
GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM HOTELARIA E O SEU IMPACTO NA REPUTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

MARIA CERDEIRA DA SILVA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientador

Professor Doutor Nuno da Silva Jorge
Escola Superior de Comunicação Social

27 de Outubro de 2017

Declaração

Declaro que a dissertação *Gestão da Comunicação em Hotelaria e o seu Impacto na Reputação das Organizações* é um trabalho original da minha autoria, realizado com o intuito de ser apresentado no mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas da *Escola Superior de Comunicação Social* como condição para a obtenção do grau de Mestre.

Todas as citações foram devidamente individualizadas com menção da sua fonte.

Mais declaro que o presente trabalho é inédito e nunca foi apresentado, integral ou parcialmente, em qualquer outra instituição ou entidade.

Este trabalho foi redigido segundo o acordo ortográfico de 1990.

Lisboa, 2017

Agradecimentos

Realizar este trabalho não teria sido possível sem a ajuda da minha família, amigos, professores e colegas a quem devo o meu agradecimento, em particular:

Aos meus pais, com quem sempre pude contar e que sempre me ensinaram a lutar pelos meus objectivos e que desde o primeiro dia apoiaram as minhas escolhas.

Aos meus irmãos por todo o apoio e ajuda e pelo seu carinho e amizade.

Ao Professor Doutor Nuno da Silva Jorge, um especial agradecimento pela partilha de conhecimento e acompanhamento constante. Por ter acreditado no meu projecto e pelo seu incentivo, críticas e sugestões que foram essenciais.

A todos os entrevistados pela sua colaboração e pela informação que partilharam que foi crucial.

A todas aquelas que me ajudaram a concluir as entrevistas, nomeadamente ao Fernando Girão Marques, à Rita Ferreira e ao José Ferreira.

Resumo

O presente trabalho procura à luz da disciplina de Relações Públicas analisar o sector hoteleiro em Portugal e a forma como este gere a sua reputação. Pretende-se enquadrar a gestão deste activo na gestão estratégica da comunicação das organizações e ainda demonstrar como é que as Relações Públicas gerindo estrategicamente as relações entre as organizações e os seus públicos podem influenciar a construção da reputação.

Apresenta-se uma revisão bibliográfica que constitui a base teórica do trabalho, um enquadramento do sector do turismo e da hotelaria em Portugal e ainda um conjunto de entrevistas que têm como objectivo analisar a gestão da comunicação neste sector.

As entrevistas foram interpretadas segundo um método qualitativo de análise com recurso à Qualitative Content Analysis, utilizando um programa específico para a sua codificação e posterior interpretação.

Enquanto actividade económica a hotelaria tem vindo a desenvolver-se, mas ainda existe um percurso a percorrer na tentativa de enquadrar a prática das Relações Públicas neste sector. Tendo em conta os avanços tecnológicos dos *social media*, hoje em dia, os indivíduos, em particular o consumidor final é empoderado e os conteúdos por si gerados nestas plataformas têm implicações na construção da reputação das organizações neste sector. Por conseguinte, a maior parte dos esforços de comunicação são direccionados a este público.

Palavras-chave: Relações Públicas; Gestão da comunicação; Reputação; Hotelaria; Comunicação *online*

Abstract

The present work seeks in light of the Public Relations discipline to analyse the hospitality sector in Portugal and how it manages its reputation. The purpose is to demonstrate how the management of this asset should be framed into the strategic communication management of the organizations and to demonstrate how Public Relations strategically managing the relationships between an organization and its publics can build its reputation.

This project presents a literature review that is the base of the theoretical field, a framework of tourism and hospitality in Portugal and also a set of interviews that try to analyse the management of communication in this industry.

A qualitative method was used to analyse the interviews, using a Qualitative Content Analysis approach, and also a specific program to code and interpret all the material from the interviews.

The hospitality has been developing, but there is still a way to go in order to frame the practice of Public Relations in this sector. Nowadays, given the technological advances of social media individuals, in particular the final consumers, are empowered and the content they generate in this platforms have implications in the reputation of this organizations. Therefore, most communication efforts are directed at this audience.

Key-words: Public Relations; Communication Management; Reputation, Hospitality; Online Communication

Declaração.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Lista de siglas e abreviaturas	ix
INTRODUÇÃO	1
1. DAS RELAÇÕES PÚBLICAS À REPUTAÇÃO.....	5
1.1 As Relações Públicas enquanto disciplina	5
1.2 As Relações Públicas enquanto profissão	12
1.3 Áreas de intervenção das Relações Públicas	14
1.4 Função estratégica das Relações Públicas	16
1.4.1 Os públicos de uma organização.....	17
1.4.2 Criação do goodwill	18
1.4.3 Ecossistema mediático contemporâneo.....	20
1.5 A reputação como activo legitimador das organizações	25
1.5.1 Da identidade à reputação	25
1.5.2 Paradigmas reputacionais.....	27
1.5.3 Gestão da reputação	29
2. DO TURISMO À HOTELARIA.....	33
2.1. O conceito de turismo.....	33
2.1.1 História e evolução do turismo	35
2.1.2 O carácter sistémico do turismo	36
2.1.3 O turismo em Portugal	37
2.2 O conceito de hotel	39
2.2.1 O sector hoteleiro em Portugal.....	42
2.3 Comunicação em hotelaria	45
2.3.1 As Relações Públicas no turismo	45
2.3.2 As Relações Públicas em Hotelaria.....	47
2.3.2.1 Comunicação online em hotelaria.....	50

