



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Projeto em empresa: “Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda.

Adaptação do Marketing Digital da empresa à fase pós-Covid-19

Estudo empírico aplicado a uma PME no setor do Turismo

Autor: Luis Filipe Vieira Freitas (aluno n.º 100143)

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Pedro Álvaro Correia, Professor Doutor, Universidade da Madeira

Coorientador: Álvaro Augusto da Rosa, Professor Doutor, Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

As empresas já não vendem produtos, mas o “futuro”. Vendem a imagem de um produto que existirá depois de comprado.

(Adolpho, 2012)

Agradecimentos

Ter conseguido superar mais esta etapa da minha vida deixou-me muito feliz, e com um enorme sentimento de gratidão para com várias pessoas e instituições que tornaram algo que jamais teria conseguido realizar sem o seu apoio e colaboração.

Começo por agradecer à minha filha Maria Leonor, que apesar dos seus 6 anos de idade se conformou com a interrupção de muitos tempos de brincadeira permitindo que o pai superasse a sua “onda de trabalho”, forma como ela própria designou esta fase da minha vida. À minha esposa Dulce Jorge, a quem muito devo pelo seu apoio incondicional em todas as fases da nossa relação e pela sua fé nas minhas capacidades para superar vários desafios entre os quais a realização do presente trabalho.

Ao Prof. Doutor Pedro Álvaro Correia, docente da Universidade da Madeira que prontamente acedeu ao meu pedido para coordenar o trabalho a realizar e pela sua disponibilidade para as minhas consultas.

Ao Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, docente do ISCTE que assumiu a colaboração no presente trabalho viabilizando a ligação com aquela instituição e concordância com todos os seus trâmites académicos.

Ao ISCTE e à UMA individualmente e também pela sua parceria na realização do GENG-Madeira que me permitiu regressar á vida académica e dotar-me dos conhecimentos e capacidades para a realização da minha tese de mestrado.

Sumário

A pandemia Covid-19 teve um impacto no setor do turismo, as consequências foram avassaladoras, sendo que as empresas que operam no ramo tiveram de se adaptar a um novo cenário onde a utilização das ferramentas de marketing digital tornou-se essencial para a continuidade do relacionamento entre estas e os seus clientes.

Foi neste contexto que o presente estudo teve como objetivo central analisar a adaptação do marketing digital da empresa Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda., uma PME que opera no setor turístico na Região Autónoma da Madeira, à fase pós-Covid-19. Assim, tentou-se perceber, entre outras questões, se esta empresa foi capaz de adaptar a sua comunicação às novas tendências e exigências do mercado. Foi utilizado como método de investigação o estudo de caso, que faz parte da metodologia empírica qualitativa.

Os resultados mostraram que a empresa, já na fase pré-pandémica, fazia uso de várias ferramentas de marketing digital ao seu dispor para pesquisar e estabelecer contacto com clientes e parceiros. Durante a fase da pandemia, a utilização dessas estratégias foi intensificada e otimizada. Na fase pós-pandemia, a empresa continuou a utilizar essas estratégias e a tentar procurar formas de inovar e de chegar a novos mercados.

Os dados relativos ao número de visitas semanais à página da empresa desde maio de 2019 a março de 2022, mostraram uma tendência de aumento crescente, o que permitiu concluir que a mesma conseguiu ultrapassar um dos principais obstáculos se manter presente e notada no ambiente virtual.

Palavras-chave: Marketing Digital; Covid-19; turismo; adaptação; PMEs.

Classificação JEL: M31, Z3

Abstract

The Covid-19 pandemic affected deeply the tourism sector, the consequences were overwhelming, and companies operating in the industry had to adapt to a new scenario where the use of digital marketing tools became essential for the continuity of the relationship between them and their customers.

Considering the exposed context, this study aimed to analyze the adaptation of the digital marketing of the company Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda, a SME operating in the tourism sector in the Autonomous Region of Madeira, to the post-Covid-19 phase. Thus, we tried to understand, among other issues, if this company was able to adapt its communication to new market trends and demands. The research method used was the case study, which is part of the qualitative empirical methodology.

The results showed that the company, already in the pre-pandemic phase, made use of several digital marketing tools at its disposal to research and establish contact with customers and partners. During the pandemic phase, the use of these strategies was intensified and optimized. In the post-pandemic phase, the company continued to use these strategies and to look for ways to innovate and reach new markets.

The data regarding the number of weekly visits to the company's page from May 2019 to March 2022, showed an increasing trend, which allowed the conclusion that the company managed to overcome one of the main obstacles to remain present and noticed in the virtual environment.

Keywords: Digital Marketing; Covid-19; tourism; adaptation; SMEs.

JEL classification: M31, Z30

Índice

Agradecimentos	iii
Sumário.....	v
Abstract.....	vii
1 Introdução	1
2 Enquadramento Teórico	3
2.1 As organizações nos dias de hoje.....	3
2.2 Os consumidores nos dias de hoje	5
2.3 Impactos do Covid-19 sentidos no Turismo	5
2.4 O Marketing Digital	8
2.5 Como tem evoluído o Marketing Digital e para onde caminha.....	16
2.6 Marketing Digital no Turismo.....	17
2.7 O Marketing Digital durante a pandemia	24
2.8 Marketing Digital no Pós-Covid – Conclusões.....	25
2.8.1. Turismo e o Marketing Digital no Pós-Covid_19 – Conclusões	28
3. Metodologia.....	31
3.1. Tipologia e método	31
3.2. Tema	31
3.3. Questões de investigação.....	32
3.4. Objetivos	32
3.5. Amostra	32
3.6. Recolha de dados.....	32
4. Apresentação e Análise da Informação	33
4.1. Análise interna.....	33
4.1.1. Constituição.....	33
4.1.2. Missão, Visão e Valores da empresa	33
4.1.3. Estrutura organizacional e funcional da empresa.....	33
4.1.4. Percurso da empresa.....	34
4.1.5. Modelo de negócio.....	34
4.1.6. O Marketing Tradicional e Digital da empresa.....	34
4.1.7. Caracterização dos clientes	35
4.1.8. Fatores Críticos de Sucesso	36
4.2. Análise Externa	36
4.2.1. Caracterização das Empresas Concorrentes	36
4.2.2. Análise SWOT	37
4.2.3. Análise VRIO	38

4.2.4. Análise PESTAL	39
4.2.5. Vantagem competitiva sustentável – (Porter, 1986)	40
4.2.6. Procura Física versus Procura Virtual	41
4.3. Apresentação dos resultados	41
4.3.1. Ferramentas digitais utilizadas pela empresa	41
4.3.2. Estratégia comunicativa da empresa nas 3 fases- resultados	49
4.4. Discussão dos resultados	50
5. Implementação	55
5.1. Linhas orientadoras gerais.....	55
5.2. Execução.....	56
5.3. Concretização das recomendações.....	57
5.4. Monitorização dos resultados	58
6 Conclusão	59
6.1. Aspetos principais.....	59
6.2. Limitações	60
6.3. Futuras linhas de investigação.....	61
Bibliografia	63

Índice de Figuras

Figura 1 - Aumento do número de utilizadores da internet. Fonte: (Rahmanov. F., 2021)	5
Figura 2 - Gasto médio mensal online durante o Covid-19. Fonte: (Fuciu, 2020).....	7
Figura 3 - Redes sociais mais utilizadas mundialmente (2022). Fonte: Semrush Blog (2022).....	11
Figura 4 - Classificação das Estratégias de Marketing Digital. v Fonte: Leung e Mo (2019)	12
Figura 5 - As 5 principais razões pelas quais as pessoas usam redes sociais Fonte: Yasmin et al. (2015).	29
Figura 6 - Post 28/05/2014 e Post 26/06/2014. Fonte: Madeira Sidecar Tours	45
Figura 7 - Post 24/03/2020 e Post 07/04/2020 Fonte: Madeira Sidecar Tours	47
Figura 8 - Post 16/05/2020 e Post 19/07/202. Fonte: Madeira Sidecar Tours	47
Figura 9 - Post 24/06/2020 e Post 10/04/2020 Fonte: Madeira Sidecar Tours	49
Figura 10 - Nº de visitas registadas (2019 a 2022). Fonte: elaboração própria	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre Marketing Tradicional e Marketing Digital. Fonte: Yasmin et al. (2015).....	11
Tabela 2 - Caracterização da procura turística (fase pré-pandemia). Fonte: elaboração própria.....	35
Tabela 3 - Oferta de atividades de animação turística na RAM . Fonte: elaboração própria	36
Tabela 4 - Análise SWOT . Fonte: elaboração própria.....	37
Tabela 5 - Análise PESTAL . Fonte: elaboração própria.....	39
Tabela 6 - Ferramentas Digitais da empresa estudada . Fonte: elaboração própria	42
Tabela 7 - Ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing na Fase pré-Covid. Fonte: elaboração própria	43
Tabela 8 - Ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing na Fase Covid-19. Fonte: elaboração própria	45
Tabela 9 - Ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing na Fase Novo-Normal. Fonte: elaboração própria	47

1 INTRODUÇÃO

É amplamente reconhecido que os impactos da pandemia de Covid-19 no setor turístico foram desastrosos, colocando à prova muitas empresas. Fatores como o encerramento de fronteiras de alguns países e as medidas de isolamento social acabaram por impedir a realização de atividades turísticas (Gorski, 2020, p.2). Com efeito, muitas empresas viram-se forçadas a adotar estratégias do marketing digital de forma a manterem-se próximas dos seus clientes, a comunicar com estes e a retê-los, evitando, assim, um completo encerramento dos seus negócios. O marketing digital constitui-se, atualmente, como uma ferramenta fundamental para que as empresas sejam encontradas online pelos consumidores (Calhariz, 2019). Com o avanço das novas tecnologias, a maioria das comunicações, atualmente, é feita de forma digital, sendo que durante a pandemia registou-se um enorme crescimento da comunicação digital, e muitos tipos de negócio baseados na internet apresentaram um enorme impulso. No período pós-pandemia, a tendência é continuar, contudo ainda não se sabe exatamente como, qual a melhor forma. O comportamento do turista durante a pandemia alterou-se, e com isso, surge um novo perfil, mais tecnológico, mais consciente e mais autónomo. As suas preferências e a forma de atuação mudaram relativamente à fase pré-Covid. Estamos, atualmente, perante um mercado muito mais digital que antes. Por conseguinte, as organizações têm de reavaliar as suas estratégias relativamente ao marketing digital, com vista a melhorar a atração e retenção dos seus clientes. Perante um mercado cada vez mais dinâmico e em constante renovação, é fundamental que as empresas acompanhem esta evolução (Wang et al, 2012).

Assim, o presente trabalho tem como objetivo central analisar a adaptação do marketing digital da empresa Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda, uma empresa que opera no setor turístico, à fase pós-Covid-19. Como objetivos específicos foram definidos os seguintes: i) descrever as alterações introduzidas pela pandemia a nível de marketing digital na empresa, nomeadamente na comunicação com o cliente, efetuando-se uma comparação entre a fase pré-pandemia, pandemia e pós-pandemia e “novo-normal”; ii) avaliar a visibilidade *online* da empresa durante as diferentes fases analisadas; iii) analisar os resultados da estratégia comunicativa adotada pela empresa nas diferentes fases; iv) verificar se as estratégias adotadas pela empresa foram de encontro ao praticado pelas restantes empresas e organismos a operar no mesmo setor de atividade.

Após a identificação das alterações mais comumente identificadas, deverão surgir indicações para a empresa sobre as novas formas de comunicar, as quais poderão ou deverão ser implementadas de forma a manter a ligação com os seus clientes e a captar novos clientes ou mercados.

De forma a dar resposta aos objetivos supracitados, foi realizado um estudo qualitativo através do método de estudo de caso, tendo como alvo a empresa acima mencionada.

O presente trabalho está estruturado em torno de seis capítulos centrais. O primeiro capítulo é referente à introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico do tema a analisar, com foco nos impactos do Covid-19 no turismo, no papel do marketing digital, sua evolução, estratégias mais utilizadas, a importância que teve durante a fase pandémica e futuras perspectivas na fase pós-Covid. No terceiro capítulo, é descrita a metodologia utilizada, nomeadamente a tipologia e método de estudo, o tema, as questões de investigação, os objetivos, a amostra e a recolha de dados. O quarto capítulo é referente à apresentação e análise da informação que inclui a análise interna e externa da empresa, a apresentação dos resultados e a respetiva discussão dos mesmos à luz do enquadramento teórico. No quinto capítulo, apresenta-se a implementação, isto é, a forma como os pontos anteriores foram e serão instrumentalizados pela empresa. Por fim, no sexto capítulo, apresentam-se as conclusões, através de uma descrição sumária dos pontos importantes referidos na literatura, bem como as limitações ao projeto e as perspectivas futuras.

Espera-se com este trabalho contribuir para um maior conhecimento sobre a adaptação das empresas do setor turístico ao marketing digital na fase pós-Covid, abrindo caminho para a implementação de novas estratégias e formas de atuação.

A análise do marketing digital será de grande relevância para a realização do estudo, pois em termos de mercado abrangido é aquele o canal mais representativo na empresa visada pelo estudo. No entanto, o marketing tradicional será também levado em consideração uma vez que a mensagem da empresa deverá falar toda a uma só voz.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 As organizações nos dias de hoje

Em 2020, existiam quase cinco mil milhões de utilizadores de internet, no sentido em que, graças ao advento da crescente digitalização da sociedade vivemos num mundo altamente globalizado. Segundo Kotler et al. (2021), onde embora precisemos de mais uma década para que sejam mais de oito mil milhões de utilizadores. Segundo os mesmos autores, a barreira da conectividade, atualmente, já não está relacionada com a disponibilidade e acesso à Internet. Esta conectividade “... quase ubíqua entre seres humanos e máquinas é a infraestrutura fundamental para uma economia totalmente digital.” (Kotler et al., 2021)., contribuindo para que os mercados se tornem mais abrangentes, permitindo uma “... perfeita interação, transação e conclusão entre vendedores e compradores.” (Kotler et al., 2021), fazendo com que o mercado seja tratado de forma mais específica e concreta.

A pandemia causada pelo Covid-19, poderá ser vista como um momento transformativo histórico no turismo (Korže & Škabar, 2021). Temos alterações profundas na sociedade e na forma de ver o mundo do trabalho, como por exemplo o *lay-off* e o trabalho remoto. Estas alterações transformaram locais, outrora sobrelotados de turistas, em espaços completamente desertos. Alteraram-se alguns paradigmas na forma de viajar, sendo as localidades próximas e dentro do mesmo país de origem, agora mais que nunca, vistas como um possível destino. Os organismos locais de turismo tomam a iniciativa de promover destinos internos menos atrativos ou menos conhecidos, procurando dar-lhes maior visibilidade no mercado interno (Korže & Škabar, 2021).

Com o agravar da situação pandémica e o aumento das medidas restritivas, empresas que operavam há longa data no mercado deixam de existir, enquanto outras de igual ou menor dimensão subsistem à custa de um ajustamento na forma de comunicar. Assim surgiram novas soluções digitais desenvolvidas pelas PME (Pequenas e Médias Empresas), tais como experiências turísticas virtuais ou a transmissão remota em tempo real de atividades turísticas (Korže & Škabar, 2021).

Surge, igualmente, um novo ecossistema de empresas que desenvolveram e adotaram uma forma de turismo digital sustentável, que irá permitir a estas PME “nadarem” até ao novo normal.

Do artigo “*Covid-19 footprint to tourism and small tourism businesses in the first period of pandemic*” (Korže & Škabar, 2021), apesar das inúmeras abordagens realizadas sobre os impactos do Covid-19 nas diferentes indústrias entre os anos de 2020 e 2021, nas quais se inclui o turismo, podemos retirar várias ilações sobre a importância das PME, do seu grau de relevância nas fases pré e pós-Covid, bem como a forma como deverão aquelas adaptar-se ao novo normal.

Os setores do turismo, para os autores do artigo acima citado, revelaram um crescimento fenomenal da indústria, registando em 2019 cerca de 1.5 bilhões de chegadas internacionais. Estes números revelam um crescimento sustentável acima dos 2,5% de crescimento da economia global (Korže & Škabar, 2021). Manifestando uma extrema sensibilidade a questões de caráter económico, tomando o exemplo da crise financeira de 2008 e o *Brexit* em 2016, bem como razões geopolíticas relacionadas com ameaças de guerra, salientam ainda que o impacto do Covid-19 ultrapassa em larga escala qualquer uma das crises anteriores.

A indústria turística é controlada por grandes operadores turísticos, sendo nos países de destino o poder repartido pelas micro e pequenas empresas que lá operam. Estas micro e pequenas empresas proporcionam experiências aos clientes, disponibilizam serviços e atividades de forma mais autêntica durante as suas estadas. Estas PME's representam 60% a 90% de todas as empresas turísticas, sendo responsáveis pela criação de 70% dos postos de trabalho em todo o mundo (Korže & Škabar, 2021).

A pandemia, e a conseqüente tomada de decisão por parte dos governos mundiais de proteger as suas populações, que limitaram ou mesmo proibiram a entrada de turistas nos seus países, fez com que as PME's tivessem de proteger inicialmente os seus funcionários e posteriormente as empresas. Os governos injetaram alguma liquidez nessas empresas turísticas com a finalidade de as ajudar. No entanto as empresas, para sobreviverem sem turistas, tiveram de melhorar e adaptar as suas formas de comunicar com os seus mercados, abrindo-se, em alguns casos, uma comunicação bilateral inexistente até então para algumas delas. Na opinião de Korže e Škabar (2021), é importante repensar os produtos e serviços existentes, de forma a adaptá-los às futuras exigências dos mercados. As empresas deverão recorrer à implementação de tecnologia, com a finalidade de permitir o contacto direto com os seus clientes e perceberem o que devem alterar nos serviços, produtos ou forma de funcionar (Korže & Škabar, 2021).

Para além dos novos padrões a adotar na comunicação, as empresas deverão também estar preparadas para mudanças sentidas ou expectáveis ao nível da mobilidade, da forma de sociabilizar, nos hábitos de consumo, no lazer, no trabalho, bem como em outras dimensões da vida social que sofreram alterações (Korže & Škabar, 2021).

De acordo com Kotler et al. (2021), os clientes esperam que as empresas os compreendam e lhes ofereçam experiências personalizadas. Conforme referido por os autores: "É imperativo utilizar tecnologia para modelar perfis de clientes específicos, gerar ofertas à medida, fornecer conteúdos individualizados e oferecer experiências personalizadas". Será com base na necessidade de descobrir o que pretendem os clientes, o que mudou na sua forma de pensar e pesquisar, que as PME's terão de se concentrar, focando-se em novos conteúdos para as suas mensagens, assim como em novas ferramentas

digitais. Ainda de acordo com Kotler et al. (2021): “As empresas têm de avançar para o passo seguinte na progressão do valor económico: a experiência. Usando o teatro como metáfora, uma empresa com uma abordagem experiencial desperta experiências memoráveis nos clientes, usando os produtos como adereços e os serviços como cenário.”.

2.2 Os consumidores nos dias de hoje

Os efeitos de um vírus altamente contagioso, que só poderiam ser mitigados pela diminuição nos contactos interpessoais, com o recurso ao distanciamento social e confinamento, de forma generalizada e sem grandes surpresas, culminou com óbvios impactos nefastos em todas as indústrias realçando as que dependem de interação física (Harba et al., 2021). As preferências e orientações dos turistas quanto às possibilidades de viajarem e interagirem física e presencialmente com outros, conduziu a uma reorientação com maior foco no ambiente digital (Rahmanov et al., 2021). O aumento no uso da internet, como consequência das medidas de distanciamento social, confinamento e demais restrições impostas a grande parte da população mundial, pode ser analisado na infografia abaixo, realizado pelos mesmos autores.

A figura 1 apresenta as estatísticas dos utilizadores da internet no período compreendido entre 2020 e 2021, em que se pode verificar um aumento destes.



Figura 1 - Aumento do número de utilizadores da internet. Fonte: (Rahmanov. F., 2021)

As preocupações e as emoções negativas, originaram, de um modo geral, de forma difícil a manutenção de um espírito positivo, resultando em muitos casos em ansiedade e depressão. As pessoas deixaram de se preocupar com as férias ou com outro tipo de atividades de lazer. O foco principal foi a manutenção da sua saúde e a dos membros das suas famílias (Harba et al., 2021). Da combinação das interações com as novas plataformas e das alterações de hábitos na forma de comprar, bem como da forma de encarar o mundo exterior, surge o Marketing Empresarial, o qual independentemente da dimensão da organização, atividade e localização, enfrenta um enorme desafio, sem precedentes até ao momento.

2.3 Impactos do Covid-19 sentidos no Turismo

Quando alguém vai de férias e passa os dias a tirar fotos de paisagens incríveis, do nascer do sol e do pôr-do-sol, a disfrutar da comida local, a comprar em lojas de antiguidades, a fazer

caminhadas num parque nacional ou a explorar um património mundial da UNESCO, é um turista. Um indivíduo é um turista quando visita o lugar de outras pessoas, compreendendo o turismo como tudo aquilo que realiza durante a visita. O turismo ocorre quando a pessoa deixa o seu ambiente normal, onde vive e trabalha, deslocando-se para um ambiente com a finalidade de se dedicar a atividades típicas desse local. Existem indivíduos e organizações nos destinos turísticos que promovem e fornecem todas essas atividades, tendo como finalidade atrair turistas. Estes indivíduos procuram formas criativas e eficazes de fornecer informação acerca das atrações e comodidades que oferecem (De Ascaniis et al., 2021).

