas, é importante considerar os feedbacks menos favoráveis para garantir um serviço mais consistente.

O pequeno-almoço abaixo do esperado foi um dos aspectos mais criticados, mencionado em 6 comentários. Embora o pequeno-almoço tenha sido elogiado em outros relatos, este número indica que, para alguns hóspedes, a oferta não cumpriu com as suas expectativas. Uma possível solução seria ajustar a variedade e qualidade dos itens oferecidos para alinhar o serviço às expectativas de todos os hóspedes.

O ar condicionado também recebeu 5 menções negativas. Problemas com o sistema de climatização podem impactar significativamente o conforto dos hóspedes, especialmente em meses mais quentes ou frios. Este ponto sugere a necessidade de manutenção ou melhorias no sistema, assegurando uma climatização adequada em todos os quartos.

A falta de espaço para arrumos e a percepção de quartos pequenos foram mencionadas em 4 e 3 comentários, respectivamente. Estas críticas indicam que, para alguns hóspedes, o tamanho das acomodações não foi suficiente para proporcionar o nível de conforto esperado. Uma possível solução seria melhorar o aproveitamento do espaço ou proporcionar opções de quartos maiores para atender a diferentes preferências de clientes.

Três hóspedes também mencionaram que o hotel era caro, ou que não poderia ser considerado um hotel de 5 estrelas, o que sugere uma divergência entre o valor percebido e o preço pago. Essas observações reforçam a importância de alinhar a oferta com o preço, especialmente em termos de serviços, comodidades e experiência global.

O barulho no bairro foi destacado por 2 hóspedes como um inconveniente, possivelmente devido à localização central do hotel. Para minimizar o impacto, o hotel poderia considerar melhorias na insonorização dos quartos, garantindo uma estadia mais tranquila.

Algumas críticas individuais também merecem atenção. Um hóspede mencionou a falta de privacidade, e outro relatou que o hotel estava em manutenção durante a sua estadia, o que pode ter prejudicado a experiência. Embora esses pontos não sejam recorrentes, é importante garantir que os hóspedes sejam informados previamente sobre obras ou eventos que possam impactar a sua estadia.

Entre outros pontos isolados, foram mencionados: cama pequena, atendimento desatento, sala de pequenos-almoços pequena, mau serviço de limpeza, lobby pequeno e casa de banho pequena. Esses feedbacks, ainda que não numerosos, indicam áreas que o hotel pode monitorar de perto para garantir que não impactem negativamente a experiência dos hóspedes no futuro. (tabela 7).

Tabela 7 - Pontos negativos mais citados na plataforma *Booking.com*

Pontos Negativos	Número de comentários
Pequeno almoço abaixo do esperado	6
Ar condicionado	5
Espaço pequeno para arrumos	4
Quarto pequeno	3
Caro	3
Não pode ser considerado 5 estrelas	3

Bairro barulhento	2
Falta de privacidade	1
Hotel em Manutenção	1
Cama pequena	1
Atendimento desatento	1
Sala de pequenos almoços pequena	1
Mau serviço de limpeza	1
Lobby pequeno	1
Casa de banho pequena	1

Fonte: *Booking.com* - Elaboração própria

Após a apresentação detalhada dos resultados, passa-se agora à fase de discussão e interpretação dos dados coletados. Esta etapa visa não apenas analisar os pontos positivos e negativos destacados pelos hóspedes, mas também compreender como esses fatores influenciam a experiência global no Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa. A partir dessa análise crítica, será possível identificar as principais oportunidades de melhoria e alinhar as estratégias operacionais e de atendimento com as expectativas dos clientes, reforçando o posicionamento da unidade no mercado de luxo.

5.2.2. Discussão de resultados

Para segmentar a pesquisa e aprofundar a compreensão das contribuições de cada uma métrica de análise de dados, o capítulo de discussão dos resultados foi organizado em três tópicos distintos. Inicialmente será apresentada a análise à entrevista com a Diretora do Hotel, a Dra. Paula Marques, em seguida a análise à observação não participante e por fim a abordagem de análise de comentários dos clientes na plataforma booking.com.

Esta estrutura permitirá uma avaliação mais clara e detalhada de cada métrica, facilitando a identificação de *insights* relevantes e a análise de como cada um dos aspectos impacta a experiência do cliente no Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa.

5.2.2.1. Entrevista com a Diretora da unidade hoteleira Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado

Em seguida serão apresentadas as temáticas abordadas na entrevista.

Temática 1: Posicionamento do Hotel Montebelo Vista Alegre Lisboa Chiado

O posicionamento do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa como um boutique hotel de luxo é uma estratégia claramente definida pela diretora operacional, Dra. Paula Marques. A escolha de localização privilegiada no centro de Lisboa permite ao hotel atrair um público sofisticado, que valoriza não apenas a proximidade das atrações culturais e sociais, mas também um atendimento exclusivo e personalizado. Esse posicionamento reforça a ideia de que o hotel não compete diretamente com grandes redes, mas sim com outras unidades de luxo, oferecendo uma experiência diferenciada. Para o autor do relatório, o sucesso dessa estratégia depende da manutenção de um equilíbrio entre a exclusividade e a personalização, atendendo às expectativas de um nicho de mercado exigente, sem perder o foco no serviço detalhado.

Temática 2: Principais atributos que moldam a experiência dos hóspedes

A antecipação das necessidades dos hóspedes, conforme mencionada pela diretora, é um fator crítico para a experiência no Montebelo Vista Alegre Chiado. Esse foco em detalhes reflete o compromisso do hotel com a personalização do serviço, algo esperado por um público que procura luxo e exclusividade. Ao antecipar as exigências dos clientes, o hotel eleva o padrão de acolhimento e garante que os hóspedes se sintam valorizados. A análise pessoal do autor reforça que a atenção aos detalhes é uma característica essencial em hotéis boutique e que, para manter esse nível, é importante treinar constantemente a equipe e manter um foco contínuo na qualidade do serviço.

Temática 3: Monitorização da satisfação dos hóspedes

A monitorização híbrida, combinando ferramentas digitais com interações pessoais, é uma prática eficaz para manter o elevado padrão de qualidade no hotel. O uso de plataformas como Booking.com, TripAdvisor e Google para feedback online permite que o hotel identifique rapidamente pontos a melhorar. No entanto, o atendimento personalizado e as interações diretas são igualmente importantes, pois possibilitam a resolução imediata de problemas e contribuem para a satisfação geral. Observa-se então que essa combinação de tecnologia e toque humano é um diferencial competitivo, pois permite que o hotel seja proativo na correção de falhas e no aprimoramento contínuo da experiência do cliente.

Temática 4: Perfil de cliente específico

O perfil sofisticado do cliente do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa é um ponto-chave para o sucesso do estabelecimento. Conforme descrito pela diretora, esse cliente valoriza a exclusividade e a personalização, algo que está profundamente alinhado com o posicionamento do hotel. A análise do autor confirma que o hotel deve continuar a manter um padrão de excelência e adaptar-se às expectativas desse público, que exige não apenas um serviço impecável, mas também um ambiente que ofereça luxo e conforto em todos os aspectos, desde a localização até a experiência gastronômica e de bem-estar.

Temática 5: Serviços diferenciais

Os serviços diferenciais oferecidos pelo hotel, como o Restaurante Ponja Nikkei, o Lounge Bar e a Suíte Master, são elementos que reforçam seu posicionamento de luxo. A fusão inovadora de culinárias no restaurante e o ambiente sofisticado do bar contribuem para a experiência exclusiva dos hóspedes. A análise sugere que, para continuar a atrair um público exigente, o hotel deve garantir que esses serviços mantenham um padrão consistentemente elevado e estejam alinhados com as tendências de mercado, além de oferecer experiências únicas que diferenciam o hotel de seus concorrentes.

Temática 6: No que se baseiam para melhoria nos serviços

A melhoria contínua dos serviços, baseada em um processo dinâmico de avaliação, demonstra o compromisso do hotel com a inovação e a adaptação às novas necessidades dos hóspedes. Destaca-se deste modo que, a abordagem é essencial para evitar a estagnação no setor de luxo, onde a monotonia pode rapidamente reduzir a percepção de valor. A capacidade de ajustar os serviços com base no feedback dos clientes garante que o hotel continue a oferecer uma experiência relevante e de alta qualidade.