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	55
3.1 Pergunta de partida	55
3.2 Objectivos da investigação	55
3.3 Posicionamento epistemológico	56
3.4 Tipologia de investigação	56
3.5 Delimitação do objecto de análise	57
3.6 Recolha dos dados	58
3.6.1 Entrevista.....	58
3.6.1.1 Amostra das entrevistas	58
3.6.1.2 Guião das entrevistas	60
3.7 Questões éticas	60
3.8 Análise das entrevistas	60
3.8.1 Procedimentos de análise dos dados	60
4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	63
5 CONCLUSÃO	97
6 BIBLIOGRAFIA	103
7 ANEXOS	111
Anexo A - Análise Swot do Turismo em Portugal.....	111
Anexo B – Guião das entrevistas.....	112
Anexo C – Protocolo de Investigação	113
Anexo D – Consentimentos das entrevistas	114
Anexo E – Grelha de análise	115
Anexo F – Entrevistas	125
Entrevista 1 – Hotéis Real.....	125
Entrevista 2 – Inspira Santa Marta	143
Entrevista 3 – Santiago de Alfama Boutique Hotel	148
Entrevista 4 – Unlock Boutique Hotels.....	153
Entrevista 5 – Ritz Four Seasons	159
Entrevista 6 – My Story Hotels	171
Entrevista 7 – Hotéis Baía.....	178
Entrevista 8 – Crown Plaza	184
Entrevista 9 – Hotel Moliceiro.....	192
Entrevista 10 – Porto Palácio	198
Entrevista 11 – Hotel Valverde	205
Entrevista 12 – NAU Hotels & Resorts	214
Entrevista 13 – Eurotel e Ozadi	221

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fases da evolução dos modelos de RP	8
Tabela 2 - Áreas de intervenção das RP	15
Tabela 4 - Fases da Evolução do turismo	36
Tabela 5 - Análise PESTAL do turismo em Portugal	39
Tabela 6 - Comportamento do viajante que utiliza plataformas digitais	51
Tabela 7 - Características da investigação qualitativa	57
Tabela 8 - Dimensões de análise	63
Tabela 9 - Características do sector hoteleiro	64
Tabela 10 - Especificidades do sector que impactuam a comunicação	65
Tabela 11 - Comunicação em hotelaria	69
Tabela 12 - Objectivos de comunicação	72
Tabela 13 - Comunicação com o cliente final	73
Tabela 14 - Meios de comunicação	76
Tabela 15 - Comunicação externa	77
Tabela 16 - Comunicação própria	78
Tabela 17 - Plataformas dos SM	81
Tabela 18 - Plataformas de comunicação <i>online</i>	82
Tabela 19 - <i>Sites</i> agregadores e de reservas	83
Tabela 20 - Comunicação <i>online</i>	84
Tabela 22 - Ferramentas de monitorização e medição de conteúdos	88
Tabela 23 - Reputação	89
Tabela 24 - Públicos da hotelaria	95
Tabela 25 - Análise SWOT do sector do turismo em Portugal	111

Índice de Figuras

Ilustração 1 - Exemplo da cadeia de valor reputacional

27

Lista de siglas e abreviaturas

AHP – Associação da Hotelaria em Portugal

AMEC – *International Association for Measurement and Evaluation of Communication*

APAVT – Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

APCE – Associação Portuguesa da Comunicação de Empresa

APECOM – Associação Portuguesa das Empresas de Concelho em Comunicação e Relações Públicas

APHORT – Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo

ATA - Associação Turismo do Algarve

BP – Banco de Portugal

BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa

CET – Comissão Europeia do Turismo

CIPR – *Charter Institute of Public Relations*

EACD – *European Association for Communication Directors*

ECM – *European Communication Monitor*

EUPRERA – *European Communication Research and Education Association*

GA – *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*

IABC – *International Association of Business Communicators*

IATE – *International Association for Tourism Economics*

ICA – *International Communication Association*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPRA – *International Public Relations Association*

ITB – *International Tourism Bourse*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial do Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PESTAL - Políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legislativas

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PRCA – *Public Relations and Communications Associations*

PRSA – *Public Relations Society of America*

QCA – *Qualitative Content Analysis*

RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

RP – Relações Públicas

SM – *Social Media*

SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação

SWOT - Strengths, weaknesses, opportunities and treats

TIA – *Travel Industry of America*

TP –Turismo de Portugal

WFTGA – *Worl Federeration of Tourism Guide Associations*

WOM – *Word-of-mouth*

WTM – *World Travel Market*

WWTC – *World Travel and Tourism Council*

INTRODUÇÃO

As Relações Públicas (RP) são uma disciplina de comunicação aplicada, com um corpo teórico autónomo e consolidado, e uma actividade profissional com intervenção em várias áreas.

