

O turismo sob a luz da transformação digital após a pandemia



CEMD



ROLAND DE BONADONA

Com mais de 40 anos em experiência em Hotelaria, Roland de Bonadona foi inspirador da visão estratégica e mentor do projeto e da grande equipe que conduziram o Grupo Accor na liderança avançada do mercado hoteleiro no Brasil. Sob sua liderança, Accor no Brasil tornou-se o terceiro maior mercado mundial do Grupo. Desde 2015, Bonadona se dedica a auxiliar as empresas do setor por meio de sua consultoria estratégica com foco também em desenvolvimento e investimento hoteleiro, Bonadona Hotel Consulting.

Convidamos-lhe a voltar 25 anos no tempo e redescobrir como era organizar uma viagem de férias sem poder contar com o apoio da internet. Era possível consultar diferentes guias, revistas e folhetos, as explicações, os orçamentos, os pagamentos, a emissão das passagens e os *vouchers* eram obtidos nas agências de viagem, eram necessários visitas, telefonemas, papéis, formulários e preenchimento de cheques.

Retornemos ao presente. Hoje, acessamos o Google e digitamos, por exemplo, estas três palavras: “*resort* em Maragogi”, em 0,86 segundos recebemos 862 mil resultados com imensa riqueza de detalhes, elementos audiovisuais, informações, mapas, *ranking* por popularidade, número de estrelas, tipos de operadores, preços e muito mais.

Ao buscar por “hotel em São Paulo” retornam 213 milhões de resultados em 1,17 segundos. Selecionamos o bairro, a faixa de preço, a quantidade de pessoas e o tipo de acomodação, verificamos as resenhas, clicamos para confirmar instantaneamente nossa reserva e realizamos o pagamento.

O turismo nasceu com as viagens há muitos séculos. A transformação digital é bem mais recente, iniciou-se em 1948, com a descoberta do processo da digitalização de textos e números. Graças a invenção dos microprocessadores, os enormes computadores compartilhados em grandes empresas e administrações perderam volume e ganharam velocidade. Em 1977, chegou o PC (*Personal Computer*) para escritórios e, logo depois, para casa, acompanhado pelo laptop. Organizou-se, em 1990, a World Wide Web para acessos e interações. Em 1997, o wi-fi tornou-se padrão mundial para comunicação sem fio. A Apple lançou o primeiro Iphone em 2007, há apenas 14 anos. Agora, transformou-se em um poderosíssimo hub digital pessoal, que não sai da palma da nossa mão.

Viagens e Turismo foi um dos campos da economia mais atingido pela transformação digital. A fatia de *e-commerce* chega a mais de 50%, experiências em viagens são temas recorrentes nas redes sociais. Desenvolveu-se um enorme ecossistema de *startups* e operadores digitais, nasceram unicórnios

famosos, como os gigantes Airbnb e Booking.com.

Durante a pandemia, o turismo parou, mas as empresas do mundo digital continuaram aperfeiçoando ferramentas que existiam anteriormente. Aprendemos e acostumamos com o Zoom, Microsoft Teams, Google Meet e, igualmente fizemos com serviços de *streaming* e *delivery*, atualmente, usamos e valorizamos essas plataformas.

A longa fase de pandemia cristalizou e estendeu novos comportamentos que apenas se tornaram possíveis graças à tecnologia. O *home office*, ou, pensando de forma mais ampla, o trabalho fora do escritório, que além de casa pode acontecer durante um voo, no restaurante, no quarto do hotel, ou na praia, desde que exista um bom sinal de internet.

Paradoxalmente, enquanto o turismo estava em hibernação, acontecia em paralelo uma nova aceleração do uso de tecnologias que, provavelmente, desenharão de novo nossos comportamentos e modelos de negócios.

“ Viagens e Turismo foi um dos campos da economia mais atingido pela transformação digital. A fatia de e-commerce chega a mais de 50%, experiências em viagens são temas recorrentes nas redes sociais. ”

O ACELERADOR E O FREIO

Intenções de viagem alimentam-se de sonhos e necessidades: sonhos ou necessidades de conexões e encontros, comerciais ou privados, com outras pessoas. Descoberta de novos destinos, compartilhando emoções e ricas experiências.

Em contrapartida, existem riscos e desafios. A preparação da viagem, a programação, as reservas, os pagamentos. Já durante a viagem, os *transfers*, o transporte, os controles, as filas, os embarques e os destinos desconhecidos, que agregam momentos de incerteza e insegurança.