Temática 7: Ideias de melhoria implementadas a partir de sugestões dos hóspedes

A consideração de implementar um SPA e centro de fitness é uma resposta direta ao feedback dos hóspedes e um passo importante para complementar a proposta de luxo e sofisticação do hotel. Esses serviços, que se alinham com a procura atual por serviços por bem-estar e conveniência, podem agregar valor à experiência do cliente. Acredita-se que essa adição ajudará a atrair novos perfis de clientes e fortalecerá a oferta de serviços de bem-estar, criando uma experiência mais completa.

Temática 8: Acompanhamento das tendências do mercado hoteleiro

A pesquisa de mercado contínua é uma prática fundamental para que o hotel se mantenha competitivo no dinâmico setor hoteleiro de Lisboa. A análise do autor destaca que acompanhar as tendências e inovações permite que o hotel não apenas responda rapidamente às mudanças nas expectativas dos clientes, mas também antecipe novas necessidades dos clientes. Essa proatividade é essencial para garantir que o hotel mantenha sua relevância e posição de destaque no segmento de luxo.

Temática 9: Desafios relacionados à experiência do consumidor

O tamanho dos quartos é um dos principais desafios identificados pela diretora, uma vez que limitações físicas podem afetar a percepção de conforto dos hóspedes. O autor do relatório ressalta que, apesar dessas limitações, o hotel pode mitigar o impacto percebido através de soluções criativas de design e uma maior ênfase em serviços que valorizem a experiência de luxo, compensando possíveis inconvenientes com outros aspectos da estadia.

Temática 10: Expectativas para os próximos anos

A expectativa de manter uma taxa de ocupação acima de 60%, mesmo durante períodos de baixa sazonalidade, é uma meta ambiciosa, mas viável, considerando as estratégias de marketing e parcerias mencionadas pela diretora. O foco em ofertas especiais e parcerias estratégicas pode ajudar a suavizar o impacto da sazonalidade, além de permitir ao hotel garantir uma ocupação consistente ao longo do ano.

É importante enfatizar que os dados resultantes da entrevista não se limitam a uma exposição descritiva das respostas dadas pela Diretora da unidade hoteleira, pois, na secção 4.2.3, realiza-se uma reflexão crítica e fundamentada em diálogo com o referencial teórico estudado. Nessa discussão, cada temática emergente — desde o posicionamento do hotel até os desafios estruturais e a monitorização da satisfação dos hóspedes — é contextualizada e confrontada com as teorias de marketing de serviços, marketing turístico e gestão hoteleira. Tal abordagem assegura uma análise interpretativa que vai além da simples apresentação das falas, relacionando as práticas observadas no Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa com os contributos de autores de relevo na área (Zeithaml, Bitner & Gremler; Kotler & Keller; Middleton & Clarke). Dessa maneira, reforçamos a robustez das conclusões ao demonstrar a coerência (ou eventuais dissonâncias) entre as declarações colhidas na entrevista e os princípios teóricos, justificando plenamente a inclusão de uma discussão de resultados que sirva de ponte entre a prática do hotel e o conhecimento científico em marketing e gestão hoteleira.

5.2.2.1.1. Discussão Crítica dos Resultados da entrevista

A entrevista com a Diretora Operacional do Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, Dra. Paula Marques, foi essencial para perceber como é pensada e gerida, por dentro, a experiência do cliente nesta unidade hoteleira. A decisão de realizar esta entrevista teve como base a necessidade de recolher uma visão estratégica e informada, a partir de quem toma decisões no dia a dia e conhece bem a realidade da operação. Tal como defendem Flick (2009) e Kvale e Brinkmann (2009), entrevistas qualitativas com perfis de liderança permitem aceder a camadas mais profundas da realidade organizacional, nomeadamente quando o objetivo não é apenas descrever o que se faz, mas entender como e porquê se faz.

Desde o início da conversa foi visível uma ideia muito clara de posicionamento: o Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa assume-se como um hotel boutique de luxo, com uma proposta de valor centrada na exclusividade, na localização privilegiada e na atenção aos detalhes. Este posicionamento faz sentido num contexto urbano como o de Lisboa e reflete aquilo que Kotler e Keller (2016) descrevem como a importância de alinhar marca, público e entrega de valor de forma coerente. O hotel não quer ser para todos — quer ser para quem procura uma experiência distinta, personalizada e memorável.

Um dos aspetos mais interessantes da entrevista foi a referência constante à antecipação das necessidades dos hóspedes. Esta forma de estar — mais do que reagir, prever — mostra um compromisso claro com a excelência no serviço, e vai ao encontro da lógica de Pine e Gilmore (2011), para quem as experiências mais marcantes são as que tocam emocionalmente os consumidores. Neste caso, percebe-se que há uma intenção real de oferecer mais do que uma estadia confortável — o objetivo é criar momentos únicos, que fiquem na memória dos clientes.

A Diretora falou também da importância de ouvir os hóspedes e de recolher feedback constante, tanto nas plataformas digitais como presencialmente. Esta combinação entre tecnologia e contacto direto é cada vez mais valorizada, especialmente em contextos de luxo, onde a humanização do serviço continua a fazer a diferença (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). O facto de o hotel valorizar ambas as dimensões mostra que há uma preocupação em manter um serviço atento, mas também informado, usando os dados como ponto de partida para melhorar continuamente.

Outro ponto que merece destaque foi a descrição do perfil do cliente. O hotel recebe um público maioritariamente estrangeiro, que valoriza conforto, privacidade, sofisticação e autenticidade — características muito próximas do que Cohen (1979) descreve como turistas que procuram experiências pessoais, com sentido e ligação emocional ao lugar. Este tipo de cliente obriga a uma entrega muito personalizada, e exige que todos os elementos — desde o design dos espaços até ao serviço de mesa — estejam alinhados com essa promessa de exclusividade.

Os serviços diferenciadores, como o restaurante Ponja Nikkei, o Lounge Bar ou a Suíte Master, surgem como uma forma de reforçar esse posicionamento. E é interessante notar como não se trata apenas de oferecer mais, mas de oferecer melhor. Ou seja, aquilo que é disponibilizado tem de ser relevante para o público-alvo e coerente com a imagem do hotel. A lógica é simples: como reforça Aaker (1996), uma marca forte é aquela que consegue transmitir valor com consistência e emoção. Aqui, essa coerência parece existir — desde os serviços até à forma como são comunicados.

Ainda assim, nem tudo é ideal. A limitação física de alguns quartos, referida de forma aberta pela Diretora, é um desafio real, especialmente quando falamos de um segmento que associa luxo a espaço. Esta limitação é reconhecida e, de certo modo, compensada com um reforço dos aspetos intangíveis da experiência — como a hospitalidade, o serviço ou os detalhes sensoriais. Isto está em linha com aquilo que Bitner (1992) defende sobre os

ambientes de serviço: mesmo que haja restrições físicas, o todo pode ser percebido de forma positiva se os restantes elementos forem cuidadosamente trabalhados.

A gestão parece ter consciência disso e, por isso, aposta também na renovação contínua da oferta. A proposta de integrar um SPA e um centro de fitness, por exemplo, surge como uma resposta direta às sugestões dos clientes, e mostra abertura à cocriação de valor. Segundo Lemon e Verhoef (2016), é precisamente essa capacidade de adaptação e escuta que define as marcas mais resilientes, sobretudo num setor onde as expectativas dos consumidores estão sempre a evoluir.

No plano mais estratégico, ficou claro que existe uma atenção constante às tendências do setor — seja por via da análise da concorrência, seja pela aposta em parcerias e novas soluções. Esta proatividade está de acordo com o que autores como Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) consideram essencial num mercado digitalizado e competitivo: quem não acompanha as mudanças rapidamente perde relevância. No caso do hotel, a vontade de se manter atual é visível — e parece fazer parte da cultura de gestão.

É importante, no entanto, reconhecer algumas limitações desta recolha. A entrevista foi realizada com apenas uma pessoa, mesmo que se trate da Diretora Operacional. Isso significa que não foram consideradas outras perspetivas internas, nomeadamente dos colaboradores da receção, do restaurante ou do housekeeping, que têm contacto direto com os hóspedes e podiam acrescentar visões complementares. Além disso, a entrevista decorreu apenas num momento específico, sem seguimento ou repetição — o que impede uma leitura longitudinal sobre como as estratégias se adaptam no tempo. E, claro, não ouvir diretamente os clientes também limita a profundidade da análise. Como refere Bryman (2016), a triangulação dos dados é essencial para aumentar a validade num estudo qualitativo.