Cabe às RP mediar as relações entre as organizações e os seus públicos de forma a construir relações estáveis e mutuamente benéficas. Através da comunicação estratégica as RP têm como pressuposto tentar alterar as opiniões e comportamentos dos públicos, externos e internos, e criar neles *goodwill* para assim obter julgamentos positivos acerca das organizações. Neste sentido assume-se que as RP têm como objectivo a construção de uma reputação positiva das organizações e consequente legitimação perante os seus públicos.

A reputação deve ser entendida como o conjunto dos julgamentos que os vários públicos das organizações criam acerca de si ao longo do tempo, tendo em conta aquela que é a sua identidade e imagem (Fombrun e Van Riel, 1997).

Neste trabalho a reputação assume-se numa dupla perspectiva: para além de ser uma construção social, é também um activo com valor tangível que permite às organizações posicionarem-se no mercado de maneira a ganhar vantagem competitiva. Verificada a sua importância depressa se compreende que a gestão deste activo deve ser enquadrada na estratégia de comunicação das organizações. E, por sua vez, a gestão da comunicação deve ser alinhada com os objectivos de negócio das organizações. É neste quadro que as RP devem tentar através da comunicação conciliar os objectivos da organização com aquelas que são as expectativas dos seus públicos, assim assegurando uma reputação positiva.

Sendo certo que as RP são uma actividade transversal a todos os sectores de negócio, o presente trabalho centra-se na demonstração do seu contributo na gestão da comunicação do sector hoteleiro em Portugal e respectivas implicações na construção da reputação das organizações e consequente legitimidade, assim evidenciando a importância da gestão estratégica deste activo e o seu papel determinante no sucesso das unidades hoteleiras. Neste propósito, o presente trabalho procura responder à seguinte pergunta de partida:

Como é que em Portugal é gerida a comunicação em hotelaria e qual o impacto desta gestão na reputação das organizações?

A resposta a esta pergunta surge com particular interesse depois de se ter constatado que em Portugal o tema da comunicação e gestão da reputação no sector hoteleiro ainda não está suficientemente desenvolvido e aprofundado, nomeadamente à luz da disciplina de RP e tendo como pano de fundo uma realidade social e mediática em constante mutação. Saber se a actuação das RP neste sector tem tido a capacidade de se actualizar e acompanhar os novos desafios, e principalmente se existe uma visão estratégica da comunicação para a construção de uma reputação positiva, foram o mote para a investigação.

A opção pelo sector hoteleiro, enquanto parte do macro sector do turismo, baseou-se ainda no facto de ser reconhecida a sua importância a nível económico, e porque a comunicação neste sector assume um papel de relevo e a reputação tem aqui um impacto bastante evidente.

Tendo como objecto de análise os hotéis, este trabalho encara-os como organizações integradas no sector do turismo, fazendo parte do conjunto de empreendimentos turísticos da hotelaria.

Os hotéis são organizações que se relacionam com uma variedade de públicos internos e externos, sendo que para a consolidação destas relações a comunicação assume um papel determinante. É com base neste pressuposto que se torna interessante avaliar e enquadrar a actividade das RP neste sector, enquanto intermediária entre as organizações e os seus públicos para a construção de uma reputação positiva.

Em hotelaria verifica-se que não só a comunicação organizacional gerada pelas unidades é essencial para a construção da sua reputação, mas também a comunicação gerada por aqueles que se relacionam com estas organizações, em particular os que experienciam a vivência no hotel. Hoje em dia, a divulgação e promoção dos hotéis depende em grande medida dos conteúdos gerados pelos seus públicos, nomeadamente ao nível da comunicação *online*. Assim, é papel das RP garantir que os conteúdos gerados beneficiam a reputação das organizações. Esta circunstância torna necessário criar uma estratégia de comunicação com os diferentes públicos de forma a garantir que estes surjam enquanto *advocates* das unidades. É precisamente neste contexto que o presente trabalho estabeleceu como objectivo procurar perceber em que medida a comunicação estratégica tem implicações ao nível da reputação dos hotéis.

Em particular a comunicação *online* vem assumindo um papel de cada vez maior relevo nas estratégias de comunicação das organizações. Cada vez vimos surgir novas plataformas que permitem às organizações interagir com os seus públicos e isso obrigatoriamente interfere na

forma como é gerida a reputação das unidades. Com efeito, as plataformas dos *social media* (SM) vieram alterar os processos de troca de comunicação, não só tornando mais complexa a gestão da reputação (Earl e Waddington, 2012), mas também aumentando o poder dos indivíduos sobre as organizações. Pode-se dizer que estas mudanças representam uma mudança: a reputação deixa de estar sob o controlo das organizações e passa também a depender dos seus públicos e dos conteúdos que por estes são gerados, e que vão influenciar terceiros na construção dos seus julgamentos face à organização em questão.

A hotelaria é um sector onde actualmente o sucesso depende muito da reputação ao nível das plataformas *online*. Por este motivo, as RP devem na definição das suas estratégias de comunicação ter em conta esta nova dinâmica comunicacional dos SM.