A decisão final de viajar arbitra a favor das oportunidades contra os riscos e desafios.

A transformação digital e a tecnologia, por um lado, facilitaram muito a logística das nossas viagens, por outro lado, multiplicaram as opções, ampliaram nossos sonhos. Como resultado, estimularam sobremaneira o rápido crescimento das viagens domésticas e internacionais.

A pandemia trouxe de volta o medo e as restrições. O peso dos desafios e dos riscos cresceu dramaticamente. Nossos sonhos e nossas necessidades ficaram amarrados e presos. Pé no freio.

Já podemos observar tendências e monitorar transformações? Como será o turismo do futuro? As mudanças irão se reverter com o fim das restrições? A demanda voltará ao *benchmark* de pré-crise? Como as tendências irão se sedimentar e se consolidar? Quanto tempo levará?

“ A transformação digital e a tecnologia, por um lado, facilitaram muito a logística das nossas viagens, por outro lado, multiplicaram as opções, ampliaram nossos sonhos. Como resultado, estimularam sobremaneira o rápido crescimento das viagens domésticas e internacionais. ”

A PANDEMIA AINDA NÃO TERMINOU, PODEMOS IDENTIFICAR TENDÊNCIAS, MAS É CEDO DEMAIS PARA SABER COMO ELAS SE CONSOLIDARÃO

Há mudanças que apenas acontecerão no tempo de pandemia, como o uso de máscara, o passe sanitário e a proibição de grandes eventos. Outras, como o aumento do trabalho fora do escritório e as reuniões virtuais vieram para ficar. Ainda veremos tendências confirmarem-se e outras sedimentarem-se em níveis menores, ou reverterem-se ao que era antes.

Precisamos ter cuidado com as previsões baseadas em pesquisas feitas em momentos de estresse coletivo. Já foi dito que lares colocariam despesas de viagens no último lugar de suas intenções de compra e a realidade está nos mostrando o contrário.

Devemos observar com o mesmo cuidado os momentos de entusiasmo coletivo. Agora (dezembro de 2021) estamos em uma fase de reação ao isolamento, de liberação progressiva do medo. A tendência é aliviar o pé do freio e testar o acelerador. É grande a vontade de retomar a agenda de viagens, mas esta ansiedade também pode se reverter na sequência.

“ Há mudanças que apenas acontecerão no tempo de pandemia, como o uso de máscara, o passe sanitário e a proibição de grandes eventos. Outras, como o aumento do trabalho fora do escritório e as reuniões virtuais vieram para ficar. ”

CADA SEGMENTO REAGE DE FORMA DIFERENTE

A demanda segmenta-se em diversas categorias que foram impactadas pela pandemia de formas muito distintas. A demanda comercial, individual ou em grupos, e a demanda internacional foram as mais impactadas e ainda devem demorar a voltar. A demanda individual de lazer e por motivos privados, especialmente a de origem doméstica e regional já está de volta. Os eventos ligados a esporte e a entretenimento, após uma longa pausa, já estão em fase de reprogramação.

Essa diferença resulta em importantes disparidades entre grandes praças. São Paulo depende da demanda comercial e dos grandes eventos, com importante componente internacional, está longe de se recuperar; com a receita dos hotéis em setembro de 2021, medida (estatísticas do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB) pelo RevPAR (*Revenue per Available Room*), foi constatado que está 69% abaixo da receita verificada no mesmo mês em 2019. Em contrapartida, Recife continua avançando bem rumo à reconexão, estando “apenas” 18% abaixo do seu desempenho em relação ao ano de 2019.

Assim, dependendo do *mix* de demanda que atendem, destinos e hotéis encontram-se em situações diferentes. Parte deles ainda está em regime de sobrevivência. Outros, como *resorts* de proximidade e semelhantes, estão prosperando e devem aproveitar o adicional de demanda de turistas brasileiros ansiosos para viajar de novo e que decidem trocar uma viagem no exterior por uma estada no Brasil, sem restrições administrativas e menos prejudicada pela alta do câmbio.

A TECNOLOGIA ALAVANCOU O TURISMO E CONTINUOU A TRANSFORMÁ-LO NOS BASTIDORES DA PANDEMIA. COMO AVALIAR SEU PAPEL, AJUSTAR-SE ÀS NOVIDADES E ÀS MOVIMENTAÇÕES EXPONENCIAIS DOS PLAYERS DA INTERNET?