Ainda assim, foi possível recolher informação valiosa e perceber a lógica por detrás de muitas decisões de gestão. A entrevista não serviu apenas para confirmar práticas, mas para entender a visão estratégica da unidade, as prioridades na gestão da experiência e o modo como o feedback é tratado dentro da cultura da organização. Esta visão ajuda a contextualizar os dados observados e os comentários recolhidos noutras fases da análise.

A entrevista, portanto, foi mais do que uma ferramenta de recolha — foi uma forma de entrar, ainda que por breves momentos, na mente de quem lidera o projeto. E isso permitiu compreender melhor como o Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa procura

diferenciar-se num mercado altamente competitivo, através de uma combinação de exclusividade, atenção ao detalhe e foco contínuo na experiência do cliente.

5.2.2.2. Observação não participante

Para investigar os procedimentos e o funcionamento do hotel em relação à experiência dos consumidores durante a estadia, foi empregue uma análise qualitativa, utilizando-se a técnica de Observação não participante. Este método permitiu observar, de forma imparcial e sem interferência direta, as dinâmicas do serviço e as interações entre os clientes e a equipa do hotel, proporcionando uma visão detalhada sobre a qualidade do atendimento e a satisfação dos hóspedes.

Ambiente Físico, Funcionários e Processos Operacionais. Cada uma dessas categorias foi definida com o objetivo de abordar aspectos específicos da experiência do cliente no hotel.

O Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa, é uma unidade hoteleira pertencente ao grupo Montebelo Hotels & Resorts. Este hotel conta com uma localização privilegiada no centro histórico de Lisboa. O "Ambiente Físico" pode ser dividido em quatro diferentes tipologias, o *Layout* e Disposição, a decoração, a limpeza e a higiene, e os atributos e ofertas. O hotel destaca-se pela combinação de elegância, funcionalidade e sofisticação nos seus ambientes. O *layout* é cuidadosamente projetado para ser moderno, compacto e luxuoso, proporcionando um espaço confortável e centralizado que alia estética e praticidade. A decoração reflete um estilo contemporâneo e refinado, com peças da renomada fábrica Vista Alegre e pinturas artesanais, conferindo uma atmosfera acolhedora e detalhista aos ambientes.

No quesito limpeza e higiene, o hotel mantém um padrão impecável, com processos rigorosos e constantes de higienização, realizados entre 12h e 17h, assegurando que os espaços estejam sempre organizados e agradáveis. O serviço de "*turn down*" é oferecido a partir das 18h, garantindo que as acomodações estejam preparadas para novos hóspedes com máxima eficiência. A oferta de atributos reforça a exclusividade do hotel, com acomodações de luxo, quartos individuais e twin, além de uma suíte master. O hotel ainda conta com um *lounge bar* e restaurante, promovendo uma experiência de hospedagem completa, que alia conforto e modernidade a um ambiente elegante e funcional.

Os “funcionários” do hotel são compostos por uma equipa bem estruturada, incluindo dois recepcionistas, um host, um bagageiro e a diretora de operações, cada um desempenhando um papel essencial para a eficiência do serviço. O comportamento é marcado pela atenção ao cliente, com um atendimento simpático e personalizado. O *host*, por exemplo, abre a porta para os hóspedes sempre que se aproximam, reforçando o senso de acolhimento e exclusividade. Os recepcionistas destacam-se por esclarecer dúvidas e fornecer informações detalhadas sobre o hotel e a cidade. As interações com os hóspedes são enriquecidas pelas recomendações de pontos turísticos e restaurantes da cidade, com sugestões de locais pertencentes ao grupo Visabeira como forma de criar uma dinâmica de economia circular, como os restaurantes *Troppo Squisito*, *Zambeze* e *LaPanamericana*, localizados em Lisboa. Além disso, os funcionários são responsáveis por realizar *check-ins* e *check-outs*, bem como por monitorar e responder a comentários online, promovendo uma gestão ativa da reputação digital do hotel. No que diz respeito a uniformes e apresentação, os colaboradores mantêm um padrão de profissionalismo e elegância, vestindo calça bege e polo ou camisa com o logotipo do Montebelo Hotels & Resorts. A higiene pessoal, postura e cordialidade são fundamentais para reforçar a identidade do hotel e garantir uma experiência positiva.

A comunicação da equipa é cortês, profissional e empática, caracterizada por respostas rápidas e assertivas. O atendimento personalizado e a atenção aos detalhes demonstram uma valorização do cliente, contribuindo para uma experiência de hospedagem de excelência, onde o hóspede se sente acolhido e respeitado.

Os “processos operacionais” do hotel são cuidadosamente planeados para garantir uma experiência fluida e de alta qualidade para os hóspedes. O *check-in* e *check-out* são conduzidos de forma eficiente e acolhedora, com o atendimento na receção assegurando um processo ágil. A limpeza dos quartos ocorre entre 12h e 17h, preparando-os para novos hóspedes, enquanto o “*turn down*” a partir das 18h adiciona toques extras para garantir uma estadia confortável. A gestão de *stock* é outro ponto forte, garantindo o fornecimento contínuo de produtos essenciais, como alimentos, bebidas e itens de limpeza, com foco em minimizar desperdícios e manter a eficiência. O *room service* é disponível 24 horas por dia, oferecendo um menu diversificado que vai desde refeições gourmet até pedidos especiais, proporcionando um serviço personalizado e rápido, este hotel garante ainda um mini bar em cada um dos quartos com uma variedade interessante e diversificada, garantindo uma oferta cómoda e completa aos hóspedes do hotel. Na área

de alimentação e bebidas, o hotel conta com o Restaurante Ponja Nikkei, que oferece uma culinária sofisticada e diferenciada, além de um bar no lounge onde os hóspedes podem desfrutar de coquetéis e bebidas premium em um ambiente luxuoso. A sala de pequenos-almoços está devidamente equipada, proporcionando uma experiência confortável para os hóspedes desde as primeiras horas do dia. No entanto uma nota que pode ser adicionada é que este ambiente poderia ter uma maior dimensão, tendo uma maior capacidade de atender muitos hóspedes ao mesmo tempo. O controlo de qualidade é rigoroso e multifacetado, com uma abordagem ativa para manter altos padrões. Isso inclui a avaliação de comentários em plataformas digitais, formação contínua dos funcionários, inspeções periódicas de segurança e higiene e a análise de KPIs de desempenho. Além disso, o uso de “auditores disfarçados” garante testes imparciais de qualidade na experiência do cliente, assegurando a excelência em todos os serviços prestados.

A última análise elaborada tem como base os comentários dos clientes na plataforma booking.com publicados entre os meses de julho a dezembro do ano 2023. Foram selecionados estes meses uma vez que o hotel abriu portas no mês de julho de 2023, e este estudo teria como objetivo medir as avaliações num curto período de tempo, cerca de 6 meses. A análise dos comentários segue como base as informações mencionadas nas tabelas, 3,4,5,6,7 (acima mencionados).

5.2.2.3. Análise de comentários dos consumidores na plataforma *Booking.com*

Os resultados indicam um desempenho bastante positivo do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado, com uma média geral de avaliações de 9,1. No entanto, ao aprofundar a análise por tipo de acomodação, podemos identificar diferenças subtis na perceção dos hóspedes, o que oferece importantes *insights* para estratégias futuras de melhoria e marketing.

A avaliação média mais alta foi atribuída aos Quartos Individuais (9,3), sugerindo que este tipo de acomodação atende de forma excepcional às expectativas dos hóspedes que viajam sozinhos. Este alto índice pode refletir fatores como privacidade, conforto e o nível de atenção dedicado a esses hóspedes. Como esses viajantes geralmente procuram uma experiência mais pessoal e exclusiva, o hotel parece ter sucesso em satisfazer essas necessidades. Esse dado também pode ser explorado em campanhas de marketing

voltadas para viajantes individuais, destacando a qualidade e o conforto oferecido nesse tipo de quarto.

Os Quartos Duplos Vista Alegre, embora apresentem uma avaliação média de 8,8, que é ligeiramente inferior às outras acomodações, ainda mantêm uma avaliação alta. A leve discrepância pode estar relacionada às expectativas específicas de casais ou duplas de hóspedes, que podem estar mais atentos a aspectos como o espaço, a vista e a relação custo-benefício. Isso sugere que, embora o nível geral de satisfação seja elevado, pequenas melhorias nos detalhes dos quartos duplos poderiam elevar essa nota, como otimizações no design interior ou serviços exclusivos para esse perfil de hóspede.