Antes de 2020, as preocupações com o *overtourism*, bem como a consequente perda de identidade de alguns locais, eram crescentes. Este era um fenómeno cuja ocorrência se encontrava intimamente associada à utilização das redes sociais que promoviam os destinos, e ainda, à criação e massificação da utilização de algumas plataformas destinadas á indústria do turismo, como por exemplo, o *Tripadvisor*. Tais plataformas, devido à sua relevância e credibilidade junto dos viajantes, exerceram significativa influência nas expectativas e na tomada de decisão por parte destes no referente ao destino a visitar (Amore, 2020).

Com a entrada em vigor de todas as restrições às deslocações e as interdições de várias atrações turísticas, o setor do turismo, que até então representava um dos principais catalisadores de crescimento económico de vários locais e até de economias nacionais, sofreu um enorme decréscimo na procura, em função do aumento de outras. Verificou-se, assim, "...um acentuado decréscimo na procura internacional, com 12,3 milhões de dormidas de estrangeiros (-74,9%), resultado das restrições impostas nas deslocações entre fronteiras, na maior parte do ano de 2020. Mesmo o mercado nacional registou 13,6 milhões de dormidas (-35,4%) em comparação com o ano de 2019" (Milheiro et al., 2021).

Os impactos económicos do Covid-19, tanto para a economia do país como para o setor do turismo foram avassaladores (Silva, 2021, p. 4). As restrições a nível de viagens passaram a ser continuamente atualizadas com base na evolução da pandemia e dos processos de vacinação da população a nível mundial, causando um verdadeiro caos operacional nas empresas ligadas ao turismo. Por causa das alterações constantes das medidas e o anúncio de restrições ou do seu levantamento a curto prazo, os viajantes sentiram-se inseguros e obrigados a diminuir os períodos de viagem ou mesmo a cancelar viagens (Turismo de Portugal, 2021). Assim hotéis, agências de viagens, linhas de cruzeiros, entre outros relacionados, depararam-se com constrangimentos avassaladores. Certamente, o setor do turismo se recuperará, mas a longo prazo os efeitos desta crise ainda não estão claros (Assaf et al., 2022, p. 454).

Registou-se um aumento na aquisição de produtos farmacêuticos e de carácter educacional, em detrimento da queda na procura de produtos turísticos ou relacionados com atividades lúdicas, conforme é possível verificar na figura 2 (Fuciu, 2020).



Figura 2 - Gasto médio mensal online durante o Covid-19. Fonte: (Fuciu, 2020)

Apesar dos impactos negativos que a pandemia causou no setor turístico, as mudanças ocorridas durante este período resultaram numa oportunidade para investigadores e especialistas do ramo efetuarem o perfil dos novos turistas, de elaborarem estratégias para se aproximarem destes, seguir tendências de mercado emergentes, repensar os negócios turísticos e desenvolver estratégias inovadoras de turismo para o futuro (Carvalho, 2021, p. 221). Na perspetiva de Carvalho (2021, p. 235), na era pós-Covid-19, a segurança para os turistas, já não se trata de uma questão de cumprimento de normas e obrigações, mas sim de algo essencial, suplantando questões de custos e de conforto. Segundo Garcez et al. (2021), a pandemia causou um impacto definitivo no comportamento do consumidor, acelerando a migração para o online, com maior destaque na segurança, higiene e saúde. Por outras palavras, os destinos turísticos vistos como seguros, onde estão incluídos territórios de baixa densidade, estarão no núcleo das preferências dos consumidores durante os próximos anos (Garcez et al., 2021). Segundo alguns especialistas, muitas das mudanças no setor do turismo causadas pelo Covid-19 vieram para ficar. A forma de viajar do “novo normal” é mais consciente, tecnológica, local e centrada em experiências mais autênticas (O Globo, 2022).

Santo et al. (2021) consideram que existem três prioridades fulcrais para uma revitalização mais célere e mais sustentável do setor turístico, nomeadamente o aumento da competitividade das empresas através da digitalização, reconhecendo a existência de um novo nível de competição onde surgirão novos vencedores; e a emergência de novos modelos de colaboração, com vista a garantir a sustentabilidade; a recriação do turismo, originando um novo paradigma para o desenvolvimento do mesmo futuramente.

Os tempos ainda são de alguma incerteza e as empresas devem ter muito cuidado, pois as prioridades dos consumidores mudam a cada dia (Rahmanov et al., 2021). Face às constantes alterações nos comportamentos dos consumidores, surgem dúvidas relativamente à continuidade destas mesmas mudanças nos hábitos de consumo numa fase pós-pandemia (Fuciu, 2020). Será que os consumidores vão adquirir novos hábitos de consumo devido às novas regras, nomeadamente no que diz respeito a viajar de avião, fazer compras, assistir a um concerto ou a um evento desportivo ao vivo? Virão os consumidores a preferir usufruir de muitos dos serviços ao domicílio, em função de todos os condicionamentos e do desconforto para continuarem a tratar pessoalmente dos mesmos assuntos? Estas questões tornam-se pertinentes quando se considera a forma como muitos consumidores aproveitaram as conveniências das novas tecnologias para ajudá-los nos seus estudos, profissões e formas de consumir (Sheth, 2020).

2.4 O Marketing Digital

O Marketing Digital refere-se a qualquer forma de marketing realizada através de dispositivos eletrónicos que utilizam qualquer tipo de computador. Contrariamente ao Marketing Tradicional- que é estático e possui uma comunicação unidirecional- o Marketing Digital é um processo dinâmico e em constante mudança, oferecendo uma via de comunicação bidirecional (American Marketing Association, s.d.). Sokolova e Titova (2019, p. 512), definem Marketing Digital como um conjunto de atividades, uma prática que usa todos os aspetos do Marketing Tradicional, que proporciona interação e gestão de relacionamentos com o público-alvo mediante tecnologias da informação e da comunicação e dispositivos eletrónicos.

Com a perceção por parte das empresas, dos governos e organizações mundiais das alterações comportamentais dos cidadãos / consumidores, houve necessidade de se alterar no imediato a forma de comunicação com estes, independentemente da dimensão da empresa e do seu ramo de atividade, do órgão institucional nacional ou internacional, bem como da população alvo a atingir. O recurso à comunicação digital surge, assim, numa época em que grande parte da população mundial utiliza a internet como base recorrente para informação, educação, diversão, relacionamento social e profissional; em que os hábitos e as necessidades dos utilizadores alteram-se a uma velocidade vertiginosa, obrigando a constantes ajustes e alterações na forma, no conteúdo e nas ferramentas digitais onde se promovem bens ou serviços. Atualmente, o digital assume uma grande importância no processo de comunicação. O aumento da procura pela transmissão de dados em grande escala tornou os sistemas de comunicação digital cada vez mais atrativos, sendo que atualmente a maioria das comunicações tornaram-se digitais devido às suas enormes vantagens (Ahmed et al., 2016, p. 183). A difusão de produtos eletrónicos, *hardware*, *software*

e aplicações tiveram uma influência substancial na democratização da comunicação digital nos últimos tempos (Reyna et al., 2018, p. 46).

Bhojane (2019, p. 189) assinala as seguintes vantagens da comunicação digital: i) maior rapidez e acessibilidade; ii) não há desperdício de papel; iii) as mensagens podem ser armazenadas no dispositivo por um período de tempo maior, contrariamente aos arquivos em papel que facilmente se danificam; iv) a comunicação digital pode ser feita a grandes distâncias através do uso da internet e de outros meios; v) é comparativamente mais barata; vi) oferece facilidades (e.g., videoconferências) que ajudam a economizar tempo, dinheiro e esforços. Por outra parte, o autor cita desvantagens neste tipo de comunicação, a saber: i) a falta de segurança, uma vez que os sistemas podem ser alvos de *hackers*; ii) por vezes, a rapidez da comunicação digital pode ser nociva, uma vez que as mensagens podem ser enviadas apenas com um clique; iii) a utilização errada para o envio de mensagens falsas, por exemplo; iv) erros de amostragem; v) alto consumo de energia; vi) circuito complexo, fabricação de dispositivos mais sofisticados (Bhojane, 2019, p. 189).

Não existe uma definição única ou comumente aceite de meios sociais digitais, mas sim várias definições que têm coexistido e encontrado uma ampla aceitação na literatura (Aichner et al., 2021, p. 220). Kaplan e Haenlei (2010, citados por Aichner et al., 2021, p. 219) definem meios sociais digitais como um grupo de aplicações baseadas na internet e nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *Web 2.0* que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo utilizador. Carr e Hayes (2015, citados por Aichner et al., 2021, p. 219), por sua parte, referem que os meios sociais digitais são canais de comunicação pessoal massificados, baseados na internet, desvinculados e persistentes, que facilitam a perceção das interações entre os utilizadores e criam valor, sobretudo pelo conteúdo gerado pelo utilizador.

O número de utilizadores dos meios sociais digitais tem vindo a aumentar gradualmente, constituindo-se como uma parte da vida diária para as pessoas comunicarem e partilharem informações. Além disso, vários tipos de plataformas de meios sociais digitais também têm aumentado. De uma forma geral, os meios sociais digitais oferecem diversos benefícios e oportunidades para as empresas, no sentido em que ajudam a atrair novos clientes e a manter relacionamentos com os clientes existentes (Wardati, 2019, p. 977). Na internet existem vários tipos de meios sociais digitais gratuitos, todos eles direcionados para atingir um objetivo específico e distinto, como fazer novas amizades ou partilhar conteúdos digitais e com um público-alvo bem definido que pode ser maioritariamente particular ou empresarial (Soares, 2011, p. 16).

As redes sociais são páginas da *web* que permitem aos indivíduos criar perfis pessoais visíveis para outros, usando determinado *site* para estabelecer ou aumentar uma rede de

comunicação *online*. Este modo de estabelecer e firmar relacionamentos, tornou-se atualmente um pilar fundamental de interação, pois as pessoas, para se comunicarem com outras utilizam as redes sociais na maioria do tempo (Kaplan & Haenlein, 2010). Apesar da fama de serem usadas apenas para conversar, a essência das redes sociais vai além de enviar mensagens pessoais e diárias. Para organizações e *sites*, estas ferramentas passam a ser um importante espaço de divulgação dos seus conteúdos e de aumento do número de visitas (no caso de portais digitais), bem como de desenvolvimento de projetos de interesse geral que podem ter um forte impacto na sociedade (Kaplan & Haenlein, 2010). Hruska e Maresova (2020, p. 10) alegam que a comunicação nas redes sociais é bastante eficaz, permite-nos atingir um público-alvo específico e obter os resultados almejados de forma rápida e facilitada. Além disso, o investimento é relativamente baixo, mas muito eficaz. Os autores acrescentam, ainda, que um negócio que não está ativo nas redes sociais é percebido como menos credível (Hruska & Maresova, 2020, p. 10).

Segundo os dados disponibilizados no site *Datareportal*, em janeiro de 2022 existiam 4,62 milhões de utilizadores de social media em todo o mundo, o que corresponde a 58,4% da população mundial total. Segundo os dados da mesma fonte, os utilizadores globais de social media aumentaram mais de 10% nos últimos 12 meses anteriores à pesquisa, com 425 milhões a iniciarem a sua jornada nos meios sociais digitais em 2021 (Datareportal, 2022). Relativamente à plataforma preferida pelos utilizadores, os dados mais recentes indicam que o *Whatsapp* está em primeiro lugar com 15,7%, seguida do *Instagram* com 14,8% e do *Facebook* com 14,5%. As restantes redes sociais preferidas, embora em muito menor grau, incluem o *Twitter*, o *Telegram*, o *Pinterest* e o *Discord* (Datareportal, 2022). De acordo com os dados disponibilizados pelo blogue *Semrush*, relativos a março de 2022, entre as 25 redes sociais mais utilizadas encontram-se o *Facebook* (em primeiro lugar), seguido do *YouTube* e do *Whatsapp*. A figura 3 apresenta as 25 redes sociais mais utilizadas no mundo, assim como o nº de utilizadores ativos mensais, a empresa e o ano de lançamento da aplicação.

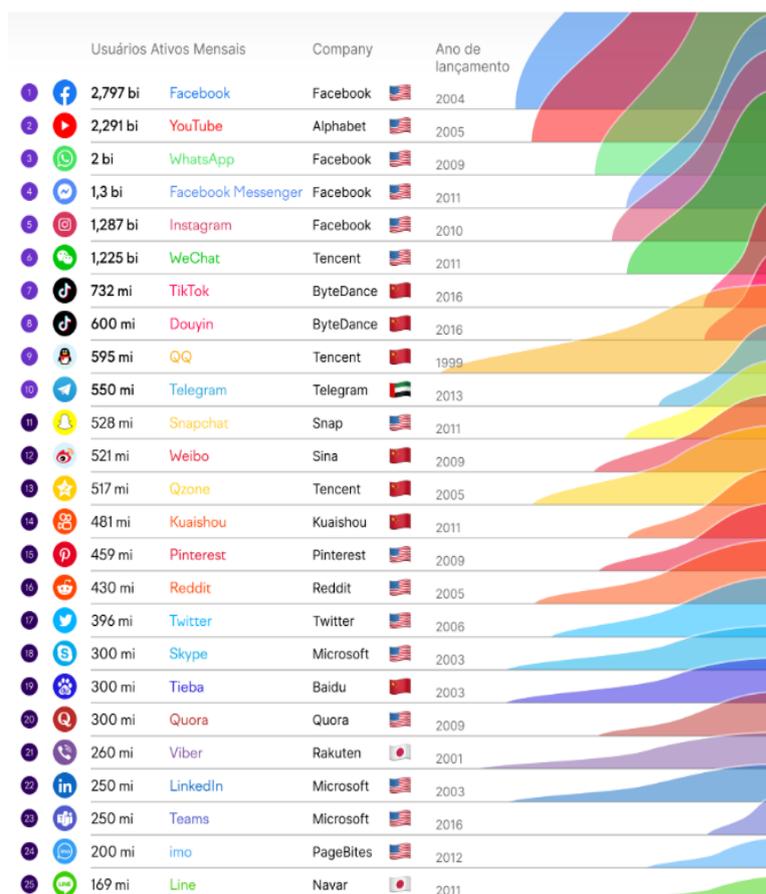


Figura 3 - Redes sociais mais utilizadas mundialmente (2022). Fonte: Semrush Blog (2022)

Nessa linha de pensamento, pode-se afirmar que é através dos meios digitais que os consumidores conseguem aceder à informação a qualquer hora e a partir de qualquer local sempre que o queiram, não se deixando ficar apenas pelo que diz a empresa sobre si mesma, mas pela consulta de muitas outras opiniões e coleção de mais informações sobre o produto, serviço ou empresa (Afrina Yasmin, 2015).

A adoção da comunicação digital por parte da grande maioria das empresas, em função do Marketing Tradicional, permitiu-lhes aproximarem-se muito mais eficientemente dos seus clientes, aumentando eficazmente os resultados pretendidos, não apenas numa redução de custos de promoção, mas também em rapidez de análise e correção de estratégias.

A internet não é apenas mais um canal de vendas, não é apenas mais uma forma de anunciar; é, fundamentalmente, uma ferramenta que muda a forma das companhias de fazerem negócios, aceitarem encomendas dos seus clientes e valorizá-las (Kotler et al., 2009).

Da análise comparativa apresentada nas tabelas seguintes (tabela 1), é perceptível o benefício da utilização do Marketing Digital, por permitir á empresa estar presente sob várias formas e em diferentes alturas nas vidas dos seus clientes (Yasmin et al., 2015).

Tabela 1 - Comparação entre Marketing Tradicional e Marketing Digital

Marketing Tradicional	Marketing Digital
O Marketing Tradicional inclui: impressão, distribuição, mailing direto e telefone.	O Marketing Digital inclui: publicidade <i>online</i> , redes sociais, mensagens de texto, Marketing de Afiliação, <i>Search Engine Marketing</i> , <i>Pay-per-Click</i> .
Não interage com a audiência.	Interage com a audiência.
Os resultados são fáceis de analisar.	Os resultados são em grande parte fáceis de analisar.
As campanhas publicitárias são planeadas durante longos períodos.	As campanhas publicitárias são planeadas num curto período.
Processo caro e muito demorado.	Forma económica e muito rápida de promover produtos e/ou serviços.
O sucesso das estratégias de Marketing Tradicional pode ser celebrado se a empresa alcançar uma vasta audiência.	O sucesso das estratégias de Marketing Digital é celebrado se a empresa alcançar uma audiência específica em determinada região.
Uma campanha prevalece por um longo período.	As campanhas podem ser facilmente alteradas, podendo ser introduzidas inovações em quaisquer uma delas.
Alcance limitado ao mercado consumidor devido aos poucos recursos tecnológicos dos clientes.	Vasto alcance ao mercado consumidor pela utilização de recursos tecnológicos por parte dos clientes.
Uma exposição 24/7 365 dias não é possível.	Uma exposição 24/7 365 dias é possível.
Não tem possibilidade de se tornar viral.	Pode tornar-se viral.
Conversação unilateral.	Conversação bilateral.
As respostas poderão ocorrer passadas horas.	As respostas ou <i>feedback</i> podem ocorrer a qualquer momento.

Fonte: Yasmin et al. (2015).

Segundo a literatura, as ferramentas possíveis de utilizar pelos *marketeers* que fazem parte do Marketing Digital são as seguintes (Leung & Mo, 2019): “*Word-of-Mouth*” advertising (WOM), *Email Marketing* (EM), e *Search Engine Marketing* (SEM). A figura 4 apresenta um esquema das classificações das estratégias de Marketing Digital de acordo com Leung e Mo (2019).



Figura 4 - Classificação das Estratégias de Marketing Digital Fonte: Leung e Mo (2019)

A publicidade do *boca-a-boca* (“*Word-of-Mouth*”) diz respeito a uma comunicação oral entre duas ou mais pessoas em que o emissor não é tido como comercial da empresa, marca ou serviço pelo recetor a quem apresenta a sua experiência como consumidor daqueles. No

contexto do Marketing Eletrónico, quando se fala de *WOM*¹, também designado por *eWOM*, identifica-se uma troca de opiniões e informações entre um emissor e um recetor que influenciam o processo de decisão de compra. Então, esta estratégia envolve um processo em que o emissor é alguém fora do âmbito do marketing da empresa, produto ou serviço. Trata-se de um tipo de publicidade que considera as etapas de reconhecimento da necessidade, procura / análise de informação, avaliação de alternativas, decisão de compra e avaliação pós-aquisição.

A utilização das redes sociais permite às empresas criarem perfis públicos ou semipúblicos, articulando com vários utilizadores dentro de uma mesma rede cujos contactos partilham dos mesmos estilos de vida ou preferências. Esta estratégia permite às empresas uma oportunidade de se promoverem e publicitarem os seus serviços ou produtos junto desses contactos. Desta forma, as empresas conseguem uma maior alavancagem na promoção dos seus serviços, devido a conseguirem desenhar produtos e a adaptar serviços à medida do seu mercado, o que possibilita uma maior visibilidade e reconhecimento da marca junto de um mercado cada vez mais amplo.

Por outro lado, o marketing realizado através de *influencers*, em que líderes de opinião de canais próprios divulgam as suas experiências a nível de produtos, serviços ou marcas, constitui também outra estratégia de marketing muito eficaz. Assim, alguns destes líderes de opinião, são convidados por várias marcas para experimentarem os seus produtos ou serviços para depois os comentarem junto das suas audiências. Os *influencers* utilizam, por norma, os seus perfis nas redes sociais digitais (*Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, etc.*) para comunicar com o seu público sobre temas do quotidiano, incluindo hábitos de consumo. São indivíduos que exercem um impacto significativo num determinado ramo, seja ele grande pequeno ou mesmo um nicho, capaz de utilizar a sua marca forte para formar um público fiel e envolvido. Através dos seus conteúdos, os *influencers* conseguem obter rendimentos, gerando, dessa forma, grande valor de troca para empresas de vários segmentos. Por conseguinte, como empreendedor digital, um *influencer* consegue gerar valor e significado para outras marcas, quer sejam pequenas empresas ou organizações já consolidadas no mercado, as quais por sua vez, servem-se da popularidade, peso e credibilidade dos influenciadores digitais para comunicar com o seu público-alvo (Grieger & Botelho-Francisco, 2019).

Por outro lado, as empresas podem recorrer à publicidade *online*, que é considerada uma das mais importantes componentes do Marketing Digital, através da qual conseguem produzir

¹ Word of Mouth

mensagens sobre os seus serviços ou produtos. Estas mensagens deverão ser relevantes e efetivas no melhor interesse das empresas, podendo ser ajustadas aos interesses dos seus mercados consumidores. As vantagens nesta forma de anunciar estão do lado do consumidor que consegue informação de forma gratuita, mas também do lado da empresa que consegue controlar os custos e espaço temporal das suas mensagens.