Hoje, existem milhares de marcas digitais, programas e aplicativos para facilitar a nossa vida de viajantes. A cada dia nascem novos *players* que, possivelmente, irão se tornar os unicórnios do futuro próximo.

A dinâmica dessa transformação impressiona. Em sua primeira fase, uma *startup* criativa descobre como a tecnologia pode ajudar a oferecer um novo serviço, ou facilitar algo que já existia em um formato convencional.

Na segunda fase, gestores de capital de risco, interessados em apostar no potencial de crescimento exponencial da *startup* e da sua proposta, injetam milhões de dólares no projeto. A *startup* usa esse dinheiro em marketing digital para expandir seu negócio, contrata um exército de programadores para melhorar incansavelmente a experiência dos usuários na plataforma. Em paralelo, compra concorrentes com propostas similares ou articuladas com a sua.

Na terceira fase, a marca domina o mercado, entra na bolsa de valores, e transforma-se em uma gigante do seu setor, dando continuidade à disrupção em grande escala.

Airbnb é um exemplo perfeito. Nasceu em 2008, em 2009, apenas 11 anos atrás, recebeu da Y-Combinator um pequeno aporte de US\$ 20.000,00 e começou a acelerar. Tinha como proposta inicial oferecer aos turistas como alternativa ao tradicional quarto de

hotel, colchões infláveis em apartamentos residenciais compartilhados. Oferecia aos proprietários uma renda adicional. Uma importante diferença com o *Bed and Breakfast* tradicional é que o Airbnb é uma plataforma que conecta digitalmente os hóspedes e os anfitriões, fornecendo informações, avaliações, reserva e pagamento.

Em 2014, o Airbnb recebeu US\$ 450 milhões, seguidos de outros US\$ 555 milhões, em 2016. Em 2019, valia US\$ 40 bilhões e realizou seu IPO no final de 2020, em plena pandemia, terminou o ano valendo mais de US\$ 80 bilhões. Vale hoje mais de 100 bilhões de dólares em bolsa, é uma das 150 maiores empresas listadas no mundo, e a maior do setor de turismo. Emprega apenas 15.000 funcionários, tem uma única marca, não opera diretamente nem sob franquia nenhum meio de hospedagem.

No seu caminho, o Airbnb colocou cinco milhões de casas e apartamentos residenciais à disposição dos turistas que antes usavam quartos de hotéis.

Os donos e operadores de hotéis não gostam muito do Airbnb, mas para os clientes, a plataforma viabilizou opções de hospedagem que, sem a menor dúvida, estimularam muitas viagens e estadas que não teriam acontecido sem ela.

A transformação digital tornou muito mais fácil também a exploração de oportunidades, programação das viagens, descoberta dos destinos, reservas de passagens, hospedagem, *tours* e excursões.

A Booking.com também é bom exemplo, tem como proposta declarada no seu site: **fornecer aos consumidores as melhores opções e preços a qualquer momento, em qualquer lugar, em qualquer dispositivo; facilitar que as pessoas encontrem, reservem, paguem e experimentem seus desejos de viagem; fornecer plataformas, ferramentas e insights aos parceiros de negócios para**

ajudá-los a serem bem-sucedidos.

Na Booking.com é possível escolher em poucos cliques entre 460.000 hotéis e 7 milhões de apartamentos, com um total de 29 milhões de anúncios. O site permite o uso de filtros, por exemplo, os hotéis e apartamentos do destino de interesse, a faixa de preço, fotos e vídeos para confirmar a impressão, avaliações e *rankings* de clientes. A disponibilidade do quarto é atualizada instantaneamente e o próprio usuário processa a reserva e o pagamento, tudo isso em 40 idiomas disponíveis.

A propósito, a plataforma salva as preferências e enriquece seu histórico digital, para se tornar o “companheiro de viagem” dos clientes, por meio de uma fidelização que, além de os atender melhor, aumenta as compras na próxima visita.

Quem explora uma empresa no ramo de Turismo e Hospitalidade deve, nesta altura, atentar-se ao valor do seu negócio na visão do mercado financeiro, veja a seguir.

Airbnb e Booking são as duas empresas mais valorizadas do setor, ambas na faixa de US\$ 100 bilhões.