Por outro lado, os Quartos Twin Vista Alegre, com a mesma avaliação média dos Quartos Individuais (9,3), destacam-se como uma opção igualmente apreciada. Esse tipo de acomodação é frequentemente utilizado por amigos ou colegas de trabalho, o que indica que o hotel também está bem posicionado para atender a esse público. A alta avaliação reflete a adequação do espaço e conforto, confirmando que o hotel consegue atender às expectativas de diferentes perfis de hóspedes, sejam eles viajantes individuais ou grupos de duas pessoas que preferem camas separadas.

A análise dos comentários online na plataforma *Booking.com* mostrou que, embora as avaliações mínimas tenham variado entre 5 e 8 ao longo dos meses, a avaliação máxima foi consistentemente 10. Isso indica que, mesmo com algumas percepções negativas pontuais, há uma forte base de hóspedes que estão completamente satisfeitos com sua estadia. O pico de avaliações negativas em setembro (com a menor avaliação de 5) pode ser explorado mais a fundo, investigando possíveis fatores sazonais ou operacionais que possam ter impactado o serviço neste mês. No entanto, a recuperação em dezembro, com a nota mínima elevada para 8, indica uma melhoria e ajustamento contínuos no serviço. Em termos de nacionalidades, a presença significativa de hóspedes da Alemanha, Reino Unido e Portugal destaca o apelo do hotel para esses mercados. A diversidade geográfica, incluindo hóspedes de países como Emirados Árabes Unidos, Singapura e Japão, reforça o sucesso do hotel em atrair um público internacional.

Este facto pode ser aproveitado para fortalecer o posicionamento global do hotel e explorar novas parcerias de marketing em regiões com menor representatividade, como a Arábia Saudita e o Cazaquistão, aumentando a visibilidade em mercados menos explorados.

A análise estatística sobre o número de comentários por nacionalidade mostrou uma alta variabilidade, com um coeficiente de variação de 1,08. Este indicador reforça a ideia de que, embora o hotel tenha atraído hóspedes de diversas partes do mundo, há uma concentração maior de feedback de determinados países. Isso pode sugerir que campanhas específicas para incentivar avaliações de hóspedes de países com menor representatividade poderiam contribuir para uma amostra mais equilibrada e diversificada de feedback, refletindo melhor a experiência de todos os hóspedes.

Finalmente, a variação no volume de comentários por mês, com um pico em setembro, pode estar relacionada à sazonalidade ou ao fato de que a unidade abriu as portas em julho de 2023. A partir desses dados, seria interessante para o hotel monitorar como o *feedback* evolui em função da ocupação ao longo do ano e ajustar as suas estratégias de comunicação e serviço para manter a satisfação alta durante períodos de maior fluxo de hóspedes. Em resumo, os resultados sugerem um elevado nível de satisfação geral, com pequenas variações que indicam áreas de potencial melhoria. O Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado tem a oportunidade de fortalecer ainda mais a experiência dos hóspedes e continuar monitorando de perto as avaliações para manter sua posição no mercado de luxo em Lisboa.

A experiência no Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa é amplamente positiva, refletindo um serviço de alta qualidade, um ambiente físico sofisticado e processos operacionais eficientes. Com uma média de 9,1 nas avaliações online na plataforma *Booking.com*, os hóspedes elogiam a localização privilegiada, a decoração refinada com peças da Vista Alegre, e a atenção ao detalhe, desde o atendimento personalizado ao "turn down" e room service 24h, que garantem conveniência e luxo. Pequenas melhorias, como o aprimoramento dos quartos duplos (avaliados em 8,8), a expansão da área de pequenos-almoços, uma maior funcionalidade na disposição e dimensão dos arrumos nos quartos e serviços de fitness e spa para complementar a oferta, poderiam elevar ainda mais a satisfação na experiência por parte dos hóspedes. O compromisso contínuo do hotel em ajustar os serviços tenta manter a satisfação elevada e consolida-o como uma referência no mercado de luxo em Lisboa.

6. Análise SWOT do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado

A análise SWOT permite identificar as *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) para uma dada empresa (Kotler & Keller, 2012). É através desta análise que se consegue avaliar os diferentes cenários de uma organização (ambiente interno e ambiente externo), para que se torne mais fácil o planeamento das ações para se distinguir no mercado. Neste relatório, este diagnóstico permitirá identificar a situação do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado.

Esta análise será conduzida com base nos resultados apresentados por uma metodologia previamente definida, que inclui a utilização de dados qualitativos e quantitativos. Optou-se pela realização de uma entrevista em profundidade com a diretora da unidade hoteleira, com o objetivo de captar as suas perceções e avaliações detalhadas acerca do desempenho do hotel. Esta abordagem permite uma compreensão aprofundada da gestão interna e das dinâmicas operacionais do ponto de vista da liderança.

Adicionalmente, foi utilizada a observação não participante, realizada através de várias visitas guiadas ao hotel, acompanhadas por profissionais qualificados da unidade. Durante essas visitas, foi possível explorar o funcionamento das diferentes áreas do hotel, com base nas explicações fornecidas pela equipa. Estas observações foram sistematizadas por meio do preenchimento de uma tabela contendo métricas previamente definidas, que permitiram uma avaliação estruturada dos elementos analisados.

Por fim, foi realizada uma análise de comentários online na plataforma *Booking.com*, durante um período específico de tempo. Este método forneceu dados empíricos acerca da experiência dos hóspedes, contribuindo para uma avaliação objetiva da reputação e satisfação do cliente, complementando as observações internas e as perceções da diretoria.

Com base na metodologia descrita e nos resultados recolhidos através das entrevistas em profundidade, observação não participante e análise de comentários online, podemos agora proceder à elaboração de uma análise SWOT do hotel. Esta análise permitirá identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças externas, fornecendo uma base sólida para ajustar a estratégia e otimizar o desempenho da unidade hoteleira.

Tabela 8: Análise SWOT sobre o Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ● Localização privilegiada no centro histórico de Lisboa, Portugal. ● Atendimento personalizado, proporcionado por profissionais especializados e comprometidos com os valores da marca. ● Análise criteriosa da concorrência de forma a manter a oferta atualizada e competitiva. ● Apresentação de um serviço de detalhe de forma a antecipar as necessidades dos clientes. ● Decoração de requinte por meio das mais diversas peças da marca Vista Alegre que compõem todo o espaço do hotel. ● A limpeza e higiene do espaço, categoria na qual o hotel já recebeu algumas premiações. ● Pequeno almoço com grande variedade de produtos de qualidade e conforto. ● Canal de comunicação direto e eficiente entre diretores, funcionários e departamento de marketing, permitindo uma rápida resolução de problemas. ● Capacidade de personalização da 	<ul style="list-style-type: none"> ● Quartos com dimensões reduzidas, especialmente nas categorias Standard, Duplo e Twin, impactam o conforto. ● Espaço reduzido para arrumos nos quartos Standard, Quarto Duplo e Quarto Twin. ● Qualidade do pequeno almoço considerada abaixo das expectativas por alguns clientes. ● Falta de privacidade em alguns quartos. ● Hotel em obras em algumas das alas, afetam a experiência dos hóspedes. ● Localização em bairro movimentado e potencialmente barulhento. ● Cama de dimensões reduzidas em algumas acomodações. ● Pouca variedade de ofertas de lazer e wellness dentro do hotel. ● Ausência de estacionamento privado próprio. ● Dificuldade de acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida. ● Limitada flexibilidade de preços, devido ao posicionamento <i>premium</i>.

<p>experiência do hóspede, antecipando necessidades e promovendo um serviço de excelência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Forte dependência do turismo internacional, tornando o hotel vulnerável a flutuações econômicas e crises globais.
<p>Ambiente Externo</p>	
<p>Oportunidades</p>	<p>Ameaças</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Promover o hotel como um destino artístico, integrando a estadia com uma experiência cultural completa que inclui visitas guiadas e imersões artísticas. ● Visitas guiadas à fábrica da Vista Alegre em Viseu. ● Criação de novos produtos e experiências, tais como SPA, e centro fitness no hotel. ● Expansão de parcerias estratégicas. Ex. agentes de viagens, operadores de turismo de luxo. ● Aproveitamento do crescimento do turismo em Lisboa. ● Exploração do hotel e da sua localização para a promoção de eventos e conferências. ● Adoção de práticas sustentáveis no hotel. ● Personalização de serviços através da tecnologia, por meio da I.A e automação dos sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concorrência intensa no mercado hoteleiro em Lisboa. ● Instabilidade económica, política e global. ● Mudanças nos comportamentos de consumo. ● Dependência das avaliações online para uma formulação de decisão por parte dos consumidores. ● Apesar de a marca possuir o selo “<i>Clean & safe</i>”, não comunica o seu compromisso com a sustentabilidade. ● Custos operacionais elevados podem afetar a rentabilidade do hotel. ● Impacto das novas tendências de alojamento, tais como alojamentos locais. ● Crescente exigência dos clientes por meio do fácil acesso a informação por parte dos hóspedes.