O Marketing por Email (ou *Email Marketing*), permite às empresas enviarem diretamente aos seus contactos várias informações sobre a marca, serviços ou produtos, criando junto destes um maior reconhecimento da marca e promovendo um aumento na fidelização e na confiança. Este tipo de mensagem é desenvolvido com recurso a informações altamente relevantes, bem ilustradas, suportadas por gráficos e conexões para os seus produtos ou serviços. Esta forma de comunicar, para além de ser muito mais económica que no Marketing Tradicional, é considerada uma das formas mais prevalentes e úteis de reter contactos ou de captar potenciais clientes que solicitaram algum tipo de informação através de outros canais da empresa. Este tipo de *email* costuma ser personalizado e é composto por uma mensagem e um *link* que direciona o cliente para a página da empresa. Os principais tipos de *Email Marketing* são os seguintes: i) campanha *stand alone*, também chamada de *e-mailing*, utilizada para promover novos produtos/serviços durante um período; ii) *newsletters*, têm como finalidade apoiar a fidelidade do cliente e consiste em informações úteis que são enviadas ao cliente, pelo menos uma vez por mês (Schwarzl & Grabowska, 2015, p. 193).

As Redes Sociais (ou *Social Media*) são outro dos maiores canais de todo o Marketing Digital, permitindo aos utilizadores com recurso à internet criarem, trocarem ideias, informação e fotos dos produtos e serviços da empresa. Das principais redes para a promoção de marcas, produtos e serviços são destacados o *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e *Google+*. Através destas redes as empresas conseguem criar os seus perfis profissionais, bem como encontrar os consumidores que se encaixam no perfil que desejam captar, permitindo, a partir destes, criar uma rede mais vasta de contactos e potenciais clientes. Assim, estas ferramentas ligam diretamente os potenciais interessados à empresa autora responsável pelo fornecimento dos produtos ou serviços anunciados.

As mensagens de texto, sejam elas *SMS*² ou *MMS*³, contêm apenas texto ou fotos, vídeo e áudio, que são enviados para os telemóveis alertando para promoções ou confirmando encomendas submetidas. Constituem de forma inequívoca para a empresa, a certeza de que a mensagem foi lida pelo seu recetor. De referir que é de extrema importância qualquer tipo

² Short Message Service

³ Multimedia Messaging Service

de interação que se pretenda criar por esta via, uma vez que algumas empresas aproveitam a oportunidade para enviar questionários e receber comentários sobre novos produtos e serviços a desenvolver ou já comercializados.

O Marketing por Afiliação, permite às empresas a utilização dos canais digitais de outros parceiros, que são comissionados por cada novo cliente ou contacto que consigam atrair para a marca ou para o produtor do serviço. Esta forma de cooperação tem crescido devido á diversidade de empresas que optam por obter um rendimento extra através de um recurso que detém, como é o caso dos seus canais digitais. Por outro lado, temos a empresas produtoras que procuram ampliar a sua rede utilizando os canais de outras empresas com atividades complementares á sua ou com um público-alvo que lhes é também interessante.

A procura através dos motores de busca ou *SEM*⁴, permite às empresas adaptar os seus sites com recurso a técnicas de otimização da estrutura dos mesmos às características dos mercados, dos produtos, das pesquisas mais recorrentes por parte dos consumidores, dos sites dos seus concorrentes. A cada modificação, e com recurso a ferramentas específicas, é possível medir o posicionamento e a visibilidade de cada *site* referente a mercados locais, nacionais e internacionais. O objetivo primordial é que as empresas vejam os seus *sites* colocados entre os primeiros a aparecer, sempre que são realizadas pesquisas por um potencial cliente para os produtos ou serviços que comercializa.

A otimização nos motores de busca *SEO*⁵, pode ser realizada com recurso a processos de melhoramento do *site* em termos de conteúdo, palavras-chave, texto, ligações a outros sites. A maioria destas melhorias caracterizam-se por serem não pagas, em função de outras que podem incorrer em custos por cada vez que algum cliente clica na publicidade gerada pela empresa para gerar mais tráfego ou visitas no seu *site*. Esta estratégia consiste, de um modo geral, num processo de otimização do *site* para obter classificações mais elevadas nas páginas de resultados dos mecanismos de pesquisa, aumentando assim a quantidade de tráfego. Os canais que se beneficiam do SEO incluem *websites*, *blogs*, gráficos de informações, etc. (Desai, 2019, p. 197).

O marketing *Pay-Per-Click* permite gerar mais *clicks* nos sites das empresas melhorando o seu posicionamento e, conseqüentemente, a visibilidade sobre todos os seus mais diretos concorrentes, gerando, deste modo, um maior engajamento dos clientes com os produtos e serviços da empresa a custos reduzidos (Leung & Mo, 2019). Um dos tipos mais comuns de *Pay-Per-Click* é o *Google Ad Words*, que permite que se pague pelos primeiros lugares nas

⁴ Search Engine Marketing

⁵ Search Engine Optimization

páginas de resultados do mecanismo de pesquisa do *Google* a um preço “por clique” dos *links* que se colocar. Outros canais onde se pode usar o *Pay-Per-Click* incluem, por exemplo, anúncios pagos no *Facebook* e mensagens patrocinadas no *LinkedIn* (Desai, 2019, p. 197).

Em suma, o avanço da tecnologia e o crescimento progressivo da internet fez com que muitas empresas passassem a recorrer ao Marketing Digital. Atualmente, torna-se cada vez mais importante uma organização estar presente no *online*. Esta abordagem possibilitou a remoção de fronteiras físicas, levando a que as empresas conseguissem mais facilmente chegar a novos públicos e mercados, ao contrário do que sucede no Marketing Tradicional em que o raio de ação está limitado a uma área geográfica (Ribeiro, 2021).

2.5 Como tem evoluído o Marketing Digital e para onde caminha

As utilizações das diferentes ferramentas do Marketing Digital têm vindo a ganhar novas funcionalidades, permitindo uma quase inversão dos papéis na comunicação das empresas com os seus mercados, obrigando-as a escutarem os seus clientes. Mesmo a comunicação *offline* realizada pela empresa, visa captar clientes que preferencialmente procuram o lado humano das empresas, seja através de eventos festivos, feiras, congressos ou do lançamento de novos produtos nos quais são distribuídos vários materiais cuja informação complementar e em maior detalhe se encontra disponível *online*. É no *online* que estes mesmos consumidores confirmam, não recorrendo apenas aos canais da empresa como a outros canais de origem diversa, se a empresa se encontra alinhada com as suas preocupações nas mais diversas índoles (e.g.: ambiental, social, económica, profissional).

Segundo Kotler et al. (2021) em “Marketing 5.0 - Tecnologia para a Humanidade” o Marketing Digital teve o seu início na transição do Marketing Tradicional, onde se recorriam ainda a elementos físicos na divulgação de marcas, produtos e serviços, mas sempre com muito ênfase nas características do produto ou reconhecimento da marca.

Esta nova fase apresenta, na conceção de vários autores (Leung & Mo, 2019; Kotler et al., 2021), a abertura de uma oportunidade de igualdade no acesso ao mercado por parte de todas as empresas, independentemente da sua dimensão. Por se encontrarem acessíveis e a custos muito mais reduzidos, várias ferramentas permitem a qualquer empresa a sua divulgação junto de mercados mais abrangentes e com um perfil procurado pelos anunciantes.

Este novo estádio caracteriza-se por uma humanização do marketing das empresas, passando a pessoa humana a ser o centro das atenções e a satisfação das necessidades do indivíduo como tal, e não das massas.

Para tal, e com recurso a tecnologias de sensores, algoritmos e equipamentos específicos, as empresas procuram perceber o que procuram os seus clientes, sejam eles de

diferentes estratos sociais ou áreas geográficas, apresentando-lhes ou encaminhando-os quase de imediato para os produtos ou serviços que se lhes apresentam como os mais indicados, atendendo às pesquisas e à análise de dados anteriormente efetuados.

De acordo com Monnappa (2020, citado por Ribeiro, 2021 p. 11), devido à crescente digitalização, as plataformas de Marketing Tradicional brevemente desaparecerão e, as plataformas de Marketing Digital assumirão plenamente o seu lugar. Por conseguinte, a tendência é que o Marketing Digital, que tanto ganhou força nos últimos tempos, continue a evoluir. No contexto da pandemia, foi possível compreender o quanto as empresas que possuíam um Marketing Digital ganharam vantagem competitiva em relação àquelas que não possuíam, pois mesmo que o local físico deixe de funcionar por qualquer motivo (e.g.: crise, pandemia, etc.), essas empresas poderão sempre contar com o *online*, o qual certamente não perderá espaço nos próximos anos. Mesmo com o possível término da pandemia, as pessoas parecem continuar a reservar uma grande parte do seu consumo para compras *online*, sobretudo por questões relacionadas com a flexibilidade, a praticidade e a autonomia inerentes a esta ação. Por conseguinte, aos poucos, o Marketing Digital deixará de ser apenas um diferencial das empresas, mas sim uma necessidade para estas sobreviverem. Além disso, as empresas terão de encontrar cada vez mais formas de se destacarem nas redes sociais (Lopes et al., 2022, pp. 8-9).

2.6 Marketing Digital no Turismo

Uma vez que o turismo é uma indústria muito sensível à individualidade de cada cliente, algumas das medidas que vieram a ser adotadas por outras indústrias com a pandemia, eram já do seu domínio corrente. Contudo, com a pandemia, foi necessário repensar a forma de fazer marketing no turismo, uma vez que muitos dos paradigmas sofreram alterações, cuja reversibilidade ainda se desconhece. Assim, torna-se evidente que o foco deixa de estar primordialmente no produto, serviço, marca/empresa, passando a incidir no cliente, no seu agregado e no seu bem-estar psicológico, físico e financeiro.

Conforme mencionado por Almeida & Fernandes (2021, p. 23), o setor turístico, particularmente, tem sido desenvolvido de forma global com o rápido desenvolvimento da internet, sendo que uma das áreas que mais evoluiu no Marketing Digital e no Comércio Eletrónico foi precisamente este setor. De ressaltar que no universo turístico predominam os canais de comunicação digital, isto é, motores de busca, redes, páginas *web*, portais e vídeos, os quais fazem parte de inúmeras estratégias de marketing de milhares de hotéis, alojamentos locais, companhias aéreas, agências de viagem, *sites* turísticos, etc. Atualmente, quando alguém precisa de informações sobre um determinado destino turístico, procura na internet e encontra imensa informação, como por exemplo, lindas fotografias, vídeos, anúncios de hotéis e alojamentos com vários preços (desde os mais baixos aos mais elevados), etc. Tal como

mencionado por Toubes et al. (2021, p. 1346), devido à tecnologia, as pessoas podem obter rapidamente informação antes, durante e após uma viagem. Portanto, conclui-se que o Marketing Digital está profundamente enraizado no turismo nos dias de hoje.

Efetivamente, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm contribuído de forma significativa para o desenvolvimento e o crescimento do turismo. Os turistas utilizam a internet em todas as fases da jornada de cliente. Os dispositivos móveis representam mais de metade do tempo *online*, no entanto a maioria dos utilizadores ainda utiliza uma combinação de telemóveis ou *tablets* e computadores para aceder à internet. Isto faz com que o Marketing Digital ofereça grandes possibilidades para que as empresas de turismo promovam e vendam as suas ofertas, além de permitirem o estabelecimento de um relacionamento mais próximo e duradouro com os seus clientes (Maurer, 2021). Na mesma linha de pensamento, Toubes et al. (2021, p. 1346) alegam que a possibilidade de o turista ter acesso à internet de forma bastante rápida e prática, constitui uma excelente oportunidade para as empresas e destinos turísticos. Por uma parte, as empresas podem obter informação prévia sobre os interesses do turista e adaptar a sua oferta; por outro lado, no local, podem melhorar a experiência do turista, fornecendo informações em tempo real. Após a viagem, os turistas podem ainda partilhar a sua experiência com outros consumidores. Então, o Marketing Digital oferece às empresas do setor do turismo um leque enorme de possibilidades para melhorar os seus negócios.

A produção de conteúdo, por exemplo, permite que as empresas se posicionem de forma favorável a nível de otimização dos motores de busca (SEO), ou seja, que apareçam nos primeiros lugares do *ranking* da *Google*. A partir daí, uma vez que o utilizador acesse ao *website* da empresa, poderão ser-lhe aplicadas uma multiplicidade de ferramentas de marketing (Pavão, 2020, p. 3).

Segundo os autores Roach (2020) e Reid (2020), existem as seguintes necessidades para desenvolver qualquer estratégia de marketing:

- identificar claramente o seu público-alvo- no contexto do Covid-19, os consumidores têm sido vistos a comprar com base nas suas emoções, medos; revelando-se importante perceber qual a melhor forma de enquadrar nestes novos padrões de consumo os produtos, as marcas e a história da empresa;

- procurar focar no novo valor procurado pelos consumidores nas marcas, produtos e serviços;

- mostrar uma preocupação com a responsabilidade social, através do envolvimento com a comunidade utilizando recursos próprios para ajudar os outros- constituindo-se esta uma forma consciente de estar no mercado que permite ajudar a superar as expectativas de muitos

clientes na forma como veem a marca/empresa, resultando numa resposta bastante positiva, especialmente por parte daqueles que foram diretamente afetados pelo vírus;

- a utilização de novos canais de comunicação, por força do isolamento dos consumidores;

- incentivar a experiência ou a compra através da oferta de descontos ou promoções especiais, evitando que os seus clientes optem pelas empresas concorrentes.

De acordo com Pradhan (2021), de forma a complementar os pontos atrás referidos, as empresas deverão manter algumas boas práticas, a saber:

- assegurar aos clientes de que a empresa está a reagir à pandemia;
- colocar a marca mais acessível aos clientes em ambiente online;
- renovar as experiências dos clientes;
- focar-se no reforço do relacionamento com os clientes;
- alterar a estrutura do negócio, de modo a rentabilizar as margens da empresa;
- manter uma ligação com os clientes mesmo trabalhando remotamente, através das várias tecnologias de marketing.

À luz dos vários estudos analisados, é consensual entre os vários autores que a pandemia veio acelerar a necessidade da utilização dos canais digitais, por toda e qualquer empresa, independentemente da sua dimensão ou localização. Esta forma de comunicar deverá ser aproveitada pelas PME's na realização de uma prospeção mais eficaz do mercado, que muito mais dificilmente se realizaria através do Marketing Tradicional, poupando ainda assim tempo, dinheiro e demais recursos da empresa; e permitindo que, para além de se tornar mais sustentável, se adapte e ajuste mais rapidamente às tendências do seu mercado por via da comunicação recíproca entre empresa e consumidor (algo mais difícil de conseguir no Marketing Tradicional). Como resultado, as empresas que utilizam os *social media*, geram mais 78% de negócios quando comparadas com outras que não utilizam tais ferramentas (Kumar et al., 2021).

Com efeito, o processo de tomada de decisão da estratégia de marketing a adotar por cada empresa não é nem científico nem quantitativo; e as estratégias de marketing de cada empresa deverão fazer uso das ferramentas que melhor de adaptem ao seu produto, serviço, objetivos e mercado-alvo, não sendo recomendável o uso indiscriminado de todas elas. No entanto, muitas das empresas tendem a aplicar o seu autoconhecimento, a sua experiência ou a imitação do que fazem outras empresas, para subjetivamente escolherem as estratégias de marketing e despenderem os seus recursos na divulgação em vários canais (nem sempre

os mais indicados, levando a que se subvalorizem algumas ferramentas em função de outras; tornado ineficiente a utilização de recursos inviabilizando a maximização dos resultados (Leung & Mo, 2019). Nesta linha de pensamento, Piñeiro-Otero e Martínez-Rolán (2016, p. 39), referem que as empresas devem assegurar que a sua presença na internet ou em diferentes canais 2.0 siga uma estratégia bem definida, com objetivos concretos, alinhados com a marca e com a imagem organizacional. Os autores acrescentam, ainda, que estar na *web* sem um planeamento adequado, pode não se manifestar somente como uma oportunidade perdida, como também pode ter um efeito negativo na empresa.

De acordo com Adolpho (2012), a metodologia dos 8P's permite transformar uma estratégia de Marketing Digital em ação, mediante a aplicação das 8 fases:

- 1) Pesquisa- compreende o estudo do comportamento dos consumidores;
- 2) Planeamento- diz respeito ao planeamento sobre a forma como vão apresentar o produto apelando aos fatores críticos de sucesso da empresa;
- 3) Produção- compreende o desenvolvimento de sites capazes de passar a mensagem;
- 4) Publicação- utilização de conteúdos atrativos capazes de aumentar a taxa de conversão;
- 5) Promoção- uso de *sites* direcionados ao mercado alvo certo através da utilização de *links* patrocinados e palavras-chave;
- 6) Propagação- ao chegar ao consumidor, será este a realizar toda a promoção da empresa através das plataformas que utiliza (*Facebook, Twiter, Linkedin, ...*);
- 7) Personalização- a empresa comunica diretamente com o seu cliente através de *email*, permitindo que sejam avaliados os dados de todos as fases anteriores;
- 8) Precisão- avaliar ou medir a sua precisão;

É importante que a empresa, desde a fase em que estuda o seu mercado alvo, possibilite a todos os clientes uma experiência memorável - *costumer experience* (CX) (Kotler et al., 2021), levando-os a percorrer os seguintes cinco estágios:

- Atenção: os clientes são expostos às marcas a partir de experiências, publicidade e recomendações;
- Atração: os clientes processam as mensagens da marca e sentem-se impelidos a escolher as marcas;
- Aconselhamento: movidos pela curiosidade, os clientes procuram mais informação;
- Ação: fortalecidos com mais informação, os clientes decidem que marca comprar e usar;

- Apologia: com o tempo, os clientes desenvolvem um sentimento de lealdade, demonstrado através da apologia.

Assim, as empresas deverão aproveitar o Marketing Digital para implementar as seguintes táticas:

- Marketing Orientado por Dados, que consiste na recolha de grandes quantidades de informação (geográfica, demográfica, comportamental e psicográfico) sobre os seus mercados alvos e na melhor definição da *Persona*⁶ do cliente individual;

- Marketing Preditivo, que com o recurso a análises de dados estatísticos e aplicação de modelos de regressão, poderá antecipar a procura de mercado com ações proativas;

- Marketing Contextual, através do qual os profissionais de marketing com recurso à IA⁷ e à IoT⁸ definem gatilhos e ações de resposta que permitem obter mais informação sobre o cliente e melhorar a experiência deste;

- Marketing Aumentado, em que o recurso às máquinas para realizar uma espécie de triagem dos clientes pelo contexto das suas consultas iniciais, acaba por libertar recursos humanos da empresa para responder a questões mais complexas por parte do cliente;

- Marketing *Agile*, também conhecido por inovação aberta (Chesbrough, 2006) permite à empresa trabalhar em cocriação com os seus clientes no desenvolvimento de novos produtos ou na melhoria de processos ou serviços.

De acordo com Kotler et al. (2017), o marketing é a ciência e a arte de exploração, criação, e realização das necessidades de um mercado alvo em troca de lucro. Assim, neste campo, o turismo encontra-se possivelmente entre os mais difíceis produtos para promover, devido às suas intangibilidades, complexidade e dinâmica, pois a oferta refere-se a destinos ou locais a visitar que competem entre eles por todo o globo. Com efeito, o marketing de cada um desses “produtos” deve conseguir identificar e compreender os valores, as motivações dos seus mercados e a forma como mudam as pesquisas e aspirações desses mesmos mercados, de modo a poder reformular a oferta e manter a sua atratividade.

A este nível entra a IA, para ajudar a segmentar e perceber o que procuram determinados turistas desse mercado, quais as suas preocupações e/ou interesses partindo de bases de

⁶ personagem fictícia que representa o cliente ideal de uma marca ou empresa. (kotler et al, 2021)

⁷ Inteligência Artificial

⁸ Internet of Things

dados históricos de pesquisas realizadas, bem como de várias outras informações que permitam criar o perfil do próprio turista.

Este tipo de análise pode ser realizado por qualquer organização independentemente da sua forma de constituição, localização e dimensão, permitindo a cada empresa de turismo desenvolver programas de marketing integrados globalmente e localmente relevantes (De Ascaniis et al., 2021). Tal procedimento resulta numa integração planeada, desenvolvida e implementada de todas as estratégias de marketing empreendidas pelos vários intervenientes num mesmo destino.

Ainda segundo De Ascaniis et al. (2021), o Marketing-Mix do turismo contempla os seguintes 7 Ps:

- Produto – representa a oferta turística (sejam produtos físicos ou serviços), que vão de encontro às vontades, necessidades e benefícios dos turistas, com uma estratégia de promoção perceptível;
- Preço - considera várias estratégias formação de preço consoante o desempenho das transações entre fornecedores e turistas;
- Local – representa todos os canais de distribuição e localização de todos os pontos de venda (websites, sistemas de reservas, etc.);
- Promoção – é o elemento mais visível do Marketing-Mix e inclui várias ferramentas, nomeadamente: publicidade, promoções de vendas, marketing direto, *merchandising*, relações-públicas, atividades da força de vendas, produção de brochuras, comunicação na internet;
- Pessoas – compreende os empregados turísticos, especialmente os que estão na linha da frente e que conseguem influenciar de forma crucial as experiências dos turistas devido a terem um contacto maior e mais direto com os turistas;
- Evidências Físicas - contempla pistas tangíveis sobre os produtos e serviços prestados, por serem complementares daqueles;
- Processo – representa um complexo e extensivo serviço de prestação de serviços.