Do lado das operadoras hoteleiras, Marriott, a maior delas, com 1,4 milhão de quartos sob suas 30 marcas, 120.000 colaboradores, programa de fidelidade com 150 milhões de membros, tem um valor de mercado na faixa de US\$ 50 bilhões, a metade de Booking.com ou Airbnb.com. Hilton segue na faixa de US\$ 40 bilhões e depois os valores caem rapidamente. É necessário reunir as 15 maiores operadoras hoteleiras globais ao lado da Marriott, juntando 7 milhões de quartos de hotéis sob afiliação, para chegar ao mesmo nível de valorização das duas principais OTAs (*Online Travel Agencies*).

Considerando companhias aéreas, a maior delas, Southwest Airlines, está na faixa de US\$ 30 bilhões e precisa se juntar às

15 maiores para igualar os US\$ 200 bilhões de valor de mercado da Booking.com e do Airbnb. Olhando para as maiores empresas de cruzeiros, a comparação é a mesma.

As patrimoniais, Lodging Reits, proprietários dos hotéis têm valores de mercado ainda menores. Host Hotels & Resorts, proprietária de 60.000 quartos de hotéis de luxo, vale menos de US\$ 15 bilhões.

Conclusão: o crescimento exponencial do turismo beneficia hoje quem tem escala para oferecer imensa variedade de opções, via megaplataformas digitais. A escala permite investir bilhões de dólares em marketing digital para atrair os viajantes, direta ou indiretamente. Permite também investir na qualidade da experiência dos usuários na plataforma, facilitando a navegação, personalizando as propostas e multiplicando as opções.

“ Conclusão: o crescimento exponencial do turismo beneficia hoje quem tem escala para oferecer imensa variedade de opções, via megaplataformas digitais. A escala permite investir bilhões de dólares em marketing digital para atrair os viajantes, direta ou indiretamente. Permite também investir na qualidade da experiência dos usuários na plataforma, facilitando a navegação, personalizando as propostas e multiplicando as opções. ”

A CRIAÇÃO DE VALOR HOJE PASSA PELO CAMINHO DA DISTRIBUIÇÃO DIGITAL

Consequência direta: O conjunto dos hoteleiros e receptivos precisa garantir sua presença e a boa exposição dos seus diferenciais nas prateleiras do mundo digital. Desafio: infelizmente tem muito menos recursos do que as megaplataformas.

Para um operador da economia tradicional, não é simples otimizar a presença digital e o desempenho do seu hotel ou de qualquer produto receptivo, frente a um oceano de soluções e dados.

Temos uma ideia dessa complexidade analisando os intermediários presentes na internet. Existem **GDS** (Global Distribution Systems) e **OTAs** (Booking, Expedia, Hotel.com, Amadeus, Sabre etc.) distribuindo on-line hotéis, voos e produtos turísticos; **agências e operadores turísticos** atendendo clientes de lazer (CVC, Agaxtur, Kuoni, entre outros) e empresas (Flytour-Belvitour, Carlsonwagonlit etc.); **metabuscaadores e comparadores** (Tripadvisor, Trivago, Kayak); e todos os **sites generalistas do e-commerce** (Melhores destinos, Travelguides, Submarino, Magazine Luiza), que oferecem produtos turísticos no seu *marketplace*.

Ainda não sabemos qual será no futuro a estratégia dos gigantes Google e Amazon, cujo mercado de turismo representa enorme oportunidade de crescimento, adicionalmente, uma necessidade para atender seus usuários. Para muitos, Google já é o principal companheiro das viagens. Caso a Amazon, líder avançado do *e-commerce*, decida incorporar o segmento à sua estratégia, a Alexa poderia se tornar a agente preferida de muitos clientes da Amazon, com valiosos orçamentos de viagens.