Fonte - Elaboração própria

A análise da matriz SWOT evidencia que o hotel, situado numa localização privilegiada no centro histórico de Lisboa, apresenta vantagens competitivas relevantes, sobretudo na oferta de um serviço personalizado e exigente, assegurado por profissionais altamente qualificados e alinhados com os valores da marca. Esta capacidade de antecipar necessidades e oferecer um serviço de excelência reflete-se não só na atenção aos pormenores do atendimento, mas também na comunicação interna direta e eficaz entre direção, colaboradores e departamento de marketing, possibilitando uma resposta célere a eventuais problemas. Além disso, a decoração requintada, marcada pela presença de peças da Vista Alegre em todo o espaço, e a reconhecida limpeza e higiene, premiadas em mais do que uma ocasião, reforçam o prestígio e a distinção do hotel face à concorrência. Outro aspecto favorável é a ampla variedade disponível no pequeno-almoço, embora, segundo alguns hóspedes, subsista margem de melhoria na qualidade e diversidade dos produtos.

Em contrapartida, certas fragilidades são evidentes, como a dimensão reduzida de alguns quartos – designadamente as categorias *Standard*, *Duplo* e *Twin* –, que afeta o conforto, acrescida da escassez de espaço de arrumos e da falta de privacidade em determinadas acomodações. Acrescem ainda as obras em curso em algumas alas do edifício, comprometendo a experiência do cliente, bem como a ausência de estacionamento próprio e a limitada oferta de lazer e bem-estar no hotel. Apesar de a localização constituir um ponto favorável, a mesma pode ser fonte de ruído devido à agitação característica do bairro, constituindo um desafio para manter o padrão de qualidade de repouso que o público premium procura.

Por outro lado, existem oportunidades de crescimento e consolidação da marca que podem mitigar estas debilidades, tais como reforçar a projeção do hotel enquanto destino artístico, oferecendo visitas guiadas e experiências imersivas ligadas ao design e à cultura, incluindo parcerias com a fábrica da Vista Alegre em Viseu. A criação de novos serviços, como um SPA e um centro de fitness, ampliaria o leque de experiências e, em simultâneo, valorizaria a estratégia de preços premium. A adoção de práticas sustentáveis, aliada à integração de tecnologia e inteligência artificial para personalizar ainda mais o atendimento, poderá reforçar a reputação do hotel, aproximando-o de uma clientela atenta e exigente.

Em paralelo, há que ter em conta as ameaças de um mercado hoteleiro altamente competitivo em Lisboa, sujeito a instabilidades económicas e políticas a nível global, bem como às constantes alterações nos hábitos de consumo, que tornam os turistas cada vez mais atentos às avaliações online e ao equilíbrio entre custo e benefício das acomodações. A dependência do turismo internacional requer, ainda, uma estratégia de gestão mais resiliente perante possíveis crises ou flutuações cambiais. Neste cenário, torna-se fundamental comunicar consistentemente os diferenciais do hotel, sobretudo no que respeita à limpeza, ao conforto e à excelência de serviço, visto que a facilidade de acesso à informação por parte dos hóspedes implica que a reputação pode ser rapidamente construída ou prejudicada.

O posicionamento de luxo exige a manutenção de padrões de qualidade elevados, o que se traduz em custos operacionais acrescidos, mas justifica igualmente o investimento em parcerias estratégicas com agências de viagens e operadores de turismo de luxo, capazes de ampliar a visibilidade do empreendimento junto de um público disposto a pagar por serviços exclusivos. Assim, a expansão e diversificação das atividades, a realização de eventos e conferências e o investimento em soluções tecnológicas de personalização constituem vias que podem solidificar o posicionamento do hotel no panorama hoteleiro de Lisboa, aprimorando a experiência do hóspede e atenuando as limitações físicas, assim como os efeitos das potenciais oscilações na procura.

Tendo por base a análise SWOT efetuada, a qual evidenciou os fatores internos e externos que condicionam a atuação do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado, importa agora traduzir essas conclusões em medidas concretas que reforcem a competitividade do empreendimento. Assim, no capítulo que se segue, apresenta-se um conjunto de ações estratégicas destinadas a valorizar os recursos internos, corrigir as fragilidades detectadas e tirar partido das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo. Desta forma, pretende-se não só consolidar a posição do hotel no mercado lisboeta, mas também promover uma experiência de excelência aos hóspedes, ampliando o reconhecimento da marca e assegurando a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

6.1. Desenvolvimento de Ações Estratégicas

Com base na análise SWOT realizada, que permitiu identificar tanto as principais forças e fraquezas internas do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado como as

oportunidades e ameaças existentes no mercado (Kotler & Keller, 2016; Porter, 1985), propõe-se um conjunto de ações estratégicas destinadas a otimizar o desempenho do hotel. Estas ações encontram-se divididas entre medidas de fortalecimento do ambiente interno, visando a consolidação de processos e recursos já existentes (Prahalad & Hamel, 1990), e iniciativas de exploração do ambiente externo, orientadas para a diversificação da oferta e o incremento da competitividade no sector hoteleiro de Lisboa (Aaker, 1996; Barney, 1991).

6.1.1. Ações de Fortalecimento do Ambiente Interno

No seguimento das reflexões apresentadas na análise SWOT, torna-se fundamental aprofundar as estratégias que fortaleçam o ambiente interno do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado, nomeadamente ao nível da optimização das operações, da melhoria dos serviços prestados e da consistência na comunicação com os clientes. Assim, estabelecem-se as seguintes linhas de atuação:

6.1.1.1. Reforço da Identidade e da Experiência Personalizada

Desenvolver campanhas de marketing temáticas que destaquem a localização e o património cultural do hotel; a localização no centro histórico de Lisboa, associada à ligação à marca Vista Alegre, constitui um forte argumento de diferenciação que pode ser capitalizado em ações de comunicação focadas na herança cultural e artística, bem como na história do próprio edifício (Kotler & Keller, 2016). Esta abordagem reforça o posicionamento premium do hotel e atrai um público que valoriza experiências culturais exclusivas, aumentando a perceção de valor da marca (Aaker, 1996). Paralelamente, implementar sistemas de CRM e aplicativos de atendimento, permitindo a antecipação das necessidades dos hóspedes e a personalização dos serviços prestados; ao investir em tecnologias que recolham e interpretam dados de clientes, o hotel ganha capacidade de fornecer recomendações e serviços mais adequados (Barney, 1991). Além disso, a personalização favorece a retenção de hóspedes e contribui para avaliações positivas em plataformas online (Porter, 1985), refletindo-se diretamente na consolidação da qualidade do serviço.

6.1.1.2. Otimização da Infraestrutura e dos Espaços

Neste ponto, torna-se relevante reavaliar e reconfigurar o layout dos quartos para melhorar o conforto e a funcionalidade, contemplando soluções de isolamento acústico e aumento da capacidade de arrumação. Conforme identificado na análise SWOT, algumas tipologias de quarto são limitadas em termos de espaço e estão expostas ao ruído de um bairro movimentado. A reorganização interna, aliada à instalação de materiais de isolamento e à criação de áreas de arrumação mais eficientes, contribui para elevar a percepção de conforto e bem-estar (Kotler & Keller, 2016), fatores críticos para um serviço hoteleiro de padrão superior. Da mesma forma, rever a oferta do pequeno-almoço, através da diversificação do portfólio de produtos e do estabelecimento de parcerias com fornecedores de qualidade, revela-se essencial. Apesar da variedade atual, alguns hóspedes apontam para a necessidade de melhorar tanto a qualidade como a diversidade do pequeno-almoço. Ao apostar em fornecedores reconhecidos e em opções saudáveis ou regionais (Prahalad & Hamel, 1990), poderá aumentar-se significativamente o grau de satisfação dos clientes, reforçando a imagem de excelência gastronómica do hotel.