Sem grande surpresa, a internet tem vindo a aumentar a sua importância no setor do turismo, em grande medida devido aos benefícios que gera a todos os envolvidos (Andrlic et al., 2020).

O canal digital no marketing tomou-se uma parte essencial da estratégia de muitas companhias. Atualmente, mesmo para uma PME, existe uma forma muito eficiente e económica para promover os seus produtos e serviços, já que o Marketing Digital não tem limites. Yasmin et al. (2015), concluem, ainda, que as empresas devem desenvolver

experiências para os seus clientes, bem como estratégias de comunicação que otimizem o desempenho do seu Marketing Digital.

Atualmente, a utilização do Marketing Digital na indústria do turismo, assume várias formas e adota diversas práticas que se distanciam daquele que era o Marketing Tradicional. Por conseguinte, deverá procurar compreender a quais fatores os turistas atribuem maior valor, considerando a globalização de conceitos diferentes (e.g.: sociedades sustentáveis, preocupações ambientais, comportamentos, qualidade de vida, etc.), ajudando-os, assim, a concretizar as suas motivações, quer no processo de escolha do destino durante e após a viagem, quer nas atividades em que investem o seu tempo e dinheiro. Isto porque existe sempre uma parte que oferece um bem ou um serviço a uma outra parte, que irá retribuir com alguma espécie de pagamento ou compensação, independentemente do tema em foco na estratégia de marketing (De Ascaniis et al., 2021).

van Auken et al. (2021) referem que, com o aparecimento inesperado da pandemia, houve necessidade de inovar e melhorar a forma de promoção das PMEs, obrigando os empresários a trabalhar remotamente. Ademais, os diferentes processos tiveram de ser rapidamente transformados, tornando-se a inovação vital para reforçar e promover as PMEs.

Para competir com sucesso num ambiente tão instável, as organizações devem desenvolver capacidades baseadas na agilidade, flexibilidade, resiliência e velocidade.

As PMEs desempenham um importante papel no desenvolvimento económico de todos os países. E como tal, a informação sobre o ambiente externo a estas empresas, tais como oportunidades de mercado, alterações tecnológicas e políticas governamentais, afetam a forma como os empreendedores utilizam a inovação como estratégia para melhor satisfazer as necessidades dos seus clientes e tornar as suas PMEs mais competitivas e inovadoras.

Existem três aspetos que influenciam a inovação nas PMEs, os quais, por sua vez afetam a inovação de produtos e processos (van Auken et al., 2021):

- características dos empreendedores: nível de formação, experiência, motivação e idade;
- características organizacionais: continuidade da formação, cooperação com outras PMEs e tamanho;
- Ambiente externo: pesquisa e desenvolvimento (R&D⁹), apoio governamental e cultura nacional.

⁹ Research & Development

A esse respeito, De Ascaniis et al. (2021, pp. 6-7) referem: “No entanto, o conceito de marketing não deve ser simplificado ou reduzido apenas às suas funções específicas. Com demasiada frequência o marketing é inadequadamente reduzido à venda ou promoção, e em particular ao turismo, a feiras de publicidade e turismo. Embora estas funções sejam importantes, há muito mais no marketing no turismo. O conjunto inclusivo de princípios de marketing são os seguintes: segmentação, *targeting*, posicionamento, necessidades, desejos, procura, ofertas, marcas, valor / satisfação, troca, transações, relações / redes, canais, cadeia de fornecimento, concorrência, ambiente de marketing e programas de marketing. Todos estes termos compõem o vocabulário de trabalho de profissionais de marketing de diferentes áreas, incluindo o turismo.”

2.7 O Marketing Digital durante a pandemia

A pandemia de Covid-19 veio mostrar que o turismo não é uma prioridade na vida das pessoas. Apesar do impacto profundo na economia de vários países, incluindo Portugal, a prioridade foi assegurar a contenção da pandemia e providenciar apoio financeiro às empresas e aos trabalhadores mais afetados pela estagnação das suas atividades.

Não obstante, enquanto algumas empresas se encontravam a lutar para fazer subsistir os seus negócios, outras estavam a prosperar, sobretudo no referente a uma série de negócios baseados na internet como por exemplo aqueles relacionados a entretenimento online, entrega de comida, compras *online*, educação *online* e soluções para trabalho remoto (Toubes et al., 2021, p. 1335).

No que diz respeito ao setor turístico, apesar do estancamento abrupto na chegada de novos clientes, houve a necessidade de uma continuidade a nível da comunicação entre as empresas e os seus mercados. Com efeito, foi necessário continuar a anunciar e a comunicar com os clientes e potenciais clientes, mesmo quando viajar deixou de ser algo possível por tempo indeterminado. Nesse sentido, o Marketing Digital durante a fase pandémica foi, indubitavelmente bastante relevante, uma vez que o digital posicionou-se como o único canal de negócios possível.

Segundo Toubes et al. (2021, p. 1334), durante o período de pandemia, as empresas depararam-se com o desafio de reter clientes e aumentar a sua intenção de recompra. A retenção de clientes online é baseada na experiência *online* do cliente, estando associada aos seguintes fatores: i) qualidade do serviço *online* (como por exemplo, os tempos de entrega, a rapidez no atendimento); ii) atitude relativamente à utilização de compras *online*; iii) satisfação com os serviços *online*; iv) facilidade de utilização das plataformas *online*.

A forma de anunciar passou pela utilização dos mesmos canais anteriormente utilizados, com uma alteração ao conteúdo da mensagem para um teor mais emocional, apelativo aos sentimentos, tais como: esperança, a ilusão do regresso à normalidade no futuro próximo, e uma personalização das mensagens. A título de exemplo, demonstram-se algumas das mensagens lançadas pelo turismo de Portugal, nomeadamente as seguintes: *"It's time to be ... Time to Start... Time to Go..."*, *"Welcome back.."*. Como tal, as mensagens passaram a adotar um carácter mais emocional e mais abstrato como resultado da experimentação sentida por todos a nível mundial devido às consequências da pandemia, aspirando a experiências futuras nos destinos a serem visitados futuramente. Este tipo de mensagem está para além da dimensão da região ou país a serem visitados. Muitas das mensagens são frases curtas colocadas sob fotos de paisagens e, na sua grande maioria, sem a presença do elemento humano, utilizando um apelo motivacional a um regresso ao básico, à natureza, encerrando nessas imagens as qualidades do local. Esta forma de anunciar transformou o básico em algo excepcional, sobretudo pela sua incidência e coincidência com várias fases de confinamento dos vários mercados emissores. A proximidade com o destinatário é perceptível pela utilização de uma comunicação num tom mais familiar, permitindo estreitar a relação com os turistas mesmo quando não é possível viajar, através de uma atitude positiva e que torna evidente a viagem para o destino logo que sejam levantadas as restrições.

A inexistência deste tipo de publicidade e a proximidade com os turistas, enfraquece e quebra ligações de relações pré-existentes, devido aos níveis de receio e de incerteza causados pela situação em que se encontram.

Conforme referido por Martín-Critikián et al. (2021), durante esta fase de maior incerteza e restrições, a comunicação por parte do setor turístico, é de extrema importância na superação de medos e incertezas, permitindo que muitos destinos reforcem a sua imagem (Martín-Critikián et al., 2021).

2.8 Marketing Digital no Pós-Covid – Conclusões

O ano de 2020 foi marcado por múltiplas dificuldades e complexidades, mas ao mesmo tempo, gerou oportunidades em várias áreas, na medida em que a inovação foi a principal estratégia para ultrapassar a crise causada pelo Covid-19. Muitas empresas viram-se forçadas a fazer alterações, tendo aumentado a importância de apostar na publicidade e no marketing digital. Nesse contexto, uma das grandes apostas foi em estratégias de Marketing Digital, através da utilização de redes sociais, técnicas de SEO, entre outras, que ajudaram as empresas a comunicar melhor com os consumidores, a aproximarem-se mais destes (Música & Mercado, 2021).

Conforme referido por Nousopoulou et al. (2022, p. 1), as empresas afetadas pela pandemia perceberam a enorme pertinência de incorporar a transformação digital nas suas operações, de digitalizar as suas empresas de forma imediata e empreenderem maiores esforços para melhorar a sua situação económica, integrando um maior número de componentes tecnológicos.

As marcas e as empresas que adotaram o digital estão, atualmente, a aumentar os seus pedidos *online* e mantêm os seus negócios a funcionar em escritórios domésticos ou virtuais, sem a obrigatoriedade do presencial, do físico. Através do Covid-19 tornou-se visível o que realmente é ser digital. No entanto, não se trata somente de trabalhar com aplicações, mas sim de ter uma cadeia de soluções que percorre processos, pessoas e tecnologia. Trata-se de uma mudança fundamental na forma como trabalhamos, vivemos e fazemos negócios. De um momento para o outro, o comportamento do cliente, o consumo de meios de comunicação e os processos necessários para atender esses clientes mudaram. Sobretudo, a digitalização acelerou e continua a acelerar progressivamente. Portanto, para liderar na era pós-Covid, as organizações devem se focar no Marketing Digital e nas vendas (Deloitte, 2022).

Num cenário pós-pandémico, não é de crer que voltem todas as anteriores formas de comunicar, pelo menos, como o eram até ao surgimento do vírus. Isto porque, segundo Scafura (2020): “A predominância das plataformas digitais, nomeadamente durante o confinamento seria expectável, uma vez que as TIC, ocupavam já um lugar preponderante na contemporaneidade, tendência que, durante o referido período, se acentuou.”. De acordo com Saturnino (2020), as TIC, particularmente encaradas como uma alternativa para os cenários de crise económica, como o presente, têm contribuído para a criação de novos modelos de negócio, em que imperam a sustentabilidade, a solidariedade e a colaboração. Em causa, está uma economia da partilha. Se o modelo de comunicação inicialmente potenciado pela *internet* (*web* 1.0) se baseava, maioritariamente, na dicotomia tradicional, unilateral, vertical e hegemónica – emissor/recetor, em que as interações entre ambos eram mediadas por processos tradicionais de comunicação, tais como formulários, telefonemas ou *emails*, e controlados pelas empresas –, “(...) a partir da *Web* 2.0, a internet deixa de ser uma vitrine onde são expostos conteúdos, ideias e informações ou recursos multimídia (...)” (Mesquita et al., 2020, p. 289).

A mudança trouxe uma multiplicidade ‘de vozes’ (polifonia), “(...) numa estrutura horizontal, (...) de muitos para-muitos” (Ferreira, 2018, p. 177). Esta particularidade empola a importância da comunicação integrada, dada a presença das marcas em diversos *media* (sobretudo digitais). Acresce o surgimento de uma infinidade de novas ferramentas, baseadas

na democratização, na interatividade e na interação, assentes na diluição dos limites entre as esferas pública e privada (Ferreira, 2018; Mesquita et al., 2020). Com a evolução tecnológica, os consumidores adquiriram mais conhecimento e ganharam mais poder. A conectividade encontra-se enraizada no conceito de *prosumption*, o qual pressupõe um empoderamento dos utilizadores, que deixaram de ser apenas consumidores de conteúdos (papel passivo: recetores) para se tornarem nos respetivos produtores (papel ativo: emissores), acumulando, simultaneamente, os dois papéis, enquanto *prosumers*: “(...) diferente das gerações que se reuniam em frente ao aparelho televisor para assistir a novela e o jornal das oito (...)” (Scafura, 2020, p. 166). (...) Está em causa o UGC (*user-generated content*), o qual pode assumir os mais diversos formatos, como hashtags, fotografias ou vídeos, mas também avaliações, relatos e depoimentos (*eWOM-electronic word of mouth*), que, além de agregarem valor à marca, também são uma forma de aproximação e de valorização do utilizador, podendo, por esse motivo, ser mais mobilizadores.” (Santos, 2021).

As empresas tornaram-se reféns dos internautas, que poderão ser seus clientes, seguidores, ou mesmo *influencers*. São estes novos *players* que através dos seus *posts*, *blogs*, *vlogs* nas mais diversas plataformas, criam um *brand awareness*. Assim sendo, a marca/ empresa terá de gerir esta nova forma de cocriação, aproveitando-a para aprender sobre novas tendências do mercado; terá também de se adaptar a essas tendências através da introdução dos novos valores aos seus produtos e serviços, de modo mais rápido e num ambiente mais competitivo, aberto 24 horas por dia, 7 dias por semana e com muitos mais consumidores a controlarem todos os seus passos.

De acordo com Tien (2020), o Marketing Digital tornou-se a escolha da maioria das empresas, sendo que a tendência é continuar a crescer na fase pós-pandemia. Do mesmo modo, Keki (2021) afirma que o marketing e o *online* vão continuar em ação depois da pandemia; o Marketing Digital emergiu como uma solução para vários gestores das mais diversas empresas, por conseguinte, a tendência é que esse fator fortaleça a digitalização como uma via de sucesso para qualquer negócio. Ainda segunda a autora, o Marketing Digital pós-pandemia é de extrema importância, uma vez que cada vez as tecnologias se desenvolvem mais e mais os consumidores precisam de canais e plataformas digitais (Keki, 2021).

Nessa mesma linha de pensamento, Almeida et al. (2020) referem que as repercussões e o ritmo da disrupção tecnológica nas empresas estão a aumentar e foram aceleradas pelo Covid-19 e, por conseguinte, as empresas têm de estar preparadas para esse desafio, promovendo uma cultura de inovação entre todos os *stakeholders*. Um dos enormes desafios para os gestores nesta fase é envolver-se na mudança, enquanto tentam manter os seus

negócios. A digitalização das empresas aumentará a importância conferida aos canais digitais de marketing e vendas; promoverá, igualmente, o teletrabalho e o consumo de produtos tecnológicos à medida que cada vez mais pessoas irão interagir através de ferramentas de comunicação híbridas acessíveis a partir de qualquer lugar, e não apenas no ambiente físico das empresas e das suas residências (Almeida et al., 2020).

2.8.1. Turismo e o Marketing Digital no Pós-Covid_19 – Conclusões

O turismo foi um dos principais setores da economia que mais sofreu com os efeitos da pandemia de Covid-19, resultando no encerramento de estabelecimentos e no cancelamento de viagens por parte dos (possíveis) visitantes (Sousa & Machado, 2020, p. 29).

“Após o término desta crise, prevê-se que o turismo não será mais o mesmo. O comportamento dos consumidores certamente alterar-se-á e estes procurarão destinos que lhes garantam uma segurança que vai para além das questões da criminalidade e do terrorismo e se centrarão nas respostas dos serviços de saúde dos destinos; as empresas enfrentarão um enorme desafio na adequação dos seus produtos e serviços, na segmentação dos seus mercados e na adequação das suas estratégias de comunicação; as autoridades públicas terão de melhorar as suas respostas ao nível da saúde pública, do conhecimento da evolução do setor do turismo (ao nível das dinâmicas e mercados) e das medidas de apoio financeiro e fiscal ao setor. Face ao exposto, tanto a nível nacional, como regional/local, o turismo surge cada vez mais associado a processos de desenvolvimento territorial, catalisador das economias nacionais e locais, cujas especificidades requerem uma intervenção e acompanhamento permanentes, em sede de planeamento e de avaliação, por parte do Estado e das políticas públicas.” (Milheiro et al., 2021).

“...o canal de digital de marketing tornou-se parte essencial da estratégia de muitas empresas. Presentemente, mesmo para o pequeno empresário, existe uma forma muito barata e eficiente de comercializar os seus produtos ou serviços. O Marketing Digital não tem limites. A empresa pode usar quaisquer dispositivos como *smartphones*, *tablets*, portáteis, televisores, consolas de jogos, *outdoors* digitais, e meios como redes sociais, *SEO* (otimização do motor de busca), vídeos, conteúdos, *e-mails* e muito mais para promover a própria empresa e seus produtos e serviços. O Marketing Digital pode ter mais sucesso se considerar as necessidades dos utilizadores como uma prioridade máxima. Tal como “Roma não foi construída num dia”, por isso, os resultados do Marketing Digital também não virão sem tentativa, sem tentativa (e erro) as palavras de ordem” testar, aprender evoluir” devem estar no centro de todas as iniciativas de Marketing Digital. As empresas devem criar experiências inovadoras para os clientes e estratégias específicas para os meios de

comunicação identificarem o melhor caminho para impulsionar o desempenho do Marketing Digital.” (Yasmin et al., 2015)

Ainda de acordo com Yasmin et al. (2015), através de dados recolhidos em 2021, é apresentada uma utilização da internet associada às mais distintas motivações de pesquisa, passíveis de serem identificadas e quantificadas na figura abaixo. A atividade turística pode, assim, ser enquadrada em quaisquer umas das categorias abaixo apresentadas. A figura 5 apresenta as cinco principais razões pelas quais as pessoas usam redes sociais.

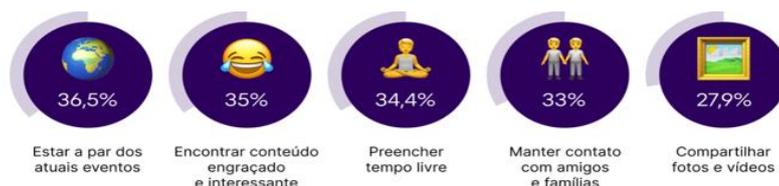


Figura 5 - As 5 principais razões pelas quais as pessoas usam redes sociais Fonte: Yasmin et al. (2015).

“Uma das formas possíveis de proceder poderia ser aplicar-se ao turismo, em geral, e à gestão do destino turístico, em particular os princípios subjacentes à Sociedade 5.0 introduzida pelo 5º Plano Básico de Ciência e Tecnologia japonês. A Sociedade 5.03 deverá ser "uma sociedade centrada no homem que equilibra o avanço económico com a resolução de problemas sociais por um sistema que integra fortemente o ciberespaço e o espaço físico" (UNESCO, 2019). A ideia da Sociedade 5.0 está necessariamente subjacente ao reconhecimento da forte presença da tecnologia nas nossas vidas, por um lado, e da necessidade de um novo humanismo, por outro. Neste sentido, o paralelismo entre esta ideia e o turismo é particularmente válido, se considerarmos a forte aplicação de novas tecnologias a vários aspetos do campo e da atividade turística.” (Carbone, 2020).

Com o advento do Covid-19, pode-se afirmar que o perfil do viajante já não é mais o mesmo. Assim, o perfil do viajante pós-Covid é agora caracterizado por ser mais conectado, mais digitalizado, mais exigente e mais inseguro relativamente às doenças, exigindo mais segurança sanitária (e.g.: nos destinos, meios de hospedagem, alimentação, etc.); passou a valorizar (ainda mais) as empresas que detêm políticas de sustentabilidade, assim como os pequenos negócios. Ademais, este novo perfil enfatiza o uso da tecnologia (mobilidade segura) e uma maior autonomia a nível, por exemplo, de reservas diretas, *check in e check out*, etc. O viajante pós-Covid tende, também, a procurar destinos com altos níveis de segurança, a preferir pequenos hotéis, destinos menos “consagrados” e empresas flexíveis e digitalizadas. A nível de segmentos, há uma maior procura pelo turismo de natureza, turismo rural, bem-estar, ecoturismo, turismo de aventura e turismo gastronómico (Poggi, 2020.).

Com o aumento do tempo de inatividade, o distanciamento social e o confinamento, as pessoas passaram a consumir mais os meios digitais do que nunca. A título de exemplo, o

Google e *YouTube*, as plataformas de *streaming* e as redes sociais revelaram níveis de tráfego *web* muito superiores ao período pré-pandémico, com forte tendência a continuar. Assim, as empresas devem possuir as melhores condições para competir no meio digital assim que a procura aumente (Turismo de Portugal, 2021).

Apesar de desconhecermos ao certo quando é que o turismo retornará à sua força total, é importante que as empresas comecem a desenhar estratégias alinhadas com esta nova fase pós-pandémica.

De acordo com Poggi (2020), o plano de marketing no setor turístico passará por alinhar a oferta de serviços (originais e inovadores) às novas necessidades de mercado; redeterminar o público-alvo; rever preços e políticas; redefinir o posicionamento da marca; e, sobretudo comunicar. De ressaltar que a comunicação é sempre fundamental, e os consumidores passam cada vez mais tempo *online* e, sobretudo, nas redes sociais. Na opinião Silva (2021, de p.4), o turismo necessita de reavaliar e redefinir as suas estratégias e medidas com a finalidade de propiciar novamente segurança ao viajante; as empresas precisam de se ajustar a esta nova fase do turismo em congruência com os novos critérios do turista, onde esta começa a procurar espaços maiores e com menos aglomeração de pessoas, onde perceciono segurança, não somente no alojamento mas de um modo geral. Uma vez que o turismo constitui uma das maiores e mais crescentes indústrias mundiais, é esperado que este assuma um papel preponderante no que concerne à sua recuperação e estabilidade económica após a pandemia (Silva, 2021, p. 4).

Podemos concluir, também, que no futuro, as mensagens turísticas deverão manter um caráter mais emocional e mais abstrato como consequência da experiência vivenciada com a pandemia, garantindo e oferecendo ao destino uma dimensão acima das características do destino em si. (Martín-Critikián et al., 2021). Além disso, as mensagens deverão transmitir maior segurança, confiança e flexibilidade (Poggi, 2020).