Para gerenciar o hotel no universo *on-line* existem muitas empresas oferecendo

soluções únicas ou combinadas para otimizar o marketing, a comercialização e o relacionamento com os clientes. Descrevendo de forma resumida as ferramentas mais conhecidas e o que se propõem a fazer:

- **Channel manager** (Omnibees, Siteminder, Cloudbeds): disponibiliza o inventário do hotel nas dezenas de canais de distribuição, com características, preços e disponibilidade sempre atualizadas;

- **Agências de marketing digital** (Pmweb, Rockcontent, mailchimp): distribuem os investimentos entre Google adwords, e-mail marketing, publicações nas redes sociais, SEO etc.;

- **Website designers e motores de reserva** (Pmweb, Omnibees): tornam o site e o processo de reserva amigável e responsivo, ampliam a participação das reservas diretas economizando as comissões de intermediários;

- **Revenue Management** (Easy-RMS): otimizam a taxa de ocupação e os preços;

- **Plataformas de Customer Relationship Management – CRM** (Pmweb, Omnibees, Siteminder): atraem os viajantes para o site do hotel quando navegam na internet durante a fase de exploração-programação e depois da reserva constroem e consolidam com eles uma relação de longo prazo;

- **Plataformas de market intelligence** (Ota-insight, STR, Kalibri Labs): monitoram e projetam o desempenho do mercado;

- **Gestão de reviews** (TrustYou, Review Pro): acompanham e monitoram a satisfação dos clientes, colhem seus comentários. Vale lembrar que o ranking do hotel constitui uma informação cada vez mais crítica consultada por mais de 90% dos clientes antes de confirmar sua reserva;

- **Programas de Inteligência Artificial (IA), plataformas de loyalty (Allpoints);**

- **Plataformas de business intelligence e analytics (Siteminder, Duetto, OTA Insight):** processam, interpretam e tornam produtiva a imensa quantidade de dados disponíveis.

Todas essas soluções representam despesas expressivas, precisam ser compatíveis, articuladas entre elas e operadas por profissionais capacitados para extrair o melhor delas. Necessitam do suporte de uma plataforma de Tecnologia da Informação robusta, com capacidade de garantir a segurança dos dados, o respeito às normas e ao padrão da Lei Geral de Produção de Dados (LGPD).

A tarefa constitui um grande desafio para empresas pequenas e independentes. Muitos não conseguem enfrentá-lo, continuam trabalhando de forma tradicional, enquanto seus clientes já migraram para o mundo digital, tornando-se dependentes dos operadores *on-line* e das suas altas comissões.

A *startup* OYO apareceu antes da pandemia com uma proposta original de contrato de distribuição e o suporte de um aplicativo. Após iniciar na Índia, com a contribuição do capital de risco, vinha expandindo rapidamente, inclusive no Brasil. Com a alta velocidade de crescimento, seria um grande desafio manter a consistência do modelo original. A OYO vinha enfrentando reclamações crescentes dos seus clientes hoteleiros quando começou a pandemia. No Brasil, a *startup* teve de se retirar do jogo, deixando seus clientes desamparados no pior momento da história do setor.

O modelo tradicional de franquia é uma alternativa interessante, desde que contratada com um operador robusto e bem implantado no mercado. O modelo mantém a operação do hotel nas mãos do dono, com o benefício de uma marca e da plataforma

de distribuição de um operador com maior escala. Já cresceu muito e comprovou sua viabilidade no mercado norte-americano e na Europa.

COMO MUDARAM AS PROPOSTAS DAS MARCAS E DOS HÓTEIS PARA OS TURISTAS?

Diferentemente do que se imaginava, a proposta dos **short-term rentals** urbanos e das casas de aluguel nos destinos de *resort* encontrou um impressionante crescimento durante a pandemia. Vem disputar a preferência dos viajantes, oferecendo espaços maiores e equipamentos adicionais. O ocupante e sua família ganham maior autonomia por preços geralmente inferiores aos hotéis convencionais. Um estudo da TrustYou revela que, recentemente, as notas de qualidade de experiência melhoram mais nos *short-term rentals* do que em hotéis convencionais.

Contrário à geração anterior de hotéis hiperpadronizados, as propostas originais das **marcas da categoria lifestyle** ainda devem aumentar seu poder de atração.

Hoteis lifestyle:

Hoteis buscando mostrar uma forte personalidade, única, ao contrário dos hotéis padronizados de antes. Colocam um peso maior nos intangíveis como design e gastronomia refletindo o destino do hotel, moda, música, áreas sociais abertas e organização de eventos favorecendo a imersão dos hóspedes e do público local.

Eles oferecem uma oportunidade de imersão no destino, experiências mais ricas, *design* original e provocativo, propostas de gastronomia descolada, refletindo a cultura e as particularidades do destino onde atuam. Procuram atrair eventos locais

propiciando oportunidades de socialização entre ocupantes do hotel e moradores da cidade. São a melhor fórmula para competir com os *short-term rentals* e *staycation*.