Para responder à pergunta de partida foram realizadas várias entrevistas. A análise do seu conteúdo assumiu um carácter qualitativo com recurso ao método de *Qualitative Content Analysis* (QCA), o que se significa que não se pretendeu a generalização dos resultados, mas antes a compreensão do tema dentro do contexto escolhido.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o estado da arte das RP e tem como objectivo sustentar a ideia de que a gestão da reputação deve ser integrada na gestão estratégica da comunicação, e a ideia de que a reputação é um activo de valor para as organizações. O segundo capítulo pretende enquadrar o objecto de estudo deste trabalho. Começa por explicar o que é o turismo e enquadra os hotéis neste sector. De seguida dedica-se à comunicação estratégica no sector da hotelaria focando a importância da comunicação *online* na construção da reputação dos hotéis. Estes dois primeiros capítulos teóricos pretendem suportar os argumentos defendidos ao longo do trabalho e baseiam-se no estudo de obras de referência para cada um dos temas abordados.

No terceiro capítulo, sobre a metodologia da investigação, é descrito o método escolhido (e) que serviu de base à investigação com vista a garantir a validade dos resultados obtidos. Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada na realização e análise das entrevistas. De seguida, no quarto capítulo são apresentados os resultados e a interpretação das entrevistas (realizadas). O quinto capítulo traz a conclusão do trabalho onde se irá perceber como é que o sector hoteleiro em Portugal percepciona a importância da gestão estratégica da comunicação e as suas implicações ao nível da reputação das unidades hoteleiras.

1. DAS RELAÇÕES PÚBLICAS À REPUTAÇÃO

As RP inserem-se no campo das ciências da comunicação e o seu objecto de estudo são as relações que as organizações estabelecem com os seus públicos, que se pretendem sustentáveis e equilibradas e assentando numa noção mutuamente benéfica. Como tal, estas relações necessitam de um olhar atento e estratégico por parte das organizações.

Enquanto prática as RP são tão antigas como a própria civilização. Ao longo do tempo as RP têm vindo a ser adaptadas a diversas realidades (Grunig e Hunt, 1984) e por isso devem ser analisadas no seu contexto histórico. Contudo, enquanto disciplina são um campo de estudo relativamente recente, especialmente se comparadas com outras disciplinas como a advocacia ou a medicina. Pode considerar-se que a sua reflexão teórica se começou a desenvolver a partir do século XX, estando hoje assente a sua autonomia científica e circunscrito o seu objecto de análise (Raposo, 2013). Com o amadurecimento do campo de estudo das RP e o seu desenvolvimento enquanto disciplina e profissão, nomeadamente com ensino próprio e instituições profissionais e académicas próprias, nos nossos dias as RP são consideradas um campo disciplinar no seu próprio direito. Hoje o debate mais pertinente gira em torno da sua prática e da forma como as RP contribuem para a legitimação das organizações perante os seus públicos.

1.1 As Relações Públicas enquanto disciplina

Apesar de Dorman Eaton ter pela primeira vez utilizado o termo RP em 1882, na sua obra *The Public Relations and Duties of the Legal Profession*, onde as definia como a função ‘de olhar para o bem-estar dos públicos’¹ (citado em Grunig e Hunt, 1984, p.14, tradução própria), a construção do corpo teórico das RP tendo vindo a ser essencialmente realizada nos últimos 100 anos. As primeiras reflexões sobre o que se considera serem as RP na contemporaneidade datam dos anos 20 do século passado. Nomes como o de Ivy Lee e Edward Bernays são incontornáveis. Foram estes os impulsionadores da reflexão sobre prática das RP à época, destacando-se entre outras as obras de Bernays, como *Crystallizing Public Opinion* (1923), *Propaganda* (1928) ou *Public*

¹ ‘looking out for the welfare of the public.’ (p.14)

Relations (1952). Neste período deram-se os primeiros passos na compreensão das RP. Apesar do seu contributo nesta fase embrionária de reflexão, a abordagem era essencialmente através de uma perspectiva profissional, não encarando as RP de um ponto de vista disciplinar.

Mais tarde, nos anos 50 após II Guerra Mundial, surgem novas considerações sobre as RP. As obras de Philip Lesly, *Lesly's Handbook of Public Relations and Communication* (1950), e de Scott M. Cutlip e Allen H. Center, *Effective Public Relations* (1952), que mais tarde contou com a adição de Glen M. Broom, são, para muitos, ainda hoje grandes referências. Estas obras abordam temas como a comunicação e a opinião pública, a definição dos problemas das RP, técnicas de comunicação ou como uma organização pode beneficiar da prática das RP. Estas obras contribuíram de forma decisiva para o nascimento das RP enquanto disciplina.

A partir dos anos 80, o trabalho de James E. Grunig, com obras como *Managing Public Relations* (1984) ou *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992), tornou-se bastante influente e foi um importante contributo para o estudo das RP. Das suas propostas destacam-se a Teoria Sistémica, a Teoria Situacional dos Públicos e a Teoria de Excelência.

Na proposta Sistémica, Grunig e Hunt (1984) encaram as organizações como sistemas abertos, com fronteiras permeáveis que estabelecem relações com os vários subsistemas da sua envolvente, como os seus públicos, a comunidade local, fornecedores, colaboradores, etc. E são precisamente estas relações que devem ser geridas pelas RP. Neste sentido, procura-se alcançar um estado de equilíbrio entre a organização e a sua envolvente tendo em conta que todas as mudanças e tomadas de decisão acabam por afectar todos os subsistemas devido à interdependência que entre eles existe. Assim, as RP têm como função estabelecer as relações entre a organização e todos os seus subsistemas, quer internos, quer externos (Grunig e Hunt, 1984).