3. METODOLOGIA

3.1. Tipologia e método

No presente estudo foi utilizado como método de investigação o estudo de caso, que faz parte da metodologia empírica qualitativa. De acordo com a tipologia de Montero e León (2007), a metodologia empírica qualitativa compreende estudos produzidos sob a visão epistemológica do subjetivismo (abordagens fenomenológicas, interpretativas ou críticas). Os estudos de natureza qualitativa são aqueles em que os dados não estão na forma de números, ao contrário dos estudos de natureza quantitativa, carecendo de análise estatística e, sendo normalmente utilizados para explorar comportamentos, perspectivas, sentimentos e experiências dos indivíduos. De acordo com Mohajan (2018, p. 1), durante os últimos anos a utilização da metodologia qualitativa por parte de muitas instituições tem aumentado significativamente, na medida em que esta pode ser usada para explorar diversas áreas do comportamento humano para o desenvolvimento de organizações

O método de estudo de caso é caracterizado por estratégias descritivas que se referem a um único elemento (e.g., um grupo, uma pessoa, uma instituição). No presente estudo, foi escolhido o estudo de caso instrumental que é aquele em que o investigador escolhe a unidade atendendo às suas características prototípicas (Montero & León, 2017). Na opinião de Figueiredo e Amendoeira (2018), o método de estudo de caso é útil, especialmente, quando o investigador procura uma maior compreensão, exploração e descrição de acontecimentos e contextos de maior complexidade, em que estão envolvidos vários fatores. Na visão de Rowley (2002), os estudos de caso são adequados para dar respostas às perguntas “Como?” e “Por quê?” e, como tal, podem ser utilizados para investigações exploratórias, descritivas ou explicativas, permitindo obter uma perspectiva bastante holística de um problema complexo e das suas condições contextuais.

3.2. Tema

A escolha do presente tema prendeu-se com a importância que o Marketing Digital teve durante a pandemia de Covid-19, sobretudo para o setor turístico, que teve de procurar novas formas de comunicar e atrair clientes. Tal como já mencionado, as empresas do setor foram quase que “forçadas” a implementar estratégias de marketing digital para poderem sobreviver. Aquelas que já usavam tais estratégias, tiveram que melhorá-las e adaptá-las ao contexto. No entanto, é pertinente saber quais estratégias eram utilizadas antes, durante e após a pandemia; fazer uma comparação de como as estratégias eram utilizadas, de forma a verificar se houve ou não evolução nesse âmbito.

3.3. Questões de investigação

A realização deste trabalho, partiu das seguintes questões de investigação: 1) Quais foram as principais alterações introduzidas pela pandemia no que concerne ao marketing digital adotada pela empresa? 2) Como é que a empresa em análise comunicou com o cliente nas diferentes fases da pandemia? 3) Quais foram as principais estratégias do marketing digital que a empresa adotou no sentido de estar visível *online* para o cliente? 4) As estratégias adotadas pela empresa foram de encontro às utilizadas globalmente por empresas do setor?

Como resultado da presente pesquisa, pretende-se perceber de que forma a empresa em análise, ajustou as suas ferramentas digitais e adaptou a sua comunicação àquelas que foram as linhas orientadoras gerais adotadas pelos diferentes *players* a operar na indústria do turismo, de modo que mantivesse uma constante visibilidade junto dos diferentes mercados, e outros *stakeholders*, que lhe permitissem um rápido regresso á atividade conforme o aligeiramento ou levantamento das restrições em vigor.

3.4. Objetivos

Este estudo teve como principal objetivo analisar a adaptação do Marketing Digital da empresa Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda à fase pós-Covid-19. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

i) descrever as alterações introduzidas pela pandemia a nível de marketing digital na empresa, nomeadamente na comunicação com o cliente, efetuando-se uma comparação entre a fase pré-pandemia, pandemia e “novo-normal”;

ii) avaliar a visibilidade *online* da empresa durante as diferentes fases analisadas;

iii) analisar os resultados da estratégia comunicativa adotada pela empresa nas diferentes fases;

iv) verificar se as estratégias adotadas pela empresa foram de encontro ao praticado pelas restantes empresas e organismos a operar no mesmo setor de atividade.

3.5. Amostra

A amostra é a empresa Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda, uma empresa que opera no setor turístico na RAM.

3.6. Recolha de dados

Os dados utilizados no presente estudo foram obtidos através de dados quantitativos retirados das *dashboards* da página de internet da empresa e de outras plataformas onde opera os seus serviços; de conversas informais com clientes, colaboradores e sócios. Foram, ainda, consultadas várias bases de dados científicas para efetuar a revisão da literatura,

nomeadamente a *Scielo*, a *B-On*, a *EBSCO* e a *MDPI*. Estas bases de dados foram escolhidas porque permitem obter uma recolha de dados adequada e eficiente, apresentam a grande maioria dos resultados, referências e opções de acesso no campo de pesquisa, são bases de dados multidisciplinares e o seu conteúdo é analisado por pessoas especializadas e qualificadas. Por fim, foram consultadas outras fontes eletrónicas, designadamente *websites* de especialistas na área do marketing digital de modo a enriquecer a pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

Nesta fase do trabalho, será apresentada a empresa estudada, descrevendo o percurso realizado desde a sua criação. Serão analisados as ferramentas e os conteúdos das mensagens utilizadas pela empresa nas fases pré-pandemia, durante a pandemia e após o levantamento das restrições mais severas.

Neste capítulo, procuram-se descrever os ambientes micro e macro da empresa, culminando com uma análise das ferramentas e estratégias adotadas pela empresa nas diferentes fases e convergência com as práticas e tendências apontadas pelos diferentes autores consultados..

4.1. Análise interna

4.1.1. Constituição

A empresa em estudo - Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda. – foi constituída em outubro de 2013, na Região Autónoma da Madeira - RAM, mais concretamente no concelho do Funchal. Surgiu no meio da crise financeira que na altura assolava o panorama nacional português, e como tal, procurou nos turistas estrangeiros que visitavam a Ilha da Madeira um mercado potencial e sem os mesmos constrangimentos que assolavam então, um país inteiro.

4.1.2. Missão, Visão e Valores da empresa

A empresa tem como missão proporcionar experiências memoráveis à medida de cada cliente. Tem como visão ser uma referência para os que procuram atividades turísticas possíveis de realizar na Região Autónoma da Madeira. Tem como valores operar com confiança e honestidade para com todos os *stakeholders*.

4.1.3. Estrutura organizacional e funcional da empresa

A empresa é gerida pelo seu único sócio-gerente Filipe Freitas em estreita colaboração com a sua esposa. Ao sócio-gerente cabe a responsabilidade da gestão financeira, e operacional da empresa, sendo a parte comercial e gestão de redes sociais repartidas entre si e pela sua esposa. Os restantes elementos da empresa, que levam a cabo algumas das atividades turísticas realizadas com os clientes, são trabalhadores independentes.

4.1.4. Percurso da empresa

Tratando-se de uma PME, criada a pensar na possibilidade de desenvolver e gerir vários projetos em diferentes áreas, iniciou com um projeto na área do turismo, com o qual após o 3º ano de constituição atingia já resultados positivos permitindo lançar-se em novos projetos aliados aos serviços da estética e do fitness. Estes sim, orientados para o mercado local, mas que devido à pandemia foram descontinuados, por resultarem em custos fixos demasiado elevados, tornando inviável a sua continuação em tempos que se perscrutavam muito incertos.

A opção de manter o projeto de animação turística ativo durante a pandemia, deveu-se: á forte presença que tinha no mercado, ao reconhecimento que conquistou junto dos seus clientes, bem como, com parceiros nacionais e internacionais. Reforçada essa intenção, pela crença de que um projeto que até então apresentava uma taxa de crescimento média de 4,6%, teria uma retoma rápida assim que fosse possível assegurar a deslocação de turistas à ilha.

4.1.5. Modelo de negócio

A empresa obteve a sua licença junto do Registo Nacional de Atividade de Animação Turística, permitindo-lhe operar em todo o território Nacional Português. No entanto, cinge as suas operações à RAM. A sua atividade no âmbito do turismo tem duas vertentes, por um lado organiza e executa *tours* com turistas utilizando pessoal da empresa e viaturas também património desta. Por outro lado, organiza e dinamiza *tours* e outras atividades desenvolvidas por empresas parceiras. Em termos de fonte de receitas, da primeira forma de operar recebe 100% dos seus clientes, salvo se as suas atividades tiverem sido vendidas por um parceiro que deduzirá a sua comissão ao valor final a receber. Dos serviços dos parceiros que a empresa vende, recebe uma comissão, ficando a responsabilidade sobre as empresas parceiras pela execução das atividades e compleição dos serviços apresentados aos turistas.

4.1.6. O Marketing Tradicional e Digital da empresa

Para a divulgação dos serviços e produtos da empresa e das suas parceiras, a empresa utiliza duas formas distintas e que se complementam para os casos específicos daqueles clientes que utilizam os métodos ROPO¹⁰. As formas distintas são a loja física no centro histórico do Funchal, onde o Marketing Tradicional está presente, através da distribuição em mão de prospectos e promoção presencial das várias atividades possíveis de contratar. O acolhimento dos potenciais clientes, é realizado por guias-intérpretes conhecedores das várias atividades

¹⁰ Research Online Purchase Offline / Research Offline Purchase Online

possíveis a realizar e ainda informações sobre: festividades a decorrer, locais de visita obrigatórios, gastronomia, cultura, tradições, história local / regional e nacional.

O segundo formato de marketing, assenta nas diferentes ferramentas digitais, onde constam a mesma informação de serviços e produtos disponíveis. E que podem também aqui ser inquiridos por contacto eletrónico e adquiridos através da plataforma de reservas.

Em qualquer uma das formas de contacto, seja presencial ou *online*, é disponibilizado um número de contacto telefónico a todos os clientes que pretendam esclarecer algumas questões posteriormente ou realizar alguma alteração aos horários ou serviços contratados.

4.1.7. Caracterização dos clientes

Em termos de caracterização da procura turística a empresa registou a seguinte informação por países emissores, numa fase pré-pandemia (tabela 2):

Tabela 2 - Caracterização da procura turística (fase pré-pandemia)

Mercado	Reservas	Média idade	Reserva Online	Reserva Loja	Reserva Parceiros
Reino Unido	43%,	67	79.5%	11,5%	8%
França	35%,	59	59%	15,5%	25,5%
Alemanha	17%	61	85%	2%	13%
Outros	5%	ND	40%	0%	60%

Fonte: elaboração própria

As Reservas *Online* - consideram todas as reservas realizadas através da página de internet da empresa, bem como todas as plataformas onde se encontra registada.

As Reservas Parceiros – compreendem empresas parceiras como sejam grupos hoteleiros, empresas *DMC*¹¹, e Agentes de Viagens.

Do total de reservas realizadas *online*, em 86,6% dos casos os clientes efetuaram o pagamento com recurso ao cartão de crédito, por considerarem uma forma mais cómoda e segura de garantir o serviço desejado. Estas reservas, em mais de 48% foram efetuadas com pelo menos 2 meses de antecedência á chegada ao destino por parte dos turistas.

Independentemente das suas nacionalidades, 96,7% das reservas são realizadas por casais.

¹¹ Destination Management Company

4.1.8. Fatores Críticos de Sucesso

A empresa apresenta como fatores críticos de sucesso:

- uma equipa experiente e com alguns anos de colaboração conjunta, que lhe conferem uma grande coesão interna e uniformidade na qualidade dos serviços prestados;

- forte presença nas mais conhecidas plataformas de reserva (e.g.: *Tripadvisor, Get Your Guide, Airbnb*), resultante de excelentes comentários aos seus serviços não apenas nas redes, sociais e plataformas de reserva, mas também na recomendação a familiares e amigos;

- exclusividade do serviço que presta, não apenas por ser a única empresa a operar com *Sidecars* na RAM, mas também pela personalização e privacidade conferida aos seus clientes;

- Parcerias com grandes operadores turísticos ao nível mundial (e.g.: *P&O – Cunard, Fred Olsen, Tui*).

4.2. Análise Externa

4.2.1. Caracterização das Empresas Concorrentes

A oferta de atividades de animação turística na RAM em 31 de dezembro de 2021, era composta por 299 empresas (fonte: site do Registo Nacional de Atividades de Animação Turística - RNAAT), na sua maioria PMEs.

A oferta compreende diferentes tipos de experiências, apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Oferta de atividades de animação turística na RAM

Tipo de Atividade	Preços por Pessoa a partir de
Montanha	30€
Marítimo turísticas	30€
<i>Tours</i> organizados em carrinhas ou 4X4	28€
<i>Tuk, Trikes</i> , veículos clássicos	7,5€
Aluguer de Trotinetes, Bicicletas, motociclos e outros	10€

Fonte: elaboração própria

Na sua maioria, estas empresas oferecem programas muito idênticos com rotas ou percursos previamente estipulados, salvo algumas diferenças no horário das suas atividades.

4.2.2. Análise SWOT

Este subcapítulo apresenta a análise SWOT da empresa. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para o planejamento estratégico e gestão estratégica nas organizações. Trata-se de uma ferramenta simples, mas muito poderosa, para dimensionar as capacidades e lacunas de recursos de uma empresa, suas oportunidades de mercado e ameaças externas ao seu futuro. A sigla SWOT significa *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). As forças organizacionais ou pontos fortes, são as características da empresa que lhe dão vantagem sobre outras que atuam no mesmo ramo. As fraquezas ou pontos fracos, dizem respeito às características que colocam a empresa alvo de análise em desvantagem face a outras. As oportunidades fazem menção aos elementos externos do ambiente que trazem benefícios à empresa. Por fim, as ameaças são os elementos externos do ambiente que podem colocar em causa a sobrevivência e o desenvolvimento da organização (Gurel, 2017). A análise SWOT, permite, assim fazer o cruzamento entre as oportunidades e as ameaças externas à organização, através dos seus pontos fortes e fracos, servindo de base para planejamentos estratégicos e de gestão (Chiavenato & Sapiro, 2003). A tabela 4 apresenta a análise SWOT da empresa alvo de estudo.

Tabela 4 - Análise SWOT

<p>SWOT Dinâmica</p>	<p>Forças</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Serviços exclusivos / privados II. Equipa experiente III. Parcerias sólidas IV. Operacional todo o ano 	<p>Fraquezas</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Dependência da chegada de clientes à Ilha II. Concentração num segmento de mercado médio/Alto, Alto III. Perda de alguns elementos da equipa de trabalho
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Novas ligações diretas com outros países 2. Aumento da utilização do online 3. Aumento da oferta de alojamento na RAM 	<p>Oportunidades / Forças</p> <p>2,II – aposta no <i>online</i> de acordo com os segmentos de mercado identificados pela empresa</p> <p>3,III – expansão dos locais de divulgação</p>	<p>Oportunidades / Fraquezas</p> <p>1,I – Aumento do número de visitantes</p> <p>2,I – Aposta nas reservas antecipadas</p>
<p>Ameaças</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Novos concorrentes 2. Desaparecimento de alguns parceiros (covid-19) 3. Aposta generalizada na divulgação online 	<p>Ameaças / Forças</p> <p>1,I – utilização por parte da concorrência dos serviços exclusivos da empresa</p> <p>3,III – Divulgação dos serviços da empresa através do Online criado pelos parceiros</p>	<p>Ameaças / Fraquezas</p> <p>1,I – As alterações no fluxo de chegada de turistas à RAM ditam o sucesso/permanência de novos entrantes</p> <p>2,II – Alargamento da quota de mercado nos segmentos abandonados pelos parceiros</p>

Fonte: elaboração própria.

4.2.3. Análise VRIO¹²

O modelo VRIO consiste numa ferramenta proposta por Barney & Hersterly (2015) que permite a análise dos recursos e das capacidades de uma organização,

¹² Valioso Raro Inimitável Operacional

possibilitando a identificação de fontes de vantagem competitiva. Assim, este subcapítulo apresenta a análise VRIO para a empresa em análise neste estudo.

A padronização na forma de operar é uma mais-valia, conferindo-lhe uma alta taxa de êxito. Além disso, abona á empresa uma segurança não apenas ao nível dos resultados das experiências dos proporcionadas aos seus clientes, mas também no acolhimento dos pedidos de contacto iniciais e transmissão de informação da empresa e dos serviços por ela prestados e/ou recomendados.

Por outro lado, a exclusividade dos serviços levados a cabo pela empresa ao logo de todo o ano permitem evidenciar-se das restantes ofertas existentes no mercado, conferindo-lhe um carater de raridade junto dos seus clientes. Os serviços da empresa, pela forma como se realizam, são únicos e de difícil imitação, sendo operados de forma a contribuir para o sucesso e reconhecimento da empresa.

4.2.4. Análise PESTAL

Neste subcapítulo apresenta-se a análise PESTAL da empresa. A análise PESTAL é uma ferramenta, normalmente utilizada com outras ferramentas analíticas de negócios como a SWOT e as Cinco Forças de Porter, para analisar e controlar os fatores macro ambientais que podem ter impacto significativo no desempenho de uma empresa (Guia Corporativo, s.d., p. 2).

Externamente à empresa, e numa fase que se acredita ser de regresso a uma normalidade, embora ainda com algumas restrições sanitárias, o ambiente que se vive nas diferentes áreas poderá resumir-se às abaixo apresentada na tabela 5, numa análise *PESTAL*¹³.

Tabela 5 - Análise PESTAL

Política	<ul style="list-style-type: none">○ Clima de relativa estabilidade no panorama nacional e europeu.○ Localmente o Governo da RAM, promove o destino internacionalmente como sendo seguro para todos os visitantes.
Economia	<ul style="list-style-type: none">○ Aprovação e atribuição de fundos aos Estados membros da EU, para que estes possam distribuir pelos seus diferentes parceiros económicos. Por forma a poderem mitigarem alguns dos efeitos causados pela paragem ou abrandamento das suas atividades durante a pandemia.

¹³ Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apesar do regresso à atividade existem dificuldades nalgumas indústrias em voltar a contratar pessoal qualificado para os seus quadros.
Social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desconforto com a continuidade de algumas restrições sanitárias. ○ Sentimento de regresso à normalidade e possibilidade voltar a viajar, com o aligeiramento das exigências sanitárias internacionais. ○ Maior movimentação de pessoas a viajar e a privar com familiares e amigos.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ○ O recurso ao <i>online</i>, para aconselhar, comparar, decidir, adquirir, recomendar e voltar a comprar; tornou-se comum e transversal às várias gerações. ○ Adoção do trabalho remoto como alternativa ao presencial, aumentando o tempo online de um maior número de consumidores.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ○ A proteção do meio ambiente, levou vários governos a assumirem a redução de emissões de CO₂, e a promoverem o apoio da aquisição de meios de transporte e equipamentos menos poluentes ou com recurso a energias renováveis. ○ Os espaços verdes, e os oceanos ganham mais adeptos e a preocupação com a sua conservação é crescente.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fim de imposição de horários de encerramento, das multas por incumprimentos às regras sanitárias. ○ Não obrigatoriedade de certificado de vacinação ou recuperação para poder viajar.

Fonte: elaboração própria.

4.2.5. Vantagem competitiva sustentável – (Porter, 1986)

A empresa desde sempre, optou por uma estratégia de diferenciação, praticando preços acima dos praticados no mercado por outros serviços privados (e.g., Táxis de Turismo). A inclusão no serviço de alguns extras, tais como a flexibilidade de horários, a recolha em vários pontos da ilha sem custos extra, a realização de fotos e vídeos dos clientes durante a atividade que posteriormente lhes são enviados. Estes fatores fazem com que os clientes identifiquem a diferença em relação a outros serviços disponíveis.

A redução dos custos da empresa passa pela integração na cadeia de valor dos serviços: de manutenção dos veículos realizados pelo proprietário, de estacionamento dos veículos em

instalações próprias não arrendadas, e do desenvolvimento de todo marketing digital internamente.

Por outro lado, a empresa não se encontra endividada nem precisou de recorrer a empréstimos para fazer face à paragem causada pela pandemia. E, apesar de ter perdido dois elementos na equipa de guias, conseguiu recrutar um novo elemento que rapidamente absorveu a cultura da empresa e tem vindo a integrar o espírito da equipa pré-existente.

4.2.6. Procura Física versus Procura Virtual

Devido à forte solicitação para pagamentos *online* por parte dos clientes, a empresa optou por colocar na sua página na internet a modalidade de pagamento por cartão de crédito, o que contribuiu para o aumento das margens da empresa em função da diminuição nas percentagens pagas a outras plataformas pela venda daqueles mesmos serviços. Esta alteração resultou num aumento da sensação de segurança de ambos os lados (clientes / empresa), sendo que é logo explicado de início e de forma muito clara e transparente, o serviço a ser prestado e as facilidades na forma de pagamento.

Na procura física, a empresa optou por manter a forma de pagamento em numerário, por não serem possíveis de conseguir melhores ou idênticas taxas de comissão bancárias, como no serviço *online*.

Em qualquer uma das formas de contacto presencial ou digital, a afluência era equiparável, embora com motivações diversas, e como tal, mais abrangentes nos conteúdos e quantidade de informação disponibilizada nos contactos em loja.