6.1.1.3. Gestão de Obras e Comunicação Eficaz

Por último, dentro do conjunto de ações focadas no ambiente interno, importa elaborar um plano de comunicação que informe, de forma antecipada e transparente, os hóspedes sobre os períodos de intervenção das obras em curso, minimizando transtornos e preservando a imagem de excelência do serviço. Ao promover mecanismos de comunicação claros e acessíveis, o hotel alinha as expectativas dos hóspedes e demonstra um compromisso efetivo com a melhoria contínua (Porter, 1985). Esta postura proactiva aumenta a credibilidade junto dos clientes, ao mitigar o impacto negativo decorrente das renovações necessárias.

6.3.2. Ações de Exploração do Ambiente Externo

No que diz respeito à relação do hotel com o contexto externo, as ações estratégicas concentram-se na criação de serviços diferenciados e na consolidação de parcerias que permitam alavancar a projeção internacional e nacional do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado. As seguintes diretrizes refletem a necessidade de acompanhar a evolução das

tendências de mercado e de responder de forma competitiva às oportunidades que surgem no sector.

6.3.2.1. Integração Cultural e Criação de Novos Serviços

Antes de mais, assume relevância posicionar o hotel como destino cultural, através da organização de eventos artísticos, exposições e visitas guiadas que integrem a experiência do cliente à rica história e tradição da marca Vista Alegre. O facto de a marca ser internacionalmente reconhecida pela sua qualidade e valor artístico permite criar roteiros e experiências que vão além do mero alojamento, reforçando o envolvimento emocional do cliente com a cultura portuguesa (Aaker, 1996) e diferenciando a oferta hoteleira, sobretudo para os turistas que privilegiam vivências autênticas (Kotler & Keller, 2016). Paralelamente, o desenvolvimento de novas ofertas de serviços, como SPA, centro fitness e programas de wellness, responde às necessidades de segmentos de mercado preocupados com bem-estar e qualidade de vida, ao mesmo tempo que justifica um posicionamento de preços premium. Este reforço nos serviços de saúde e bem-estar fortalece a proposta de valor do hotel para um público cada vez mais atento à manutenção de hábitos saudáveis (Porter, 1985).

6.3.2.2. Ampliação de Parcerias Estratégicas e Diversificação de Mercado

Por outro lado, ampliar parcerias estratégicas e diversificar a base de clientes consiste num passo decisivo para reduzir a dependência do turismo internacional e aumentar a resiliência do negócio. Assim, firmar acordos com agentes de viagens e operadores de turismo de luxo torna-se um caminho viável para aceder a nichos de mercado específicos, potenciando a procura junto de públicos diferenciados (Kotler & Keller, 2016). Em simultâneo, investir na prospecção do mercado nacional permite equilibrar eventuais oscilações na procura turística global. Dessa forma, através de pacotes promocionais e campanhas dirigidas ao público interno, o hotel pode suavizar os efeitos de crises económicas internacionais e fortalecer o reconhecimento da marca em Portugal (Prahalad & Hamel, 1990).

6.3.2.3. Inovação Tecnológica e Monitoramento de Reputação

Por fim, no contexto externo, a inovação tecnológica surge como uma ferramenta fundamental para responder às crescentes expectativas dos clientes e fortalecer a

reputação do hotel. Investir em tecnologias que facilitem a automação de processos de atendimento e o monitoramento contínuo das avaliações online permite oferecer respostas rápidas a feedbacks negativos, preservando a satisfação do hóspede (Barney, 1991). Além disso, estabelecer um sistema de indicadores de desempenho possibilita a análise contínua dos resultados das ações implementadas, contribuindo para ajustes estratégicos em tempo real (Kotler & Keller, 2016). Deste modo, promove-se uma cultura de excelência e inovação que garante a manutenção dos padrões de qualidade e a capacidade de adaptação do hotel a um mercado em permanente evolução (Porter, 1985).

7. Reflexão Crítica e Conclusões finais

A realização de um estágio de 800 horas no departamento de marketing do Grupo Visabeira, ao longo de sete meses, constituiu não apenas uma oportunidade de aproximação à realidade profissional, mas também um exercício de confronto entre os modelos teóricos aprendidos e os desafios práticos da gestão de marketing no setor do turismo. Inserido nas atividades das marcas Montebelo Hotels & Resorts e dos restaurantes do grupo, este estágio permitiu-me compreender, de forma aplicada, as dinâmicas específicas de um grupo empresarial com presença internacional e com um posicionamento assente na diferenciação pela qualidade, tradição e sofisticação. A experiência revelou que o marketing turístico, particularmente no segmento da hotelaria de luxo, exige uma abordagem holística e sensível às nuances culturais, comportamentais e emocionais dos consumidores. Através da análise da mais recente unidade do grupo – o Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa – tornou-se evidente que a simples excelência dos serviços não garante, por si só, a fidelização. A experiência vivida pelo cliente emerge como o principal fator de diferenciação, implicando uma gestão integrada dos vários pontos de contacto com a marca. Nesse sentido, a análise dos comentários na plataforma Booking.com, complementada por uma entrevista à direção do hotel e por observação não participante, demonstrou que a consistência na entrega da promessa de valor é fundamental para consolidar a perceção de qualidade. Os dados revelaram, por exemplo, que atributos como o design do espaço, a afiliação à marca Vista Alegre e o atendimento personalizado são amplamente valorizados pelos hóspedes. No entanto, aspetos como a insonorização, a ausência de restaurante próprio ou falhas pontuais na comunicação pré-estadia surgem como elementos críticos que fragilizam a experiência global. Esta constatação reforça a ideia de que, numa proposta de valor orientada para o luxo, os detalhes são determinantes. A menor falha pode ter um impacto desproporcionado na perceção final do cliente, o que exige uma atenção permanente à jornada do consumidor.

A análise dos dados permitiu ainda perceber que a comunicação digital e a gestão da reputação online não são meros instrumentos promocionais, mas parte integrante da experiência. A ausência de respostas a comentários negativos ou a inconsistência na presença em plataformas digitais, por exemplo, pode comprometer a confiança e afastar potenciais clientes. Neste contexto, a participação ativa nas redes sociais, a produção de

conteúdos alinhados com a identidade da marca e a coerência gráfica nas newsletters são mais do que boas práticas – são pilares estratégicos.

Além disso, o trabalho desenvolvido com os restaurantes do grupo mostrou a importância de adaptar a comunicação aos diferentes conceitos e públicos. Restaurantes como o Ponja Nikkei ou o La Panamericana by Chakall requerem abordagens distintas, não apenas ao nível do tom de voz, mas também da escolha de canais e formatos. Esta diversidade revelou-se um laboratório valioso para experimentar estratégias de segmentação e posicionamento, bem como para compreender os limites da padronização em marcas com propostas tão distintas. Importa sublinhar que a ausência de contacto direto com os clientes representou uma limitação relevante no estágio, condicionando a compreensão mais empática da experiência do consumidor. No entanto, a triangulação metodológica adotada – baseada em fontes qualitativas como entrevistas, observações e análise de comentários – mitigou essa limitação, permitindo uma leitura abrangente e fundamentada da realidade estudada. Esta abordagem revelou-se especialmente pertinente para captar as dimensões subjetivas da experiência, como a hospitalidade percebida, a estética do espaço ou a memória emocional da estadia – aspetos que dificilmente seriam captados por métodos quantitativos isolados. Outro aspeto crítico a destacar prende-se com a importância da colaboração interdepartamental. A interação com as equipas de design, comercial e recursos humanos revelou que o marketing eficaz depende de uma visão integrada da organização. O desalinhamento entre aquilo que se comunica e aquilo que efetivamente se entrega ao cliente tende a gerar dissonância e frustração, comprometendo a lealdade. Assim, a experiência de estágio permitiu desenvolver uma consciência mais apurada sobre a necessidade de coerência interna para alcançar coerência externa.

Em síntese, o estágio permitiu-me adquirir uma visão mais madura e crítica do marketing turístico, destacando a sua complexidade e o seu potencial estratégico. Se, por um lado, confirmou os conhecimentos teóricos adquiridos, por outro desafiou-me a adaptá-los, problematizá-los e aplicá-los de forma criativa, à luz das dinâmicas concretas de um grupo empresarial multifacetado. A experiência reforçou a minha motivação para integrar o setor e contribuiu decisivamente para a construção de um perfil profissional mais consciente, versátil e preparado para os desafios de um mercado em constante transformação.