Esta teoria, abordada por outros autores como Cutlip, Center e Broom (1985), teve um importante contributo naquilo que são os quatro modelos que demonstram a evolução das RP. Os modelos de press agency² (denominação original), informação pública³, duas vias assimétrico⁴ e duas vias simétrico⁵, desenvolvidos por Grunig e Hunt (1984) ajudam a compreender a forma como hoje são praticadas as RP.

Neste sentido Grunig, Grunig e Ehling (1992) defendiam que a comunicação de duas vias simétrica era essencial para alcançar uma comunicação de excelência:

‘As relações públicas contribuem para a excelência organizacional, quando ajudam na reconciliação entre os objectivos da organização e as expectativas dos seus constituintes estratégicos. Esta contribuição tem valor monetário para a organização. As Relações Públicas contribuem para a excelência construindo relações a longo-prazo com os constituintes estratégicos.’ (p.86, tradução própria)⁶

² Modelo de comunicação unidireccional que utilizava a propaganda para ganhar notoriedade e propagar mensagens (Neto, 2010).

³ Modelo de comunicação unidireccional que surge no século XX, que apesar de tentar informar com a verdade não alinhava as mensagens às necessidades do público (Neto, 2010).

⁴ Modelo de comunicação que compreendendo as lacunas dos modelos unidireccionais, tenta conhecer os públicos e que de forma estratégica tenta alcançar compreensão entre a organização e estes (Neto, 2010).

⁵ Modelo de comunicação que alinha as mensagens às necessidades dos públicos e que utiliza técnicas de comunicação para os conhecer e criar relações estáveis e duradouras. Pressupõem uma negociação com o objectivo de se criar relações *win-win* (Neto, 2010).

⁶ ‘Public relations contributes to organizational effectiveness when it helps reconcile the organization’s goals with the expectations of its strategic constituencies. This contribution has monetary value to the organization. Public relations contributes to effectiveness by building quality long-term relationships with strategic constituencies.’ (p.86)

Contudo, a falta de unanimidade desta declaração levou à criação de um quinto modelo, o Mixed-Motive⁷ (denominação original). Este modelo surge da ideia de que nem sempre é possível utilizar uma comunicação de duas vias simétrica, porque se entende que esta nem sempre é representativa dos processos de comunicação que na realidade se estabelecem entre uma organização e os seus públicos (Grunig e Grunig, 1992).

O quadro seguinte apresenta as cinco fases de evolução das RP.

Fases evolução	Modelo	Período	Intenção	Natureza da comunicação
1	Press agentry	Início séc. XX	Propaganda	Unidireccional
2	Informação pública	Pós I Guerra Mundial	Persuasão	Unidireccional
3	Duas vias assimétrico	Pós II Guerra Mundial	Compreensão mútua	Bidireccional assimétrica
3	Duas vias simétrico	Final séc. XX	Ajustamento mútuo	Bidireccional simétrica
5	Mixed-Motive	Séc.XXI	Cooperação e negociação	Bidireccional simétrica/assimétrica

Tabela 1 - Fases da evolução dos modelos de RP (adaptado de Raposo, 2013)

Depois do contributo de Grunig no desenvolvimento de propostas teóricas das RP, por volta dos anos 90 começaram a surgir novas perspectivas conceptuais das RP. Das reflexões das últimas décadas sobre as RP destaca-se a Perspectiva Retórica desenvolvida por Robert Heath (1992) onde é discutido o poder de persuasão desta actividade de comunicação aplicada, através do diálogo, da comunicação de duas vias (Heath, 2006). Moss e Warnaby (1997) desenvolveram a Perspectiva Funcionalista que tenta explicar o contributo das RP nos diferentes níveis de definição estratégica das organizações (Moss e Warnaby, 1997b; Oliver, 2001 em Raposo, 2013). Segundo estes autores as organizações apresentam um nível *corporate*, onde são tomadas as decisões que afectam a organização e ainda níveis funcionais onde são definidas as estratégias operacionais e é necessário

⁷ Modelo de comunicação que combina a utilização do modelo simétrico e assimétrico, dependendo do objectivo que se pretende. O modelo valoriza o conhecimento dos públicos e análise da envolvente na tentativa de, a longo prazo, estabelecer relações *win-win* (Neto, 2010).

um alinhamento entre os níveis e é função das RP garantir esse alinhamento (Raposo, 2013). Destaca-se ainda a Perspectiva Crítica que defende que as RP devem utilizar as suas ferramentas com o objectivo de manter as organizações numa posição privilegiada na sociedade, (Edwards, 2009). E ainda a Perspectiva Política de Roberto Porto Simões (1995) que defende que as organizações devem prestar um serviço à sociedade e que as RP devem através da troca de informação tentar legitimar as organizações perante os seus públicos (em Raposo, 2013) .