4.3. Apresentação dos resultados

Nesta secção do presente trabalho, serão apresentados os resultados da análise efetuada tendo em conta os objetivos previamente definidos. Assim, serão apresentadas as ferramentas digitais utilizadas pela empresa de um modo global; as ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing utilizadas nas fases pré-Covid, Covid e “Novo Normal”. Serão apresentados, também, os resultados relativos à estratégia comunicativa adotada pela empresa nessas três fases.

4.3.1. Ferramentas digitais utilizadas pela empresa

Desde logo, a empresa percebeu que o canal digital, sobre a qual incidirá o presente estudo, era para muitos turistas a forma eleita para chegar ao conhecimento da sua existência, dos seus serviços, de forma como a contactar, de reservar e pagar. É por esta via que muitos visitantes programam antecipadamente as suas reservas para as datas desejadas e colocam todas as suas questões referentes a serviços, disponibilidades, formas de pagamento, solicitação de serviços à medida e personalização dos mesmos.

Foi com recurso às ferramentas do Marketing Digital (Leung & Mo, 2019), que a empresa (Chesbrough, 2006; Adolpho, 2012; Kotler et al., 2021):

- pesquisou e orientou a sua estratégia de *marketing* para o seu mercado;
- planeou e previu como abordar os respetivos mercados;
- produziu e publicou conteúdos de acordo com os diferentes contextos (internos e/ou externos) em que se encontrava a operar;
- promoveu e propagou a sua comunicação, aumentando a sua visibilidade nos diferentes canais digitais;
- personalizou e precisou as suas mensagens, agilizando a forma de comunicar incentivando à participação dos seus clientes na melhoria de serviços a oferecer e na forma de o fazer.

No decorrer das anteriores análises e pesquisas, a empresa caracterizou os seus mercados consumidores, as ofertas de outras empresas já a operar em diferentes níveis (internacional, nacional e local), tendo definido aquele que seria o seu *marketing mix* (De Ascaniis, et al., 2021, p. 9), compreendendo os seguintes 7 elementos:

- Produto – oferta de serviços / experiências exclusivas e personalizáveis;
- Preço – experiências a um custo acima da média das ofertas existentes, perceptível e reconhecido pelos clientes como um justo valor em função do serviço prestado;
- Local – *Site* da empresa, plataformas de outros parceiros, e outros sistemas de reserva *online*;
- Promoção – utilização de várias ferramentas digitais: *eWOM*, *E-mail*, anúncios no *Facebook*, *Google Ads*, *Google Business*.
- Pessoas – formação e sensibilização para novas tendências e comportamentos;
- Evidências Físicas – partilha de fotos de *tours* realizados e comentários realizados por outros clientes;
- Processo – atenção dispensada a cada cliente desde o primeiro contacto, começando pelo tempo de resposta e condução do cliente por todo o processo de esclarecimento e reserva do serviço que pretende adquirir ou criar.

Decidiram, então, os responsáveis da empresa pela seguinte utilização das seguintes ferramentas de Marketing Digital, apresentadas na tabela 6.

Tabela 6 - Ferramentas Digitais da empresa estudada

Ferramentas de Marketing Digital da Empresa

Word of Mouth Advertising	Social Media	Facebook, Instagram, Pintrest, Twitter, Google Business, Google Ads, Tripadvisor, Get Your Guide (2013), AIRBNB (2017), TIK TOK (2018)
	Influencer marketing	A empresa recorre aos serviços de bloggers, Vloggers, influencers e revistas de diferentes especialidades.
Email Marketing		A empresa utiliza o email direto para clientes em diferentes fases do contacto daqueles com a empresa (e.g., primeiro contacto, confirmação de reserva, envio de fotos ou vídeos...).
Search Engine Marketing	Search engine optimization	Ferramentas externas à empresa (e.g., SEMrush); Pesquisas mais frequentes na página <i>web</i> da própria empresa; Facebook, Google Ads e tawk.to.
	Pay-per click Advertising	Facebook, Google Ads, Google Business.

Fonte: elaboração própria

Devido ao número de utilizadores ao nível mundial, e ainda por ter sido uma das primeiras redes sociais utilizadas na promoção da empresa, será analisada a comunicação realizada pela empresa na plataforma *Facebook*. Serão analisadas mensagens colocadas *online* e partilhadas pela empresa com os seus clientes nas diferentes plataformas, desde o ano de 2014.

As fases consideradas relevantes para o presente estudo. São elas:

- Fase Pré-Covid-19: desde Maio de 2014 a Março de 2020;
- Fase Covid-19: Março de 2020 a Junho de 2021;
- Fase “Novo Norma”: a partir de Junho de 2021 até Abril 2022.

As datas consideradas foram estipuladas de acordo com a realidade vivida na RAM enquanto destino turístico e nos termos do funcionamento permitido pelas autoridades locais de todas as atividades turísticas regionais. Como tal, podem divergir no tempo do início legal, ou de retoma daquelas atividades em outras regiões nacionais ou internacionais. Nas tabelas seguintes (tabela 7, 8 e 9, respetivamente) são, assim, apresentadas as três fases contempladas neste estudo relativamente às ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing adotadas pela empresa alvo de estudo.

4.3.1.1. Fase Pré-Covid-19

Tabela 7 - Ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing na Fase pré-Covid

eWOM	- As publicações promoviam já os serviços e atividades a serem desenvolvidos. Desde então, e num formato bissemanal em algumas
------	--

Ferramentas Digitais		<p>plataformas, são publicados <i>posts</i> ou anúncios sobre a empresa, com fotos dos <i>tours</i> realizados, promoção de novos serviços, pontos de interesse a visitar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - É colocado <i>online</i> o primeiro site da empresa que permitia realizar reservas online, fornecer informações diversas em formato FAQ¹⁴, ou contactar a empresa para solicitar algum tipo de esclarecimento sobre outras atividades disponíveis, bem como, especificidades de alguns <i>tours</i> e/ou serviços. - Em 2017, foi utilizada a conta de <i>AIRBNB</i> do proprietário da empresa, para criar uma oferta de alguns serviços turísticos possíveis de reservar diretamente através daquela plataforma. - Em 2018, foi aberta a conta de <i>TikTok</i>, tendo passado a empresa a utilizar as funcionalidades desta ferramenta para alargar a sua forma de comunicar com um intuito de atingir um segmento de mercado mais jovem, normalmente com um maior engajamento tecnológico. - a empresa contratou a <i>blogger</i> Julie Dawn Fox para escrever e publicar nos seus canais próprios, um artigo sobre a sua experiência de um dia de viagem pela Ilha da Madeira utilizando os serviços da empresa. Este mesmo artigo foi depois utilizado em várias revistas de turismo internacionais que utilizavam tanto o formato digital como o impresso para chegar aos seus leitores, destacamos a revista “<i>Sidecar Traveller</i>” que repetiu por mais que uma vez o artigo nas suas edições online.
	Email	A utilização do correio eletrónico estava presente desde os contactos iniciais com potenciais clientes e parceiros para a apresentação e promoção da empresa da marca e dos serviços a oferecer, sendo também utilizado para confirmação de reservas e envio de material promocional da empresa com fotos e vídeos de <i>tours</i> realizados.
	SEM	Pesquisa de palavras-chave, identifica os principais mercados, confirma perfis de clientes, mede os impactos gerados pelas ações promocionais, corrige e confirma o alcance das alterações efetuadas.
Comunicação	Empresa	A empresa procura lançar no mercado uma ideia de caráter inovador e diferente da oferta já existente, e obter visibilidade junto dos motores de busca que lhe permita elencar entre as primeiras empresas do destino nas pesquisas realizadas pelos potenciais visitantes.
	Clientes	Os clientes procuram na internet entre os vários destinos aqueles que lhe poderão proporcionar as melhores experiências, e confirmar dentro das atividades que pretendem realizar, as empresas que melhor identificaram as suas expectativas.
	Mensagem	<ul style="list-style-type: none"> - As mensagens destinavam-se à apresentação e promoção não apenas dos serviços, mas também, da forma inovadora que acabara de ser introduzida na RAM para que os seus visitantes pudessem disfrutar de um serviço privado e personalizável.

¹⁴ *Frequently Asked Questions*

	- A Comunicação caracteriza-se pela sua unilateralidade.
Estratégia de Marketing	A empresa apostou numa estratégia de diferenciação da sua oferta de exclusividade, através de um preço acima dos praticados no mercado, bem como pelas características únicas inerentes aos veículos a utilizar, e à possibilidade de personalização do serviço.

Fonte: elaboração própria

Como exemplos da comunicação efetuada numa fase de lançamento da empresa, encontram-se abaixo as duas primeiras mensagens colocadas *online* pela empresa.



Figura 6 - Post 28/05/2014 e Post 26/06/2014. Fonte: Madeira Sidecar Tours

Ainda nesta mesma fase era referido o endereço do espaço físico da empresa, onde os clientes poderiam adquirir os serviços e/ou receber mais detalhes sobre os mesmos. Era também possível, tanto no *Facebook* como no *site* da empresa fazer o *download* do prospeto da empresa.

4.3.1.2. Fase Covid-19

Tabela 8 - Ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing na Fase Covid-19

Ferramentas Digitais	eWOM	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de todas as plataformas em que a empresa estava presente para a partilha de mensagens com todos os <i>stakeholders</i>. - Com a continuidade dos confinamentos e necessidade de alterar na forma de comunicar, foi realizado com recurso á aplicação <i>Google Earth</i>, um <i>tour</i> virtual com fotos de <i>tours</i> anteriormente realizados e texto descritivo de locais e paisagens, de um dos <i>best sellers</i> da empresa, dando depois também partilhado <i>online</i> através da plataforma <i>Facebook</i>. - Deslocação de alguns <i>influencers</i> e <i>bloggers</i>, que promoveram vários encantos naturais da ilha, bem como, atividades ao ar livre perto da natureza e longe das multidões.
	Email	- Os contactos por correio eletrónico passaram a ser mensagens de apoios entre empresa e clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos dos contactos realizados com antigos clientes passaram para níveis de maior proximidade e de partilha de preocupações das realidades vivenciadas por ambos os interlocutores. - O correio eletrónico com os clientes foi utilizado para lembrar tours realizados em anos anteriores; através do envio em anexo de fotos dos seus <i>tours</i>. - Foram ainda enviadas mensagens de feliz aniversário, de Feliz Natal e Bom Ano Novo.
	<p>SEM</p> <ul style="list-style-type: none"> - A pesquisa <i>online</i>, identificou uma óbvia alteração nas pesquisas e interesses, sendo uma das questões mais colocadas, qual o estado pandémico no destino. - Foram identificados desta forma novos mercados e uma faixa etária mais jovem, nomeadamente no mercado polaco. - A publicidade realizada por parte da empresa foi ajustada em termos de quantidade de anúncios e abrangência de mercados, incidindo maioritariamente nos mercados que mantinham ligações aéreas regulares para a RAM.
<p>Comunicação</p>	<p>Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - O assegurar de alguma periodicidade nas mensagens desencadeou uma série de comentários de apoio à empresa e mensagens de <i>e-mail</i> da parte de antigos clientes que se comprometiam em voltar á Ilha e reutilizar os serviços da empresa. - A menção ao certificado "<i>Clean and Safe</i>" em todas as publicações da altura, visava aumentar nos recetores a confiança relativamente às medidas de segurança instituídas no destino para o combate da propagação do vírus Covid-19. - O <i>tour</i> virtual foi enviado a clientes, empresas parceiras nacionais e internacionais, comprovando que a empresa mantinha a atividade possível e permitida atendendo à realidade de confinamento obrigatório generalizado por toda a Europa.
	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foram recebidos vários contactos de apoio de clientes, bem como de mensagens privadas inquirindo pela situação da empresa, o estado de espírito dos colaboradores, da situação pandémica na RAM e no país. - Muitos clientes realizaram pré-reservas de <i>tours</i>, procurando conforto, esperança e alento para enfrentar a incerteza em que se encontravam. - Receiam assumir compromissos futuros, evitando a compra através de cartão de crédito ou mesmo através das plataformas <i>Tripadvisor</i> e <i>Get Your Guide</i>.
	<p>Mensagem</p> <ul style="list-style-type: none"> - O fio condutor em todas as mensagens desta fase foi o de manter uma comunicação positiva e de esperança, mesmo nas alturas em que muitos dos seus clientes de diferentes mercados emissores se encontravam obrigatoriamente confinados às suas habitações, tendo alguns destes confinamentos ido além dos 30 dias. - A mensagem ganhou um carácter mais institucional, com uma intenção nítida na promoção das medidas de higiene e segurança adotadas pela empresa e respetiva certificação por parte do Turismo

	de Portugal, procurando demonstrar que o destino era seguro e que se encontrava pronto para receber novamente os turistas.
Estratégia de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - As publicações da empresa foram alteradas no seu conteúdo informativo e imagens utilizadas, optando por seguir alguns exemplos da indústria turística internacional, do Turismo de Portugal bem como do Turismo da Madeira. - Com o evoluir da situação pandémica, foram implementados mecanismos pensados por diferentes organismos institucionais reguladores da atividade turística, e que a todos interessava adotar e promover junto dos seus mercados. - Um novo objetivo da comunicação da empresa passou por incorporar mensagens de esperança numa normalidade, desde que atendidos os cuidados e indicações vigentes á altura. - Em junho de 2021, foi lançada uma campanha de promoção de verão com um desconto de 10% para as reservas efetuadas no <i>site</i>. - Durante esta fase, o verdadeiro desafio foi encontrar a fórmula certa para manter alguma presença no canal digital e, conseqüentemente, continuar visível para todos os <i>stakeholders</i>.

Fonte: elaboração própria



Figura 7 - Post 24/03/2020 e Post 07/04/2020

Fonte: Madeira Sidecar Tours



Figura 8 - Post 16/05/2020 e Post 19/07/2020.

Fonte: Madeira Sidecar Tours

4.3.1.3. Fase “Novo Normal”

Tabela 9 - Ferramentas digitais, comunicação e estratégias de marketing na Fase Novo-Normal

Ferramentas Digitais	eWOM	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de <i>Storytelling</i> e <i>Reels</i> por parte da empresa, sendo que estas formas de anunciar estiveram sempre presentes desde que introduzidas pelo <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>. - A convite da Associação de Promoção da Madeira - APM, vários <i>bloggers</i> e <i>influencers</i> Europeus e Americanos visitaram a RAM e participaram nas diversas atividades de animação turística, realizando entradas em direto para os seus seguidores, divulgando as experiências e sensações vividas durante a realização das várias atividades. Recorrentemente, os serviços da empresa em estudo foram parte integrante dessa oferta e com <i>reviews</i> muito positivos, que resultaram em mais visitas às várias plataformas da empresa. - Publicação por parte de <i>influencers</i> e <i>bloggers</i>, que distinguiam as Ilhas da Madeira e Porto Santo como destinos seguros a visitar, numa fase de ainda alguma incerteza relativamente a outros destinos. Estes promoveram vários encantos naturais da ilha, bem como, atividades ao ar livre perto da natureza e longe das multidões.
	Email	<ul style="list-style-type: none"> - Os contactos por correio eletrónico voltam a um contexto muito próximo do anterior ao da pandemia, com pedido de informações sobre os serviços da empresa, personalização das experiências, envio de fotos de <i>tours</i> realizados onde constam todas as informações da empresa e <i>links</i> de contacto. - Alguns contactos são ainda para confirmação do estado da pandemia na RAM e no país, quais as medidas em vigor (vacinação obrigatória, testes PCR, etc.).
	SEM	<ul style="list-style-type: none"> - Foram identificadas novas tendências e alterações relativamente aos horários e aos dias da semana para a colocação <i>online</i> de novos <i>posts</i>, - Foram avaliadas as reações às novas comunicações e anúncios de forma a confirmar o seu alcance em termos de visualizações, <i>clicks</i> e partilhas.
Comunicação	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa recolheu opiniões junto de todos os elementos da equipa que tratavam diretamente com os visitantes, e foi perceptível da parte de muitos dos visitantes a vontade de viajar sem terem de ser recordados a todo o momento de restrições e momentos difíceis de um passado ainda bem presente. - A empresa retirou das suas comunicações nas redes sociais os certificados "<i>Clean and Safe</i>", bem como menções ao vírus Covid-19. - Os certificados ou menções às medidas de segurança Covid-19, mantiveram-se nas comunicações realizadas por <i>e-mail</i>; abaixo da assinatura dos responsáveis da empresa e em algumas plataformas de vendas como o <i>Tripadvisor</i> e o <i>Get Your Guide</i>, sendo que nestas últimas mantiveram-se, devido a ser uma imposição dos prestadores daqueles mesmos serviços.
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitação generalizada para a realização de <i>tours</i> privados, com uma maior incidência pelos <i>tours</i> de duração superior a 4 horas que permitissem disfrutar de paragens em locais com belas paisagens e longe das multidões.

	<ul style="list-style-type: none"> - Buscam momentos mais próximos da natureza e com um maior interesse pelas paisagens naturais em detrimento de espaços urbanos. - Pretendem viajar sem ser a todo o momento recordados de restrições e limitações, especialmente pela ainda recente memória de momentos muito difíceis. - Numa minoria dos turistas, foi verificado um sentimento de negação relativamente a toda a situação vivida, constestando a forma como foi gerida a pandemia nos seus países e mesmo ao nível internacional.
<p>Mensagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foram removidas as menções ao nome do vírus e de <i>hashtags</i> direcionando para qualquer tópico relacionado com o mesmo. - Nas comunicações da empresa, verificou-se um foco na personalização das mensagens através da utilização de frases como: “Do you wanna...”, “Enjoy the ride...”; o recurso a fotos compostas dos clientes a disfrutarem de momentos de lazer rodeados de paisagens e ambientes naturais incluindo os veículos da empresa, invocam a ideia de regresso às origens, ao básico no ser humano, com recurso a um veículo menos comum, e longe de qualquer rotina quotidiana.
<p>Estratégia de Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa procurou realçar um regresso à natureza, à realização descontraída de atividades em espaços abertos. - Procura de proximidade, de relacionamento menos formal e mais humano com o cliente, apelando a novas experiências de forma descontraída e em boa companhia.

Fonte: elaboração própria



Figura 9 - Post 24/06/2020 e Post 10/04/2020 Fonte: Madeira Sidecar Tours

4.3.2. Estratégia comunicativa da empresa nas 3 fases- resultados

Para analisar os resultados da estratégia comunicativa adotada pela empresa nas diferentes fases abordadas, recorreu-se aos números de visitas semanais à página da empresa desde maio de 2019 a março de 2022. De acordo com os resultados apurados, é perceptível uma tendência crescente, apesar de algumas quebras justificadas por diferentes retrocessos no sucesso do combate à pandemia (figura 10).

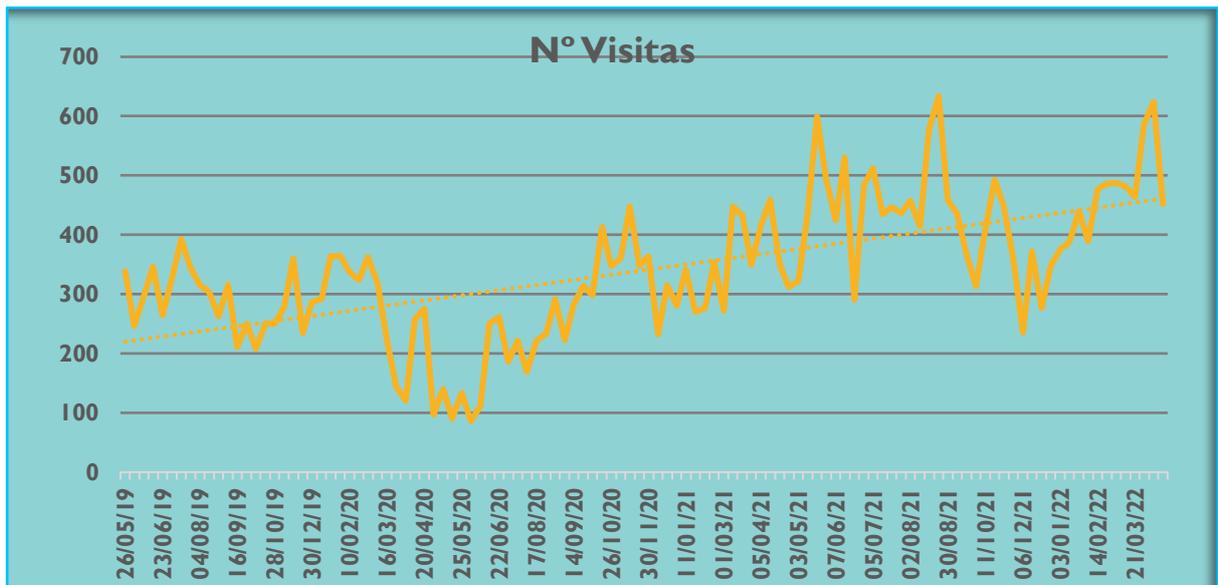


Figura 10 - Nº de visitas registadas (2019 a 2022). Fonte: elaboração própria

4.4. Discussão dos resultados

O ano de 2020 foi um ano marcante na história, que trouxe consigo uma pandemia para a qual as pessoas não estavam preparadas. No que diz respeito ao setor do turismo, uma área totalmente direcionada para as pessoas, as dificuldades foram imensas, no sentido que este se viu sem "matéria-prima" para continuar a operar. Além disso, os hábitos e comportamentos dos turistas alteraram-se significativamente, obrigando as empresas turísticas a uma adaptação rápida. Os clientes passaram a estar maioritariamente *online*, tornando totalmente crucial que as PME's se adaptassem e passassem do físico para o digital (Turismo de Portugal, 2022). Durante a época pandémica, os consumidores modificaram os seus hábitos de consumos no que tange a números, proporção, valor gasto em compras *online* e meios de pagamento (Santos, 2021).