8. Recomendações

Com base nas conclusões obtidas ao longo do presente relatório e na experiência prática vivida durante o estágio no departamento de marketing do Grupo Visabeira, apresentaram-se diversas recomendações que visam contribuir para a melhoria contínua da experiência dos hóspedes no Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa. Estas sugestões não pretendem apenas responder a pontos críticos identificados na análise, mas propõem uma visão estratégica centrada no cliente e sustentada por boas práticas da hotelaria de luxo contemporânea. A formação contínua dos colaboradores, especialmente nas áreas de atendimento ao cliente, gestão emocional e resolução de conflitos, assume-se como uma prioridade incontornável. Embora o capital humano do hotel tenha sido amplamente elogiado nos comentários analisados, é evidente que momentos de maior afluência – sobretudo em períodos de alta ocupação – colocam à prova a capacidade de resposta da equipa. A pressão associada a um serviço de excelência requer competências emocionais específicas, como empatia, escuta ativa e capacidade de improvisação. Não basta dominar os procedimentos: é necessário incorporar uma cultura de hospitalidade genuína e consistente. Assim, programas regulares de formação, centrados em soft skills e adaptados ao perfil internacional e exigente do público-alvo, são cruciais para manter a promessa de um serviço personalizado e exclusivo.

No plano operacional, a introdução de soluções tecnológicas para agilizar processos administrativos, como o check-in e check-out, revela-se cada vez mais urgente. A digitalização parcial destas etapas, através de ferramentas como pré-registo online, quiosques de autoatendimento ou apps móveis intuitivas, pode minimizar o tempo de espera e, sobretudo, conferir ao hóspede um maior controlo sobre a sua experiência. Esta autonomia não deve ser entendida como substituição da interação humana, mas sim como um complemento que liberta os colaboradores para interações de maior valor emocional e relacional.

Num contexto urbano denso e culturalmente dinâmico como o Chiado, a experiência hoteleira não pode ser limitada ao conforto do quarto ou à qualidade do serviço base. Os viajantes contemporâneos, sobretudo no segmento de luxo, procuram envolvimento emocional, autenticidade e valor simbólico. Assim, recomenda-se o desenvolvimento de experiências complementares que integrem a unidade hoteleira com a vida cultural e artística da cidade. Parcerias com teatros, museus, galerias ou produtores locais podem não só enriquecer a proposta de valor, como também reforçar a identidade

da marca como promotora de cultura portuguesa. Estas iniciativas são, simultaneamente, uma oportunidade de storytelling e uma forma de estimular a extensão da estadia e o aumento do consumo de serviços.

A gestão da reputação online deve ser elevada a uma dimensão estratégica e transversal. A simples monitorização de plataformas como a Booking.com, embora útil, revela-se insuficiente num cenário em que a opinião do consumidor circula em múltiplos canais e formatos. As respostas a comentários devem ser personalizadas, empáticas e estrategicamente redigidas para refletir o posicionamento da marca. O silêncio perante uma crítica ou uma resposta genérica compromete a perceção de atenção e compromisso com a melhoria contínua. Mostrar que cada comentário é valorizado e que há consequências práticas dessa escuta ativa é essencial para fomentar relações duradouras com os clientes.

Um aspeto particularmente crítico, identificado ao longo do estudo, prende-se com o desalinhamento pontual entre a comunicação promocional e a realidade experienciada pelo cliente. Num contexto onde a expectativa molda a perceção da experiência, qualquer dissonância entre a promessa da marca e o serviço entregue pode gerar frustração. É, portanto, recomendável rever e ajustar os conteúdos visuais e textuais dos materiais institucionais, assegurando que estes comunicam com precisão a proposta de valor, as facilidades e os limites da oferta. Esta transparência, longe de desvalorizar a experiência, reforça a credibilidade da marca.

Por último, propõe-se a implementação de mecanismos mais robustos e sistemáticos de recolha de feedback, para além das plataformas públicas. Inquéritos de satisfação personalizados enviados após a estadia, entrevistas rápidas no momento do check-out ou até *QR codes* em locais estratégicos para feedback imediato são ferramentas que podem enriquecer a base de dados do hotel. A conjugação destes instrumentos com ferramentas de análise de sentimentos e inteligência artificial permitirá extrair padrões relevantes e antecipar tendências de comportamento, oferecendo uma vantagem competitiva importante num setor cada vez mais orientado por dados. Estas recomendações refletem não apenas os resultados da investigação, mas também os princípios fundamentais abordados ao longo da formação académica, nomeadamente no que respeita à gestão da experiência do consumidor, à comunicação integrada de marketing e à inovação em hospitalidade. O seu cumprimento poderá contribuir significativamente para a consolidação do posicionamento premium do Montebelo Vista

Alegre Chiado Lisboa, garantindo uma experiência coerente, memorável e emocionalmente marcante para os seus hóspedes.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.
- Ali, H. (2015). *Marketing principles for tourism*. Pearson.
- Altis Avenida Hotel. (2024, abril). *Altis Avenida Hotel: 5-star hotel in Lisbon*.
<https://www.altishotels.com/en/hotels/altis-avenida-hotel/>
- Art Legacy Hotel. (n.d.). *Art Legacy Hotel – Official Website*.
<https://www.artlegacyhotel.com>
- Avenida Palace. (2024, abril). *Avenida Palace Hotel Lisbon: Luxury 5-star hotel*.
<https://www.avenidapalace.com>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becken, S., & Simmons, D. G. (2008). Using resource accounting to understand the energy-use and greenhouse gas emissions of tourist accommodation: A New Zealand case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 551–569.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
<https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Booking.com. (2024). *Altis Avenida Hotel – Comentários*.
<https://www.booking.com/hotel/pt/altis-avenida.pt.html>
- Booking.com. (2024). *Hotel Avenida Palace – Comentários*.
<https://www.booking.com/hotel/pt/avenida-palace.pt.html>
- Booking.com. (2024). *Art Legacy Hotel – Comentários*.
<https://www.booking.com/hotel/pt/art-legacy.pt.html>
- Booking.com. (2024). *The Ivens Autograph Collection – Comentários*.
<https://www.booking.com/hotel/pt/the-ivens.pt.html>
- Brinfer. (2024, setembro). *Soluções de formação e consultoria em marketing digital*.
<https://www.brinfer.com/>
- Cambria, E., Schuller, B., Xia, Y., & Havasi, C. (2013). New avenues in opinion mining and sentiment analysis. *IEEE Intelligent Systems*, 28(2), 15–21.
<https://doi.org/10.1109/MIS.2013.30>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- Chechi, C., & Wu, X. (2020). Online reputation management: Challenges and solutions.

Tourism Review International, 24(2), 225–242.

Chi, C. G.-Q. (2008). Examining destination loyalty: A structural equation model. *Tourism Management*, 29(4), 624–636. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.06.007>

Cohen, E. (1979). A phenomenology of tourist experiences. *Sociology*, 13(2), 179–201. <https://doi.org/10.1177/003803857901300203>

Dollnicar, S., & Ring, A. (2014). Tourism marketing research: Past, present and future. *Annals of Tourism Research*, 47, 31–47. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.03.008>

Forbes Travel Guide. (n.d.). *Altis Avenida Hotel Review*.

<https://www.forbestravelguide.com/hotels/lisbon-portugal/altis-avenida-hotel>

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11–32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>

Grewal, D., & Levy, M. (2010). *Marketing*. McGraw-Hill.

Grupo Visabeira. (2022). *Relatório Anual 2022*. <https://www.visabeira.pt>

Grupo Visabeira. (2023). *Sobre nós*. <https://www.visabeira.pt>

Hagtvedt, H., & Brasel, S. A. (2016). Cross-modal communication: Sound frequency influences consumer responses to color lightness. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 450–461.

Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound marketing: Attract, engage, and delight customers online* (2nd ed.). Wiley.

Holloway, J. C. (2004). *Marketing for tourism*. Pearson Education.

Hotel Avenida Palace. (n.d.). *Página oficial do Hotel Avenida Palace Lisboa*.

<https://www.hotelavenidapalace.pt>

Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137–155. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463924>

Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2019). How applying instrumental stakeholder theory can provide a sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 44(2), 408–431. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*.

Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: O futuro é imersivo*. Actual Editora.

Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. *Journal of Consumer Psychology, 22*(3), 332–351. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96.

<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Martin, K. (2019). Ethical implications and accountability of algorithms. *Journal of Business Ethics, 160*(4), 835–850. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3921-3>

MICHELIN Guide. (n.d.). *The Ivens Autograph Collection – MICHELIN Selection*.

<https://guide.michelin.com>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review, 76*(4), 97–105.

Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Journal of Retailing and Consumer Services, 11*(5), 335–350. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.06.002>

Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Sloan Management Review, 43*(2), 37–49.