Apesar de se poder encarar as RP segundo diferentes visões, hoje o seu campo teórico está consolidado, surgindo sem restrições enquanto uma disciplina de comunicação aplicada. Este campo teórico é o resultado da pluralidade de perspectivas que estudam a compreensão desta disciplina.

Em 1976 Rex F. Harlow, após ter analisado um conjunto alargado de definições do conceito de RP, sentiu a necessidade de avançar com a sua definição:

‘As Relações Públicas são uma função de gestão diferenciada, que ajuda a estabelecer e a manter linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou assuntos; ajuda a gestão a manter-se informada e sensível à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão para entender o interesse público; ajuda a gestão a manter-se a par e a usar eficazmente a mudança; servindo com um sistema de alerta prévio para ajudar a antecipar tendências; e que utiliza técnicas de investigação e a comunicação éticas como a sua principal ferramenta.’ (Harlow, 1976, pp.36 citado em Edwards, 2009, p.4, tradução própria)⁸

⁸ ‘Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between an organization and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinions; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilise change; serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and ethical communication techniques as its principal tools.’ (p.4)

Esta definição, apesar de não ter sido consensual e de se considerar que actualmente já está ultrapassada, não deixa de contribuir um importante contributo histórico na medida em que partilha alguns dos seus traços com as definições mais contemporâneas as RP. Apesar de nunca se ter chegado a uma definição universal do conceito, considera-se hoje que o debate sobre esta questão está ultrapassado e que as RP devem ser vistas na perspectiva da gestão das relações estratégicas entre uma organização e os seus públicos.

Posteriormente a Harlow (1976), várias novas definições do conceito de RP foram surgindo, entre elas:

‘As Relações Públicas são a função de gestão que estabelece e mantém relações mútuas e benéficas entre a organização e os seus públicos, dos quais o seu sucesso ou fracasso depende.’ (Cutlip, Center e Broom, 1985, p.4, tradução própria)⁹

‘(...) a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos.’ (Grunig e Hunt, 1984, p.6, tradução própria)¹⁰

‘a arte e a ciência social de analisar tendências, prever as suas consequências, aconselhar os líderes organizacionais, e implementar programas planeados de acção que vão ao encontro, quer do interesse da organização, quer do interesse do público.’ (Primeira Assembleia Mundial de Relações Públicas, México, 1978 citado em Edwards, 2009, p.7, tradução própria)¹¹

⁹ ‘Public relations is the management function that identifies, establishes and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the publics on whom its success or failure depends.’ (p.4)

¹⁰ ‘(...) management of communications between an organization and its publics.’ (p.6)

¹¹ ‘the art and social science of analyzing trends, predicting their consequences, counselling organizational leaders, and implementing planned programs of action which will serve both the organization and the public interest’ (p.7)

‘As relações públicas são um processo estratégico de comunicação que constrói relações mutuamente benéficas entre organizações e os seus públicos.’ (Public Relations Society of America (PRSA), tradução própria)¹²

Adopta-se para este trabalho as definições contemporâneas de duas organizações de referência, o CIPR e a PRCA:

‘As Relações Públicas são a disciplina que cuida da reputação, com o objectivo de ganhar compreensão e suporte e influenciar opiniões e comportamentos. São o esforço planeado e sustentável de estabelecer e manter o *goodwill* e a compreensão mútua entre a organização e os seus públicos.’ (CIPR, tradução própria)¹³

‘As Relações Públicas, ou ‘RP’ são a forma como as organizações comunicam com o seu público, se autopromovem e constroem uma reputação e uma imagem pública positiva.’ (PRCA, tradução própria)¹⁴

Estas definições, não são unanimemente aceites por se focarem demasiado na reputação (Edwards, 2009). Porém, é precisamente por este motivo que o presente trabalho perfilha estas mesmas definições. Com efeito, pretende-se justamente defender que a gestão da reputação deve ser enquadrada na gestão estratégica da comunicação das organizações como forma de legitimá-las perante os seus públicos.

¹² ‘Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.’ (PRSA). Disponível em: <https://apps.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html#.WNEqqxitFpk>

¹³ ‘Public Relations is the discipline which looks after reputation, with the aim of earning understanding and support and influencing opinion and behavior. It is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics’ (CIPR). Disponível em: <https://www.cipr.co.uk/content/careers-advice/what-pr>

¹⁴ ‘Public Relations, or ‘PR’ is all about the way organisations communicate with the public, promote themselves and build a positive reputation and public image.’ (PRCA). Disponível em: <http://www.prca.org.uk/careers/what-is-pr>

Uma vez que as RP actuam em diversas áreas e desenvolvem um conjunto alargado de actividades¹⁵ devem trabalhar para construir uma reputação positiva que permita às organizações ganharem vantagem competitiva no mercado onde se insere.

1.2 As Relações Públicas enquanto profissão

Tem havido um esforço na consolidação daquilo que se entendem serem as RP enquanto profissão no sentido de circunscrever o campo de acção dos seus profissionais e de a institucionalizar. Actualmente, o debate centra-se na acreditação profissional. Esta já é possível em países como o Reino Unido, mas continua a não existir em Portugal, onde a profissão de RP não consta do Código de Classificação das Actividades Económicas¹⁶.