Graças à tecnologia, as pessoas agora podem obter de forma rápida e efetiva informação sobre determinado destino turístico ou empresa do setor. Assim, é evidente que o Marketing Digital se encontra profundamente difundido e implantado no turismo da atualidade (Toubes et al., 2021, p. 1346).

Por conseguinte, as estratégias de marketing digital no turismo constituem uma ferramenta de extremo valor, uma vez que o turista despende imenso tempo na internet; as suas preferências alteram-se rapidamente quando influenciados pela opinião de outros e, o *online* acaba por chamar a sua atenção, impulsionando o interesse para a viagem (Mendes, 2021, p. 150).

Durante a pandemia de Covid-19, as empresas depararam-se com a necessidade de alterar os planos de marketing e adaptar os mesmos. Na atualidade, a concepção e a implementação de um plano de marketing e o uso de Marketing Digital são essenciais para todas as empresas do setor turístico que pretendam se modernizar e destacar, nomeadamente num contexto pautado pela incerteza (Soares, 2022).

Assim, é necessário perceber de que forma as empresas turísticas, sobretudo as PMEs se adaptaram a todas as mudanças originadas pela pandemia, que estratégias utilizaram que tenham surtido resultado, que tendências vieram para ficar. Desconhece-se ainda quando é que o turismo voltará à sua força total, visto que foi um dos setores mais afetados. No entanto, sabe-se, pela análise da literatura, que se deu uma grande alteração nos comportamentos e hábitos de consumo do cliente, na forma como este comunica com as marcas/empresas, etc. O turismo da "nova normalidade", fez com que surgisse um novo perfil de turista, que está cada vez mais *online*, sendo mais informado, mais exigente, procura destinos menos massificados e, quando se desloca a uma agência de viagens, já pesquisou antes o roteiro na internet (Mendes, 2021, p. 4). Tal como mencionado por Almeida (2021, p. 1), é possível notar hoje em dia uma dependência dos consumidores na internet, *smartphones* e outros dispositivos móveis para se inteirarem de novos produtos e serviços. Os turistas são, desta forma, mais exigentes e sofisticados que antes, fazendo uso das novas tecnologias para decidirem e planearem as suas viagens e partilharem as suas experiências, tanto ainda no destino como após o regresso (Almeida, 2021, p. 1).

Para um setor como o turismo, é bastante pertinente identificar e estudar que estratégias de marketing digital foram usadas pelas empresas do ramo na adaptação à pandemia, e se as mesmas se mantiveram após a fase mais crítica. Por outro lado, o estudo das TIC no marketing turístico assume extrema importância, dada a atual era digital em que nos encontramos.

Nesse seguimento, este estudo teve como objetivo central analisar a adaptação do marketing digital da empresa Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda que opera no setor turístico na ilha da Madeira, à fase pós-Covid-19. Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- i) descrever as alterações introduzidas pela pandemia a nível de marketing digital na empresa, nomeadamente na comunicação com o cliente, efetuando-se uma comparação entre a fase pré-pandemia, pandemia e "novo-normal";
- ii) avaliar a visibilidade *online* da empresa durante as diferentes fases analisadas;
- iii) analisar os resultados da estratégia comunicativa adotada pela empresa nas diferentes fases;

iv) verificar se as estratégias adotadas pela empresa foram de encontro ao praticado pelas restantes empresas e organismos a operar no mesmo setor de atividade.

Da análise efetuada pretendeu-se retirar informações para a implementação de um projeto com alterações a nível de promoção digital e da comunicação com o cliente.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, os dados mostraram que a empresa, já na fase pré-pandémica, fazia uso de várias ferramentas de marketing digital ao seu dispor para pesquisar e estabelecer contacto com clientes e parceiros. Durante a fase da pandemia, a utilização dessas estratégias foi intensificada e otimizada.

Por exemplo, na fase pré-pandémica a empresa já utilizava o SEM para pesquisa de palavras-chave, para identificar os principais mercados, etc. Na fase da pandemia, foram identificados novos mercados através desta ferramenta e a publicidade realizada foi ajustada em termos de quantidade de anúncios e abrangência de mercados. Na fase "Novo Normal", através do SEM, foram identificadas novas tendências e alterações relativamente aos horários e aos dias da semana para a colocação online de novos *posts*. Foram, igualmente, avaliadas as reações às novas comunicações e anúncios de forma a confirmar o seu alcance em termos de visualizações, *clicks* e partilhas. A nível de comunicação, na fase pré-Covid esta era caracterizada pela sua unilateralidade, sendo que as mensagens se destinavam à apresentação e promoção dos serviços e à forma como estes eram introduzidos na RAM. Na fase Covid, a comunicação passou por incorporar mensagens de esperança numa normalidade, sendo que o fio condutor desta fase foi o de manter uma comunicação positiva e de esperança. Na fase pós-Covid, a comunicação foi alterada, no sentido em que passou a evitar menções à pandemia, retirando das suas comunicações nas redes sociais os certificados "*Clean and Safe*", bem como menções ao vírus. De ressaltar que a empresa teve necessidade de adaptar a sua comunicação com o surgimento da pandemia, sendo que durante esse processo os canais digitais assumiram um papel crucial, possibilitando que o negócio se mantivesse a funcionar. Pode-se aferir que houveram algumas alterações na utilização do marketing digital por parte da empresa em análise nas três fases analisadas, alterações essas que se mantiveram na fase "Novo Normal".

Da análise da literatura foi possível verificar que, tal como sucedeu na empresa alvo de estudo, as estratégias de marketing digital foram fundamentais para que os negócios continuassem em funcionamento durante a pandemia, sendo que as empresas tiveram de se adaptar a essa nova realidade (e.g.: Nascimento & Filho, 2021; Silva, 2022). Além disso, a tendência de futuro é que a utilização dessas estratégias se mantenha ou aumente, tal como postulado por Tien (2020) e Keki (2021).

No que concerne ao segundo objetivo específico (avaliar a visibilidade *online* da empresa durante as diferentes fases analisadas), os dados obtidos mostraram que a empresa encontrou-se *online* desde a sua abertura. Porém, com o advento da pandemia, houve uma maior necessidade de intensificar a sua visibilidade *online*, por exemplo, através da plataforma *Facebook*, em que partilhou *tours* virtuais pela ilha anteriormente realizados. Plataformas digitais como o *Facebook* e o *Instagram*, por exemplo, fazem com que seja mais fácil as empresas comunicarem com os seus clientes, aumentam a sua presença *online*, conseguindo chegar a um número maior de pessoas muito mais rapidamente ((Hayfaz, s.d.). De ressaltar que o *Facebook* é a rede social mais visitada no mundo, dispondo de vários recursos e constituindo-se como um recurso obrigatório para todas as marcas que queiram estar ativas nas redes sociais (Macarthy, 2021). Ainda durante a fase pandémica, a empresa apostou igualmente no marketing através de *influencers* e *bloggers*, que promoveram vários encantos naturais da ilha, bem como, atividades ao ar livre perto da natureza e longe das multidões. Esta aposta continuou após o fim da fase Covid-19. De acordo com Vasconcelos (2021), o objetivo da empresa em trabalhar com produtores de conteúdo, como *influencers* e *bloggers*, é criar uma ligação, um vínculo, uma relação de maior proximidade entre a sua marca e o público influenciado por eles, influenciando positivamente a sua estratégia de marketing digital. Paralelamente a isso, a empresa aumenta a sua visibilidade no universo digital. Como referido por Grieger e Botelho-Francisco (2019), um *influencer* consegue gerar valor e significado para as empresas e marcas, sendo que estas se servem da sua popularidade, peso e credibilidade para comunicar com o seu público-alvo.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, (analisar os resultados da estratégia comunicativa adotada pela empresa nas diferentes fases), os dados relativos ao número de visitas semanais à página da empresa desde maio de 2019 a março de 2022, mostraram uma tendência de aumento crescente. Tal permite concluir que a empresa conseguiu ultrapassar um dos principais obstáculos colocado às indústrias menos prioritárias durante um período em que a saúde e o bem-estar familiar eram as prioridades, que foi o de se manter presente e notada no ambiente virtual. No caso estudado, a empresa não só manteve a sua visibilidade como ainda a conseguiu aumentar.

Por fim, no que concerne ao quarto e último objetivo específico, da literatura consultada pode-se aferir que as estratégias adotadas pela empresa, de um modo geral, foram de encontro ao praticado pelas restantes empresas e organismos a operar no mesmo setor de atividade. Por exemplo, no estudo de Mendes (2021) que teve como objetivo perceber a importância do marketing digital nas agências de viagens, num período em que o setor foi drasticamente afetado pela pandemia, os resultados mostraram que as estratégias de marketing digital utilizadas pela empresa alvo de estudo que se revelaram bem-sucedidas

foram a utilização das redes sociais, do *email*, do *website* e o SEM. Também no estudo de Costa e Marques (2022) acerca dos desafios de marketing no setor da hotelaria durante a pandemia, os resultados mostraram que a utilização das redes sociais como o *Instagram* e o *Facebook* aumentou o nº de seguidores do hotel, ajudando a atrair e a fidelizar clientes.

Assim, respondendo ao objetivo central do estudo, pode-se aferir que a adaptação do marketing digital da empresa Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda à fase pós-Covid-19 foi positiva, com tendência a manter as estratégias utilizadas na fase da pandemia e abrindo caminhos para a prospeção de novos mercados, novos clientes e inovações na área onde atua.

5. IMPLEMENTAÇÃO

5.1. Linhas orientadoras gerais

Da leitura realizada a vários artigos dedicados ao futuro das relações entre as empresas e os consumidores, das alterações em termos de promoção digital e comportamentais dos consumidores resultantes da pandemia, das medidas preventivas adotadas, dos novos receios instalados e das novas formas de comprar *online*, consideraram-se como sendo as indicações mais relevantes para a empresa analisada, aquelas apresentadas no artigo de Santos (2021), intitulado de “A pandemia e a publicidade: pistas para futuras reflexões”.

Segundo este autor, a forma de comunicar, bem como o conteúdo da mensagem, terão de ser adaptados a uma nova ordem instalada e que promove uma maior democratização no acesso à informação e alteração de algumas premissas, da qual salientamos a mais evidente que é o empoderamento do consumidor, como resultado da bilateralidade na comunicação entre as empresas e os seus clientes.

No futuro, toda e qualquer organização terá de ter presente na elaboração das suas estratégias de comunicação os seguintes aspetos:

- perda do controlo da parte das empresas sobre muitas das informações difundidas;
- tendência para uma comunicação digital efémera e irrepetível, como por exemplo as *Stories* do *Facebook* e *Instagram*, criando no consumidor a necessidade de estar constantemente conectado para não perder as novas partilhas, FOMO – *fear of missing out*.
- sociedades cada vez mais globais e tecnológicas, com um excesso de informação em que predomina a leitura superficial;
- necessidade de adaptação da comunicação e integração nas mensagens de novos conteúdos emergentes na sociedade, e para os quais rapidamente se desviam todas as atenções e preocupações dos consumidores;
- exigência dos consumidores às organizações para tomada de posições transparentes, responsáveis, rigorosas e consistentes com práticas sociais e ambientais;
- crescente desconfiança por parte dos consumidores para com toda a publicidade desprovida de interesse comercial;
- alargamento da transversalidade do uso das novas tecnologias pelas diferentes gerações, pese o facto de se manter ainda a utilização dos canais tradicionais. Aumento da utilização dos canais UTL – *under the line* em detrimento dos ATL – *above the line*;
- manutenção de uma comunicação híbrida por parte das empresas, para que mantenham a sua presença junto dos mercados mais tradicionais / conservadoras.

Esta comunicação passa pela utilização de canais tradicionais e digitais; e, dentro dos digitais, apostar nos diferentes equipamentos possíveis de utilizar pelos consumidores (computadores, telemóveis, *tablet*);

- alteração do local físico para a realização das compras, passando a casa do consumidor a ser o local preferencial para a aquisição de bens e serviços e não o espaço físico / loja da marca;
- as organizações deverão ajustar-se às transformações tecnológicas, mantendo uma coerência comunicacional através de um código comum no *online* e no *off-line*;

Associado a todas estas alterações, temos um consumidor que vagueia por um mundo virtual repleto de mensagens e interesses distintos, sobressaindo duas vertentes: 1) a racional, que o direciona para um consumo minimalista e justificado; e 2) a vertente emotiva, envolta em argumentos persuasivos que o levam a decidir-se pela marca.

5.2. Execução

Como anteriormente mencionado, a empresa analisada opera na área do turismo, uma das áreas mais afetadas a nível mundial e para a qual foram impostas as mais severas restrições, tais como o encerramento de aeroportos, hotéis, restaurantes, a interdição na deslocação entre países vizinhos e até mesmo concelhos vizinhos dentro do mesmo país, a obrigatoriedade de vacinação para viajar, entre outras. Esta é também reconhecida como uma indústria altamente competitiva, muito sujeita a modas e tendências a todos os níveis, e com apostas muito frequentes em formas inovadoras para a promoção de destinos e atividades. Com efeito, qualquer empresa que opere neste ramo tem obrigatoriamente de manter uma comunicação constante e estar muito próxima dos seus mercados, de forma a aperceber-se de tendências emergentes ou novas plataformas de reserva ou divulgação.

Considerando ainda a opinião de Santos (2021) relativamente às novas tendências na forma de anunciar por parte das organizações, os aspetos seguintes devem ser considerados na elaboração de novas mensagens a partilhar nas redes sociais próprias ou de parceiros, bem como, nos meios mais tradicionais como sejam revistas, brochuras ou *outdoors* da empresa.

A empresa em estudo terá de incluir e considerar na sua comunicação os seguintes pontos basilares:

- criação de “(...) conteúdos criativos, relevantes e personalizados, isto é, que se aproximem das expectativas do *target*, já que as mensagens que se relacionam com as experiências e os contextos dos indivíduos tendem a destacar-se (...)”;

- promoção da “(...) criação e a consolidação de vínculos afetivos entre marcas e consumidores, os quais poderão ser alavancados com o desenvolvimento de conteúdos que apelam à emotividade.”;
- utilização de anúncios com cada vez menos texto, “(...) sedimentando-se a argumentação numa vertente imagética, com o intuito de despoletar o efeito viral, dada a sua potencial espetacularidade (...)”. Como exemplo poderá optar por mensagens tipo *Storytelling* - narrativa;
- utilização de mensagens mais abstratas e apelativas a resultados que vão para além da experiência proporcionada pelos serviços usufruídos pelo cliente.

5.3. Concretização das recomendações

Das linhas gerais mais comumente identificadas nos vários autores consultados e aplicáveis às mais distintas indústrias, passando pelas orientações mais específicas dirigidas ao setor do turismo, são seguidamente apontadas as ações a implementar e monitorizar em toda a comunicação pela empresa estudada (Santos, 2021). Assim:

- Para além da competitividade do setor, a empresa terá de considerar outras alterações verificadas em todo o mundo, destacando-se a crescente utilização dos vários equipamentos eletrónicos para a pesquisa por parte dos turistas, transversal a todas as idades e indústrias, devendo ser encontrada uma forma de lhes comunicar, ajustada às diferentes plataformas.

- Por outro lado, algum do Marketing Tradicional deverá ser mantido. Assim, as parcerias com algumas revistas e guias estrangeiros deverão permanecer.

- A utilização de imagens com menos texto e com mensagens que vão para além da promoção do serviço, da região ou país, entrando num nível um pouco mais abstrato, mas também muito mais abrangente em termos de potenciais novos mercados possíveis de serem cativados.

- A organização não deve descurar o que fazia anteriormente, por ter sido algo que lhe permitiu destacar-se dentro do segmento de mercado em que opera. Deve, assim, manter a preocupação com o indivíduo em função das massas e a personalização do serviço em função da normalização.

- A comunicação por parte da empresa deverá manter uma regularidade semanal, através dos canais de comunicação já existentes. As reuniões do responsável pelo marketing com todos os membros da equipa de guias e comerciais presentes no espaço físico de vendas da empresa, servirá para sensibilizar todos os elementos da empresa para uma participação mais ativa na seleção e perceção das principais expectativas reveladas pelos turistas, em termos de destino e experiências procuradas.

- A contratação de uma empresa especializada na área do marketing digital para que seja avaliada a presença da empresa nas diferentes plataformas. Essa análise deverá também levar em linha de conta o que fazem outras empresas locais, nacionais e internacionais. Este serviço deverá permitir introduzir novos elementos na comunicação ou manter os já existentes, como sejam o *storytelling* e o uso de novos recursos digitais disponíveis em plataformas já utilizadas ou emergentes.
- O *site* da empresa deverá, também, ser revisto pela empresa a contratar e todas as alterações em termos de mensagem ou posicionamento da marca deverão, igualmente, ser refletidas no seu próprio espaço físico.

5.4. Monitorização dos resultados

A mensuração regular do resultado das ações realizadas pela empresa terá de ser realizada nas diferentes fontes disponíveis e a sua análise imediata, para que sejam corrigidas as ações ineficientes e complementadas as que apresentem os níveis de sucesso desejáveis.

Paralelamente, deve ser realizada a análise de dados quantitativos, tais como os números de visitas ao *site* ou ao estabelecimento físico, *clicks*, *likes*, *leads*, reservas, vendas e resultado líquido. É importante manter também o *follow up* por correio eletrónico ou presencialmente na loja com os clientes numa fase posterior à realização dos serviços, pois destes contactos surgem opiniões para a melhoria ou descontinuidade de determinados componentes do *Marketing-mix* da empresa; contribuindo, assim, para uma melhoria constante da sua comunicação, seja pela integração de novos conteúdos, ofertas, inscrição em novas plataformas digitais ou pelas parcerias com *bloggers* e *influencers* de visita à RAM.

6 CONCLUSÃO

6.1. Aspetos principais

Neste capítulo pretende-se apresentar as principais conclusões da presente dissertação, sustentadas no enquadramento teórico efetuado e no estudo empírico através dos dados obtidos no caso de estudo.

Em primeiro lugar, constata-se que a pandemia de Covid-19 originou novas tendências no setor do turismo. Assim, as empresas da área tiveram que se adaptar rapidamente aos novos tempos e às novas necessidades do consumidor.

Apesar dos impactos nefastos que a pandemia provocou, não apenas no setor do turismo como em muitos outros, surgiram novas oportunidades para as empresas e especialistas da área desenvolverem novas estratégias de negócios

Como tal, surgiu um novo tipo de turista, mais exigente, mais informado, com preferência por locais seguros e menos massificados e urbanizados e tecnologicamente mais dependente. Nesse seguimento, assiste-se a um distanciamento das estratégias de Marketing Tradicional em prol do desenvolvimento e adoção de estratégias do Marketing Digital. Dentro das estratégias de Marketing Digital encontram-se o "*Word-of-Mouth*", no qual se encontra o *Social Media Marketing* e o Marketing de Influência; o *Email Marketing*; e o SEM no qual se encontram o SEO e o "*Pay-per-Click*".

O uso das diversas ferramentas do Marketing Digital tem vindo a adquirir novos recursos, alterando a forma de comunicação com o cliente, obrigando as empresas a escutá-los e a criar relacionamentos de maior proximidade com estes.

Com o advento da pandemia, foi possível entender o quanto as empresas que possuíam na sua estratégia de negócios ferramentas do Marketing Digital adquiriram vantagem competitiva face àquelas que não as possuíam. No entanto, pode-se aferir que o Marketing Digital deixará brevemente de constituir um diferencial das empresas, passando a ser uma necessidade para que possam continuar com os seus negócios. No contexto específico do turismo, o Marketing Digital oferece às empresas que operam no setor um vasto leque de oportunidades para melhorar os seus negócios. Porém, é importante perceber como é que as empresas se adaptaram nas várias fases da pandemia.

O presente estudo teve como temática a adaptação das empresas do setor turístico à fase pós-Covid no que concerne às estratégias de marketing digital usadas. Os resultados permitiram concluir que a empresa conseguiu fazer face às dificuldades sentidas durante o período Covid-19, continuando a apostar na comunicação digital como forma de chegar aos seus clientes e captar novos. Concluiu-se que a empresa, antes da fase pandémica, já estava

familiarizada com as ferramentas digitais e fazia bastante uso dos recursos das mesmas, portanto não teve que alterar toda a sua forma de operar no mercado com o advento da pandemia de Covid-19. No entanto, foram identificadas novas tendências e alterações relativamente à forma de comunicação do cliente e às suas preferências.

De um modo geral, pode-se concluir que os resultados das estratégias adotadas pela empresa nas diferentes fases foram de encontro à estratégia global do seu setor, e a sua presença *online* permitiu manter uma relação de proximidade com os seus clientes.