Ryu, K., & Jang, S. (2008). DINESCAPE: A scale for customers' perception of dining environments. *Journal of Foodservice Business Research, 11*(1), 2–22.

Santos, J. (2003). E-service quality: A model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality, 13*(3), 233–246.

<https://doi.org/10.1108/09604520310476490>

Sigala, M. (2018). Social media in the tourism industry: An innovative approach to tourism research. *Journal of Tourism Management, 67*, 43–49.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.005>

Statista. (2023). *Global revenue of the tourism industry 2018–2023*.
<https://www.statista.com/statistics/1134794/worldwide-tourism-revenue/>

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220.
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)

The Ivens Autograph Collection. (n.d.). *Official Website – The Ivens Hotel Lisbon*.
<https://www.theivens.com>

TripAdvisor. (2023). *Travellers' Choice Best of the Best – The Ivens Autograph Collection*.
<https://www.tripadvisor.com>

World Luxury Hotel Awards. (n.d.). *Art Legacy Hotel – Winner Profile*.
<https://www.luxuryhotelawards.com>

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing a scale to measure perceived quality. *Journal of Marketing*, 65(2), 6–20.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.

Gestão de Marketing Turístico no Grupo Visabeira: Experiência nos Hotéis Montebelo & Resorts

Anexos

Anexo 1 - Perguntas a elaborar na entrevista aprofundada com a Diretora Operacional do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado Lisboa

Perguntas para a entrevista com o responsável do hotel:

1. Como administrador do Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado, poderia compartilhar um pouco sobre a sua trajetória profissional e o seu papel no hotel?
2. Como o Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado se posiciona no mercado de hotéis em Lisboa?
3. Quais são os principais valores e objetivos que orientam a experiência oferecida aos hóspedes?
4. Como o hotel define e monitoriza a satisfação do cliente?
5. O hotel tem perfis específicos de clientes que são alvo? Se sim, como são identificados e atendidos?
6. Quais são os serviços e comodidades que o Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado destaca como diferenciais?
7. Como são decididas as melhorias nos serviços, de forma a atender às expectativas dos clientes?
8. De que forma o hotel coleta e analisa o feedback dos hóspedes?
9. Poderia compartilhar alguma iniciativa específica que tenha sido implementada como resultado do feedback dos hóspedes?
10. Como o hotel se mantém atualizado em relação às tendências do mercado hoteleiro?
11. Quais são os principais desafios que o Hotel Montebelo Vista Alegre Chiado enfrenta em relação à experiência do cliente?

12. Existem oportunidades identificadas para aprimorar ainda mais a experiência dos hóspedes?
13. Quais são as expectativas para a evolução da experiência do cliente no hotel nos próximos anos?

Anexo 2 - Análise de dados Qualitativos - Observação Não Participante - MVALCH

Ambiente Físico	Layout/Disposição	
	Decoração	
	Limpeza e Higiene	
	Atributos e Oferta	
Funcionários	Comportamento	
	Interações	
	Atividade	
	Uniformes e Apresentação	
	Comunicação	
Processos Operacionais	Check-in e Check-out/ Reservas	
	Room Service e Gestão de stock	
	Alimentação e bebidas	
	Controlo de qualidade	

Anexo 3 - Análise de dados quantitativos em excel - Booking.com

Mês	Número de Comentários	Avaliação mais baixa	Avaliação mais alta	Avaliação média mensal
Julho	4	10	10	10
Agosto	5	6	10	8,6
Setembro	37	5	10	8,7
Outubro	35	6	10	8,9
Novembro	14	6	10	9,3
Dezembro	29	8	10	9,8
	124			Avaliação média total: 9,2

Tipo de Alojamento	Número de Reservas	Avaliação média por quarto
Quarto Individual	38	9,3
Quarto Duplo Vista Alegre	41	8,8
Quarto Twin Vista Alegre	45	9,3
Total	124	9,1

Nacionalidades	
Média de comentários por nacionalidade	3,76
Moda	1
Mediana	2
Desvio Padrão	4,06
Coefficiente de Variação	1,08

Anexo 4 - Análise de dados quantitativos em excel - Booking.com

Pontos Positivos	Número de comentários	Pontos Negativos	Número de comentários
Experiência completa	58	Pequeno almoço abaixo do esperado	6
Localização Priviligiada	52	Ar condicionado	5
Atendimento Personalizado	44	Espaço pequeno para arrumos	4
Decoração	18	Quarto pequeno	3
Quarto Confortável	15	Caro	3
Pequeno almoço excelente	13	Não pode ser considerado 5 estrelas	3
Limpeza	4	Bairro barulhento	2
		Falta de privacidade	1
		Hotel em Manutenção	1
		Cama pequena	1
		Atendimento desatento	1
		Sala de pequenos almoços pequena	1
		Mau serviço de limpeza	1
		Lobby pequeno	1
		Casa de banho pequena	1

Anexo 5 - Análise de dados quantitativos em excel - Booking.com

M	N
Nacionalidades	
Alemanha	17
Reino Unido	13
Portugal	11
Brasil	10
França	10
Estados Unidos	6
Suíça	6
Emirados Árabes	5
Itália	5
Espanha	4
Países Baixos	4
Bélgica	3
Israel	3
Rússia	3
Austrália	2
Áustria	2
Colômbia	2
Dinamarca	2
Singapura	2
Arábia Saudita	1
Canadá	1
Cazaquistão	1
Estónia	1
Hong Kong	1
Irlanda	1
Islândia	1
Japão	1
Malta	1

Anexo 6: Análise e tratamento de comentários da Booking.com

País	Data	Pontos Positivos	Pontos Negativos	Comentário	Avaliação	Alojamento
Alemanha	19 julho 2023	Localização privilegiada atendimento personalizado e limpeza		Foi uma experiência maravilhosa que excedeu as nossas expectativas. Um sítio maravilhoso para ficar em Lisboa. Tivemos recentemente o prazer de ficar neste novo hotel no coração de Lisboa. A localização não poderia ter sido melhor. Pudemos ir a pé para os muitos pontos turísticos, lojas, restaurantes e cafés e o rio Tejo estava muito perto. O quarto em si era excepcional. Estava muito limpo e tinha a mesma decoração inspirada na Vista Alegre que o resto do hotel. Os funcionários foram sempre muito profissionais, atenciosos e prestáveis. Em suma, recomendamos vivamente este hotel a qualquer pessoa que visite o centro de Lisboa.	10	Quarto Individual
Reino Unido	21 julho 2023	Localização privilegiada Atendimento personalizado Decoração		Muito central e lindamente decorado Escolhemos este hotel por causa de sua localização incrível. O ambiente foi uma surpresa maravilhosa, muito caloroso e acolhedor e lindamente decorado pela marca Vista Alegre. Tudo parece lindo e tem tudo o que você realmente precisa para uma estadia em Lisboa. A localização é muito central, a poucos passos de quase todos os principais pontos turísticos da cidade.	10	Quarto Duplo Vista Alegre
Portugal	23 julho 2023	Localização privilegiada Atendimento personalizado		Localização tranquila e excelente, mesmo no centro da cidade. Mesmo ao lado de galerias de arte, restaurantes e bares, e a menos de 5 minutos a pé do rio Tejo e do Terreiro do Paço.	10	Quarto Individual
França	31 julho 2023	Localização privilegiada Atendimento personalizado Decoração		Café da manhã e atendimento muito agradável. Excepcional. Excelente hotel numa ótima localização. Hotel de charme com decoração da famosa marca de porcelana Vista Alegre. Localizado no coração da cidade, perto do rio, das actividades turísticas de Lisboa e de bons restaurantes. O quarto era espaçoso e muito confortável, os funcionários muito simpáticos e profissionais.	10	Quarto Individual
Brasil	17 agosto 2023	Experiência completa		Soberbo	9	Quarto Twin Vista Alegre
Portugal	21 agosto 2023	Experiência completa		Sobrebo. Grande Hotel	9	Quarto Duplo Vista Alegre
Rússia	24 agosto 2023	Localização privilegiada Atendimento personalizado Pequeno almoço excelente	Falta de privacidade Manutenção	pequeno-almoço Janelas da casa vizinha em frente ao quarto. O restaurante estava a ser renovado durante a minha estadia. O ar condicionado avariou durante a noite. Como se verificou de manhã, em todo o hotel. Durante o dia, estavam +34 graus no exterior. Não era confortável sem ar condicionado. Odor nas áreas comuns do hotel e na casa de banho	9	Quarto Individual