A institucionalização da profissão é um ponto fulcral na medida em que permite o reconhecimento do papel desempenhado pelo profissional de RP nos seus níveis estratégico, tático e organizacional.

O que existe hoje em dia é um conjunto de associações profissionais que servem como espaços de troca de conhecimento, apoiam a investigação e dedicam-se à construção de acordos estruturados. Estas instituições procuram criar pontos de referência e normas para o desempenho da profissão na tentativa de a normalizar. A nível internacional destaca-se a PRCA, o CIPR, a PRSA, a *International Association of Business Communicators (IABC)*, a *Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA)*, a *International Public Relations Association (IPRA)*, a *European Association of Communication Directors (EACD)*, entre outras. Em Portugal destacam-se a Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE), ou a Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas (APECOM).

¹⁵As áreas de intervenção das RP são abordadas no subcapítulo 2.2 Áreas de intervenção das Relações Públicas

¹⁶ Publicação do INE que identifica e classifica todas as actividades económicas existentes. Disponível em: [http://www.infopedia.pt/\\$cae-\(codigo-de-classificacao-das-actividades](http://www.infopedia.pt/$cae-(codigo-de-classificacao-das-actividades)

Para além das associações que promovem a normalização e o desenvolvimento desta actividade, também tem vindo a aumentar a oferta académica específica em RP com o surgimento de cada vez mais instituições académicas a focar o seu ensino nesta área específica da comunicação, como a *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA), a *European Communication Research and Education Association* (ECREA), a *International Communication Association* (ICA) e, em Portugal, a Associação Portuguesa de Ciências de Comunicação (SOPCOM).

Outro dos indicadores que demonstra o desenvolvimento e a crescente importância dada às RP são as várias revistas, publicações e jornais científicos que debatem os temas de interesse desta actividade e que reflectem a evolução do seu corpo de conhecimento, como o *Public Relations Review*¹⁷ ou o *Public Relations Journal*¹⁸. Existem ainda outras iniciativas que enfatizam o crescimento desta actividade como o *European Communication Monitor* (ECM)¹⁹, os Acordos de

¹⁷A mais antiga publicação que se dedica ao exame das RP, recorrendo à investigação empírica e comentários de especialistas e académicos da área.

¹⁸Publicação académica *online* da PRSA que se foca no campo das RP tendo como objectivo a troca de conhecimento entre a comunidade académica e a profissional.

¹⁹Reúne anualmente um conjunto de dados relevantes sobre a prática e o desenvolvimento das RP a nível europeu, representa um corpo de profissionais à escala europeia que partilha conhecimentos, preocupações e visões sobre a actividade. Este estudo é conduzido pela EUPRERA e pela EACD.

Estocolmo²⁰, o *Universal Accreditation Board*²¹, os Princípios de Barcelona²², e a nível nacional o Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas²³.

Todos estes esforços contribuem, em conjunto, para a institucionalização das RP enquanto disciplina e conseqüentemente para a consolidação das RP enquanto profissão.

1.3 Áreas de intervenção das Relações Públicas

As RP existem na relação com os públicos. O papel dos seus profissionais depende, assim, das características da organização onde estão inseridas, como por exemplo, o sector específico de negócio onde estão inseridas ou a sua dimensão.

São várias as funções que um profissional de RP pode desempenhar. A seguinte tabela elaborada por Eiró-Gomes e Nunes (2013), sintetiza a proposta de vários autores sobre as áreas de intervenção dos profissionais de RP.

²⁰Surgiram em 2010 e foram aprovados pela GA, o seu objectivo é a definição das ideias-chave e dos princípios de acção para as associações, gestores, consultores, professores, investigadores e estudantes. Procura definir os conceitos e as práticas das RP

²¹Define um conjunto de conhecimentos e competências para aos profissionais de RP. É a iniciativa mais significativa desenvolvida e implementada até hoje, apresentando-se como uma vantagem na definição de *standards* na profissão e dando um contributo relevante na legitimação e reconhecimento dos profissionais.

²²Primeiro padrão global de métricas de RP, aprovado na segunda conferência internacional organizada pela *International Association for Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC).

²³Quadro de referência da APCE das boas práticas dos profissionais de RP em Portugal que contribui para a sua valorização e reconhecimento.

Autores	Áreas de intervenção
(White e Mazur, 1995)	<i>Corporate communications</i> <i>Issues management</i> <i>Product publicity</i> <i>Investor relations</i> <i>Financial communications</i> <i>Lobbying</i> <i>Public affairs</i> <i>Media relations</i> <i>Community affairs</i> <i>Crisis management</i> <i>Events management</i> <i>Sponsorship</i> <i>A range of services which feed into all these</i>
(Prout, 1997)	<i>Public relations policy</i> <i>Corporate statements</i> <i>Corporate policy</i> <i>Product publicity</i> <i>Government relations</i> <i>Community relations</i> <i>Inventory relations</i> <i>Institutional promotion</i> <i>Corporate donations</i> <i>Employee publications</i> <i>Guest relations</i> <i>Coordinating and integrating</i> <i>Miscellaneous</i>
(Cutlip, Center e Broom, 1999)	<i>Publicity</i> <i>Advertising</i> <i>Press agency</i> <i>Public affairs</i> <i>Issues management</i> <i>Lobbying</i> <i>Investor relations</i> <i>Development</i>
(Henslowe, 1999)	<i>Images</i> <i>Knowledge and understanding</i> <i>Interest</i> <i>Acceptance</i> <i>Sympathy</i>
(Wilcox, Cameron e Xifra, 2006)	<i>Asesoría</i> <i>Investigación</i> <i>Relaciones con los medios de comunicación</i> <i>Publicity</i> <i>Relaciones con los trabajadores/miembros</i> <i>Relaciones con la comunidad</i> <i>Asuntos públicos</i> <i>Asuntos gubernamentales</i> <i>Gestión de conflictos potenciales (issues management)</i> <i>Relaciones financieras</i> <i>Relaciones sectoriales</i> <i>Desarrollo/ captación de fondos (fund-raising)</i> <i>Relaciones multiculturales/ diversidad del lugar de trabajo</i> <i>Acontecimientos especiales</i> <i>Comunicación de marketing</i>