Staycation

Termo utilizado para caracterizar as férias em casas mobiliadas privadas (alugadas via plataformas como Airbnb ou Booking) a diferença da hospedagem em Resorts convencionais.

Outra tendência em aceleração é o crescimento das propostas de subscrições, um universo muito amplo por meio do qual em vez de comprar uma viagem ou estada em determinado lugar, adquire-se um direito de uso futuro por assinatura.

Marcas reconhecidas de hotéis e *resorts*, como Selina ou CitizenM, começaram a oferecer assinaturas no ano passado e têm tido boas respostas. As assinaturas trazem receita inicial, fortalecem o relacionamento com os clientes e as empresas coletam dados muito mais profundos sobre o que vendem.

A empresa de serviços financeiros UBS prevê que a “economia de assinaturas” crescerá em US\$ 1,5 trilhão até 2025, mais que o dobro dos US\$ 650 bilhões que se estima valer agora.

DO LADO DOS CLIENTES, COMO ESTÃO SE TRANSFORMANDO OS COMPORTAMENTOS?

- Na hora da reserva, o preço continua importante, porém não é mais necessariamente o fator principal. Importa ainda mais a flexibilidade da reserva e a possibilidade de alterar as datas. Tendência resultando da maior penetração do *e-commerce*, o mesmo cliente que pode retornar e pedir reembolso de um produto comprado *on-line*, agora também deseja o reembolso da sua estada, em

caso de mudança de agenda.

- Promoções especiais e benefícios adicionais como *upgrade* e *late checkouts* agregam atratividade.

- Marcas ganham diferencial mostrando práticas consistentes a favor da preservação do meio ambiente e sustentabilidade.

- Os turistas buscam viajar para hotéis e destinos que trazem propósito com relação ao conhecimento ou enriquecimento no contato com outras culturas.

- Propostas conectadas com bem-estar e saúde são priorizadas.

- Chegando ao hotel, continua a preocupação com limpeza e desinfecção, mas estudos da TrustYou revelam que ela vem caindo sensivelmente com a melhora da situação sanitária.

- Os clientes já não estão mais dispostos às mesmas restrições do tempo de crise; café sem o tradicional *buffet* e apartamento não arrumado todos os dias já trazem comentários negativos.

- Wi-fi gratuito e de qualidade não pode mais ser uma opção. Tornou-se tão essencial quanto água quente no chuveiro.

- Outras opções digitais são valorizadas, como *check-in* e *check-out on-line*, fechaduras *touch free* ou reconhecimento facial, *smart TVs*, tomadas de fácil acesso, boa iluminação no quarto inclusive para reuniões digitais, *tablet* para regular a temperatura e a iluminação, comunicação via WhatsApp com o *staff* etc.

Além de preço e localização, viajantes ficam mais atentos do que antes à proposta do hotel e à qualidade dos seus serviços. Também por esse motivo, durante a pandemia, a participação das reservas diretas aumentou, incluindo o uso maior do

WhatsApp. Consequentemente, aumentou também a importância das avaliações no momento de confirmar a reserva.

Por fim, devemos lembrar que cada cliente tem sua personalidade, seu estilo de vida e pertence a uma geração que o preparou de forma diferente das outras gerações para as mudanças de hoje. Podem ser muito a favor ou resistentes à tecnologia, à comunicação digital, aos processos *touchless*, às interações *on-line* e com *call centers*. Devemos oferecer a possibilidade de usar ou não essas opções, de acordo com a preferência observada.

E mesmo neste mundo cada vez mais digitalizado, a excelência dos serviços e, especialmente, do atendimento continuam sendo fator crítico e altamente diferenciador. Acontece na hora da reserva, na chegada, no restaurante (especialmente no café da manhã) e em qualquer interação com o *staff* do hotel durante a estada.

Profissionais bem treinados, calorosos e prestativos conseguirão multiplicar clientes fiéis que repetirão as reservas e recomendarão o hotel.

É bom lembrar essa recomendação que, apesar de parecer simplista em sua definição, continua sendo uma arte: a arte da hospitalidade.

**Caro leitor,
você acabou de apreciar um dos capítulos
do E-book sobre transformação digital no setor
de hotelaria e turismo.**

**O lançamento completo do E-book ocorrerá em
Março de 2022.**

**Para ser avisado sobre os detalhes,
[INSCREVA-SE AQUI.](#)**