Conclui-se, igualmente, que este tipo de estudo é bastante pertinente nos tempos que correm e a sua originalidade está relacionada com o facto de não ser um tema ainda muito explorado.

As linhas orientadoras gerais apresentadas deverão ajudar a traçar novas estratégias e não podendo ser consideradas como objetivo final de toda a atividade promocional da empresa, pois, apesar das muitas alterações induzidas pela pandemia, é de esperar que algumas não subsistam com o regresso à normalidade e consequente levantamento das restrições. Contudo, os ensinamentos resultantes de um período tão difícil e que a todos requereu muita capacidade para se reinventarem, deverão perdurar. É neste ponto que distinguimos o Marketing Digital exatamente, como uma forma rápida para o lançamento de novas estratégias, para a adaptação do formato de mensagens, seus conteúdos, intenções e posições assumidas pelas organizações. A sua versatilidade é uma mais-valia para as indústrias cuja volatilidade dos seus mercados lhes é reconhecida como uma das suas principais características - turismo.

6.2. Limitações

De um modo geral, considera-se que se conseguiram atingir todos os objetivos propostos para este estudo. Não obstante, no decorrer da investigação foram identificadas limitações que importa mencionar. Primeiramente, considera-se que o estado da arte é bastante escasso no que concerne ao tema do Covid-19, sobretudo no referente à época pós-Covid, quer na ótica do consumidor como na ótica empresarial. Além disso, não foram encontrados muitos estudos que tenham abordado o tema da adaptação das estratégias empresariais no setor turístico nas três fases (fase pré-Covid; fase Covid e fase pós-Covid/"Novo Normal"). De mencionar que a bibliografia referente ao futuro do marketing digital na era pós-covid ainda é escassa, sendo que a maioria é focada no período da pandemia. Tal situação acabou por dificultar o estudo, especialmente no que diz respeito às tendências advindas da pandemia. Da análise literária efetuada, foi possível verificar uma grande lacuna a nível de certezas e de direções concretas a propor a qualquer empresa quanto a ferramentas, conteúdos e formas de utilização do marketing digital na promoção dos seus produtos, serviços e marcas. Esta falta

de indicações claras e precisas é transversal a todos os autores e escritos abordados, mas que não foi de todo uma grande surpresa, pois muita da bibliografia consultada foi editada ainda em contexto de pandemia e nalguns casos, para alguns autores, na iminência da ocorrência de novas vagas que, entretanto, vieram a registar-se.

Também se considera que uma das limitações deste estudo diz respeito ao facto de não se poder generalizar os resultados. Dado que se trata de um estudo de caso, limitado a um grupo (empresa), num contexto específico, as conclusões não são generalizáveis.

Outra das limitações está relacionada com o facto de a empresa analisada ter apenas poucos anos de constituição, o que inviabilizou uma análise mais evolutiva

Muito embora as limitações mencionadas, considera-se que os objetivos do estudo foram alcançados com sucesso, apresentando um panorama claro de que o digital veio para ficar. Acredita-se que o tema possa contribuir para o enriquecimento da literatura académica na área do turismo, dado que se trata de um tema atual e com um grande peso a nível da economia. Além disso, as conclusões obtidas podem abrir caminho para melhores práticas dentro desta área.

Por fim, sugere-se a adoção de uma abordagem quantitativa, pois poderá fornecer relações de associação entre diferentes variáveis. Por exemplo, seria interessante analisar se há relação entre as estratégias de marketing digital utilizadas antes, durante e após a pandemia e o comportamento do consumidor.

6.3. Futuras linhas de investigação

Como primeira recomendação, sugere-se a continuação de mais estudos abordando este tema, ou seja, a adaptação das empresas do setor turístico à fase pós-Covid-19. De mencionar que esta é uma temática que está em contínua atualização literária, e que assim deve prosseguir, com a finalidade de contribuir para a realização de estudos futuros, de forma a se obter e comparar melhores resultados. Deste modo, contribui consideravelmente para o aumento e melhoria do conhecimento acerca desta temática, especificamente atual, que necessita de estudos contundentes.

Sugere-se, igualmente, a realização de estudos que contemplem outro tipo de empresas ligadas ao setor turístico (por exemplo, hotéis, alojamentos locais) e de contextos diferentes, uma vez que acredita-se que os resultados irão refletir diferenças a nível da adaptação às diferentes fases da pandemia.

Por último, sugere-se a elaboração de propostas que visem a otimização das estratégias de marketing digital identificadas como bem sucedidas. Seria igualmente interessante validar se essas estratégias são eficazes junto dos clientes e de colaboradores das empresas.

BIBLIOGRAFIA

- Adolpho, C. (2012). *Os 8 Ps Do Marketing Digital O Guia Estratégico De Marketing Digital*. Texto Editores.
- Ahmed, A., Abed, H., Hassoon, N., & Ahmed, A. (2016). The Impact of Digital Communication on Social Networks: A Review. *International Journal of Computer Science and Mobile Computing*, 5(1), 183 – 190. <https://www.ijcsmc.com/>
- Aichner, T., Gruñfelder, M., Maurer, O., & Jegeni, D. (2021). Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24(4), 215-222. <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>
- Almeida, D., & Fernandes, C. (2021). *Tendências do marketing digital no turismo : estudo de caso da Animafest Experience* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório Científico IPVC. <http://hdl.handle.net/20.500.11960/2595>
- Almeida, J., Santos, D., & Monteiro, A. (2021). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48 (3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>
- American Marketing Association (2017). *Definições de Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Amore, A. (2020). Overtourism: issues, realities and solutions. *Journal of Heritage Tourism*, 15(5), 592–593. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2019.1701818>
- Andrlic, B., Sostar, M., & Banozic, M. (2020). *Application of E-Processes in Tourism Marketing* (pp. 0004–0008). <https://doi.org/10.2507/31st.daaam.proceedings.001>
- Assaf, A., Kock, F., & Tsonas, M. (2022). Tourism during and after COVID-19: An Expert-Informed Agenda for Future Research. *Journal of Travel Research*, 61(2) 454–457. <https://doi.org/10.1177/0047287521101723>
- Baltes, L. P. (2016). Digital marketing mix specific to the IT Field. *Bulletin of Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences*, 9(1), 33-44. http://rs.unitbv.ro/Bulletin/Series%20V/2016/BULETIN%20%20PDF/04_Patrutiu%20Baltes.pdf
- Barney, J. B., & Hersterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson Educations.

- Bhojane, D. (2019). Role of digital communication. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(4), 189-191. <https://www.jetir.org/>
- Calhariz, N. (2019). *Estratégia de Marketing Digital na Promoção do Produto Turístico - Jogos Tradicionais da Empresa Lovejump* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-Online. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/4290>
- Carbone, F. (2020). Tourism Destination Management Post COVID-19 Pandemic: a new humanism for a Human-Centred Tourism (Tourism 5.0). In *Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: visões globais partilhadas / World Tourism, Health Crisis and Future: sharing perspectives* (pp.43-55). Publisher: IPT
- Carvalho, R. (2021). Segurança e Turismo na Era Pós-COVID 19. In *World Tourism, Health Crisis and Future: new times, new rhythms* (pp. 219-243). IPT - Instituto Politécnico de Tomar https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/38613/1/Carvalho2021_Safety_and_Tourism_in_the_Post-COVID_19_Era%282%29.pdf
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation : Researching a New Paradigm*. Oxford.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações* (13ª ed.). Elsevier.
- Costa, V., & Marques, D. (2022). Desafios do marketing na gestão hoteleira durante a pandemia. *Gestão - Revista Científica*, 4(1), 1-22. <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/3233>
- Datareportal (2022, January 26). *Digital 2022: Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>
- De Ascaniis, S., Gravari-Barbas, M., & Cantoni, L. (2021). *Tourism Management at UNESCO World Heritage Sites* (Vol. 2). Università della Svizzera italiana. https://lms.fun-mooc.fr/asset-v1:Paris1+16014+session01+type@asset+block/deascaniis_TMUWHS_2021.pdf
- Deloitte (2022). *Embracing digital: from survival to thriving in the post-COVID-19 world The post-pandemic world is digital*. <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/consumer/articles/the-post-covid-19-world-is-digital.html>
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 1, 196-200. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23100.pdf>
- Ferreira, G. (2018). *Sociologia dos novos media*. LabCom.IFP.

- Figueiredo, M.C., & Amendoeira, J.(2018). O estudo de caso como método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, VI (2)*, 102-107. <http://ojs.ipsantarem.pt/index.php/REVUIIPS>
- Fuciu, M. (2020). Effects of the SARS-COV-2 Pandemic on the Marketing and the Consumption Activity. *Land Forces Academy Review*, 25(4), 347–355. <https://doi.org/10.2478/raft-2020-0042>
- Galvão, T.F., Pansani, T.S., & Harrad, D. (2015). Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24, 335-42. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742015000200017>
- Garcez, A., Correia, R., & Franco, J. (2021, 23-26 june). *Turismo e COVID-19: Impactos e Implicações no Comportamento do Consumidor Turístico* [Conference Paper]. 16 th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Chaves, Portugal. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/24027/1/Turismo%20e%20COVID-19%20Impactos%20e%20Implica%C3%A7%C3%B5es%20no.pdf>
- Gorski, F. (2020). *Recuperação do turismo pós-pandemia : uma proposta de intervenção para a agência de viagens Mister Gorski Turismo* [Monografia Especialização Digital, Universidade Federal do Paraná]. AcervoDigital da UFPR. <https://hdl.handle.net/1884/72863>
- Grieger, J., & Botelho-Francisco, R. (2019). Um estudo sobre influenciadores digitais: comportamento digital e identidade em torno de marcas de moda e beleza em redes sociais online. *Comunicação de Pesquisa*, 8 (1), 39-42. <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/67259/38729>
- Guia Corporativo (s.d.). *Guiakast “Logística e Supply Chain” – Episódio 15*. <https://guiacorporativo.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Transcri%C3%A7%C3%A3o-Ep-15-An%C3%A1lise-PESTEL-na-Cadeia-de-Suprimentos.pdf>
- Gurel, E. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Harba, J.-N., Tigu, G., & Davidescu, A. A. (2021). Exploring Consumer Emotions in Pre-Pandemic and Pandemic Times. A Sentiment Analysis of Perceptions in the Fine-Dining Restaurant Industry in Bucharest, Romania. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13300. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413300>

- Hruska, J., & Maresova, P. (2020). Use of Social Media Platforms among Adults in the United States—Behavior on Social Media. *Societies*, 10(27), 1-14. <https://doi.org/10.3390/soc10010027>
- Kaplan, M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Keki, L. (2021, 19 de agosto). *O futuro do marketing digital na era pós-covid*. <https://www.linkedin.com/pulse/o-futuro-do-marketing-digital-na-era-p%C3%B3s-covid-let%C3%ADcia-keki/?originalSubdomain=pt>
- Korže, S., & Škabar, M. (2021). Covid-19 footprint to tourism and small tourism businesses in the first period of pandemic. *Advances in Business Related Scientific Research Journal*, 11(2), 90-111. <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1040398>
- Kotler, P., Jain, D., & Maesincee, S. (2009). *Marketingul în era digitală*. Meteor Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Conjuntura Actual Editora. ISBN 9789896942083
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 : Technology for Humanity*. Wiley.
- Kumar, A., Syed, A. A., & Pandey, A. (2021). Adoption of Online Resources to Improve the Marketing Performance of SMEs. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(3), 137–144. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v16i3.1009>
- Leung, K. H., & Mo, D. Y. (2019). A Fuzzy-AHP Approach for Strategic Evaluation and Selection of Digital Marketing Tools. *2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1422–1426. <https://doi.org/10.1109/IEEM44572.2019.8978797>
- Lopes, A., Lima, G., Teixeira, M., Pizzolatto, T., & Silva, W. (2022). *A influência do marketing digital para a manutenção e o crescimento das empresas durante a COVID-19*. Universidade Evangélica de Goiás. <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/bitstream/aee/18537/1/AMANDA%20LORENA%2C%20GIOVANA%2C%20MARIA%20EDUARDA%2C%20THAYNA%20E%20WALESKA.pdf>
- Martín-Critikián, D., Rodríguez-Terceño, J., González-Vallés, J. E., & Viñarás-Abad, M. (2021). Tourism Advertising in Times of Crisis: The Case of Spain and COVID-19. *Administrative Sciences*, 11(3), 101. <https://doi.org/10.3390/admsci11030101>

- Maurer, C. (2021). Digital Marketing in Tourism. In: Xiang, Z., Fuchs, M., Gretzel, U., Höpken, W. (eds). *Handbook of e-Tourism*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05324-6_82-1
- Mendes, A. (2021). *Marketing Digital no Turismo em Pandemia: O Caso das Agências de Viagens* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/38997>
- Mesquita, K., Ruão, T. & Andrade, J. (2020). Transformações da comunicação organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais. In Z. Pinto-Coelho, T. Ruão & S. Marinho (Eds.), *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais*. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais (pp. 281–303). CECS.
- Milheiro, E., Alves, J. E., Araújo, H. & Melo, C.. (2021). Políticas públicas para o turismo em zonas periféricas em tempos de pandemia (COVID-19): um estudo exploratório no Alto Alentejo. *Tourism and Hospitality International Journal*, 17(1), 12-34. <https://thijournal.isce.pt/index.php/THIJ/article/view/282>
- Mohajan, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), pp. 23-48. https://mpr.aub.uni-muenchen.de/85654/1/MPRA_paper_85654.pdf
- Montero, I., & León, O. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847-862. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33770318.pdf>
- Música & Mercado (2021, 28 de dezembro). *O futuro do marketing digital na era pós-Covid*. <https://musicaemercado.org/o-futuro-do-marketing-digital-na-era-pos-covid/>
- Nascimento, R., & Filho, B. (2021). *A importância do marketing digital no contexto de pandemia* [Dissertação de mestrado, Universidade Evangélica de Goiás]. Repositório Institucional AEE. <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/18123>
- Nousopoulou, E., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2022). Digital Transformation Strategy in Post-COVID Era: Innovation Performance Determinants and Digital Capabilities in Driving Schools. *Information*, 13 (323), 1-14. <https://doi.org/10.3390/info13070323>
- O Globo (2022, 31 de janeiro). *Um 'novo turismo': como a pandemia mudou a nossa forma de viajar*. <https://oglobo.globo.com/boa-viagem/noticia/2022/01/um-novo-turismo-como-pandemia-mudou-nossa-forma-de-viajar-25373657.ghtml>
- Pavão, M. (2021). *A produção de conteúdo na promoção dos destinos do operador turístico Inovtravel* [Dissertação de mestrado, FEG - Faculdade de Economia e Gestão

- / School of Business and Economics]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/6143>
- Piñeiro-Otero, T., & Martínez-Rolán, X. (2016). Understanding Digital Marketing Basics and Actions. In book: *MBA Theory and Application of Business and Management Principles* (pp.37-74). Springer Editors. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7_2
- Poggi, M. (2020). *Turismo Pós-Covid: Insights para empresas e destinos. Strategia Consultoria Turística Ltda.* [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4a9b4e6e2e2ed4820437535d5b052f43/\\$File/19475.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4a9b4e6e2e2ed4820437535d5b052f43/$File/19475.pdf)
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (18ª Ed.). Campus.
- Pradhan, N. (2021, December 16). *10 Expert Tips on Marketing during the Coronavirus (COVID-19) Crisis.* <https://www.spiceworks.com/marketing/customer-experience/interviews/marketing-during-the-time-of-coronavirus-crisis/>
- Rahmanov, F., Mursalov, M., & Rosokhata, A. (2021). Consumer behavior in digital era: impact of COVID 19. *Marketing and Management of Innovations*, 5(2), 243–251. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.2-20>
- Reid, A. (2020, May 10). *Best Practices for Marketing During and After COVID-19 Marketers need to proceed with caution and empathy.* <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/best-practices-for-marketing-during-and-after-covid-19/349535>
- Reyna, J., Hanham, J., & Meier, P. (2018). The Internet explosion, digital media principles and implications to communicate effectively in the digital space. *E-Learning and Digital Media*, 15(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/2042753018754361>
- Ribeiro, S. (2021). *A comunicação digital das PME com o aparecimento da pandemia de COVID-19, em Portugal* [Dissertação de mestrado, IADE-U – Instituto de Arte, Design e Empresa - Universitário]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/38781>
- Roach, A. (2020, April 21). *How to Succeed with Marketing During the COVID-19 Pandemic.* <https://www.oberlo.com/blog/how-to-succeed-marketing-during-covid-19-pandemic>
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), pp. 16-27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Santo, H., Caballero, J., Constantin, M., Köpke, S., & Binggeli, U. (2021, julho). *A recuperação do turismo começou, mas levará anos até Portugal recuperar totalmente. O que*

- poderao fazer os principais intervenientes no setor? McKinsey & Company.*
<https://www.mckinsey.com>
- Santos, C. (2021). A pandemia e a publicidade: pistas para futuras reflexões. *Comunicação Pública*, 16(30), 1-16. <https://doi.org/10.4000/cp.12119>
- Santos, J. (2021). *Adaptação aos novos tempos: novos hábitos de consumo online e consequente resposta das marcas* [Dissertação de mestrado, ISCAP- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/18495>
- Saturnino, R. (2020). Novas formas de performance social no contexto digital da “economia da partilha”. *Estudos em Comunicação*, 31, 191–213. <https://doi.org/10.25768/20.04.03.31.09>
- Scafura, B. (2020). Assista-me jogar: uma reflexão sobre o impacto da pandemia da Covid-19 no consumo e produção de conteúdo em plataformas de live streaming. *Revista Comunicando*, 9(1), 152-171. <https://revistas.sopcom.pt/index.php/comunicando/article/view/63>
- Schwarzl, S., & Grabowska, M. (2015). Online marketing strategies:the future is here. *Journal of International Studies*, 8(2), 187-196. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-2/16>
- Semrush Blog (2022, March 11). *As 25 redes sociais mais populares do mundo.* <https://pt.semrush.com/blog/redes-sociais-mais-populares-do-mundo/>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Silva, P. (2021). *O futuro do turismo : o turismo de Portugal pós COVID* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusíada do Porto]. Repositório das Universidades Lusíada.<http://hdl.handle.net/11067/6201>
- Silva, S. (2022). *The digital communication of companies during COVID-19: a case study of clients from the Hovo Comunicativo agency* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/78563>
- Soares, T. (2011). *Avaliação de Métricas nos meios sociais digitais: um estudo empírico.* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto. <http://hdl.handle.net/10216/61098>

- Soares, B. (2022, 23 de fevereiro). *O Marketing Estratégico e os Planos de Marketing para o setor do turismo depois da pandemia*. <https://tnews.pt/o-marketing-estrategico-e-os-planos-de-marketing-para-o-setor-do-turismo-depois-da-pandemia/>
- Sokolova, N., & Titova, O. (2019). *Digital marketing as a type: concept, tools and effects* [Conference paper]. 1st International Scientific Conference Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth (MTDE 2019) (pp. 509-513). <https://doi.org/10.2991/mtde-19.2019.101>
- Sousa, B., & Machado, A. (2020). As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do covid-19: um estudo exploratório no contexto turístico português. *Cambiassu*, 15(25), 21-35. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/16161/1/ART_Joana%20Campos_2020.pdf
- Tien, N., Ngoc, N., Anh, D., Huong, N., Huong, N., & Phuong, T. (2020). Development opportunities for digital marketing in post Covid-19 period in Vietnam. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 1(5), 95-100. www.allmultidisciplinaryjournal.com
- Toubes, D.R., Araújo Vila, N., & Fraiz Brea, J.A. (2021). Changes in Consumption Patterns and Tourist Promotion after the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16, 1332–1352. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050075>
- Turismo de Portugal (2021, 6 de maio). *Turismo pós-pandemia: diagnóstico digital?* <https://escolas.turismodeportugal.pt/novidade/turismo-pos-pandemia-diagnostico-digital/>
- Turismo de Portugal (2022, 23 de junho). *Como pode o Marketing Digital apoiar a retoma das PME's no sector turístico?* <https://escolas.turismodeportugal.pt/novidade/como-pode-o-marketing-digital-apoiar-a-retoma-das-pmeand39s-no-sector-turistico/>
- van Auken, H. E., Fotouhi Ardakani, M., Carraher, S., & Khojasteh Avorgani, R. (2021). Innovation among entrepreneurial SMEs during the COVID-19 crisis in Iran. *Small Business International Review*, 5(2), e389. <https://doi.org/10.26784/sbir.v5i2.395>
- Vasconcelos, H. (2022, 31 de outubro). *O que é Marketing de Influência? O que é Marketing de Influência e como ele pode ajudar a sua estratégia digital?* <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-influencia/>
- Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: a consumer socialization Framework. *Journal of Interactive*

Marketing, 26 (4), 198-208. <https://ideas.repec.org/a/eee/joinma/v26y2012i4p198-208.html>

Wardati, N. (2019). The Impact of Social Media Usage on the Sales Process in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 161, 976–983. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.207>

Yasmin, A., Tasneem, S., & Fatema, K. (2015). Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), 69–80. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.15.1006>

Yin, R. K., & Davis, D. (2007). Adding new dimensions to case study evaluations: The case of evaluating comprehensive reforms. *New Directions for Evaluation*, 2007(113), 75-93. <https://doi.org/10.1002/ev.216>