Tabela 2 - Áreas de intervenção das RP (Eiró-Gomes & Nunes, 2013, p.10)

O profissional de RP além de poder desempenhar várias funções pode fazê-lo em diversos modelos de vinculação com as organizações, pode trabalhar como consultor externo, trabalhar *in-house* desempenhando as suas funções ao nível interno da organização, conhecendo-a de forma profunda e desempenhando uma vasta lista de actividades (Lesly, 1997) e, pode ainda trabalhar enquanto *freelancer* por conta própria, sendo contratado por um curto período de tempo para desenvolver actividades específicas (Gregory, 2009).

Broom e Smith (1979) e Dozier e Broom (1995) distinguem dois papéis dominantes na profissão de RP, o papel de gestor de comunicação e o papel de técnico de comunicação. O primeiro desempenha actividades de planeamento e gestão, tomando decisões ao nível das políticas de comunicação e o segundo implementa os programas de RP, desenvolvendo actividades mais técnicas como a escrita de comunicados de imprensa ou construção de conteúdos para a *web* (Gregory, 2009). Assim, o papel desempenhado pelos profissionais de RP indica o seu grau de participação estratégica nas organizações e nos processos de tomada de decisão, não sendo os papéis mutuamente exclusivos, podem ser exercidos em simultâneo (Dozier e Broom, 1995).

1.4 Função estratégica das Relações Públicas

Tendo em conta as diversas áreas de intervenção das RP compreende-se que não é possível olhar para esta actividade como um mero conjunto de processos ou tácticas, porque na sua aplicação desempenham uma função estratégica. As RP devem estar ligadas ao topo da gestão das organizações onde se realizam os processos de tomada de decisão, orientando-as e influenciando-as a seu favor e a favor dos seus públicos (Cutlip, Center e Broom, 1985; Earl e Waddington, 2012).

‘As Relações públicas assumem uma função estratégica relevante ao nível da mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos. Tendo por base um conjunto de processos de tomada de decisão caracterizados pelo diálogo e pela cooperação, em RP procura-se a concretização de efeitos ao nível dos comportamentos, numa perspectiva de longo prazo. Deste modo, as relações em RP só podem ser entendidas como processos de negociação, que têm em vista resultados *win-win* e pressupõem o melhor desfecho para todos os intervenientes, à medida que a interação se desenrola ao longo do tempo.’ (Raposos, 2013, p. 26)

A função estratégica das RP implica que estas influenciam os processos de tomada de decisão da organização, ligados à gestão das relações com os públicos e, conseqüentemente, o seu objectivo é alterar o seu comportamento, de forma a que estes construam julgamentos positivos no que diz respeito à organização e por isso mesmo o seu papel é também o de gestão da reputação.

1.4.1 Os públicos de uma organização

Uma vez que as organizações são sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelo ambiente onde se inserem, apresentam uma enorme variedade de indivíduos ou entidades com as quais estabelecem relações, denominados de *stakeholders*.

Segundo a Teoria Situacional dos Públicos, de Gruning e Hunt (1984), os *stakeholders* são os indivíduos que apesar de se relacionarem com a organização têm uma relação de fraco envolvimento, mas quando motivados por uma determinada situação ou problema passam para o estado de público. Os públicos de uma organização são os indivíduos que se relacionam com a organização de forma consciente face a determinado assunto.

Compreender os públicos e os interesses que os motivam, e compreender e analisar a situação que leva a uma relação activa com a organização, permite segmentá-los e criar estratégias de comunicação para que se estabeleçam relações benéficas, esse é o papel das RP.

Gruning e Hunt (1984), defendem que os indivíduos enquanto *stakeholders* passam ao estado de público quando motivados por uma situação ou assunto concreto, podendo neste estado permanecer por tempo variável (Raposo, 2013). No estado de públicos os indivíduos têm a capacidade de se organizar e agir de forma consciente face a determinado assunto, segundo Teoria Situacional dos Públicos distinguem-se quatro tipos de públicos tendo em conta o reconhecimento do problema, o nível de envolvimento, e a identificação dos seus constrangimentos (Neto, 2010). Assim, os públicos podem ser: 1) não-públicos, que embora se possam organizar não reconhecem a existência do problema e por isso não estão envolvidos; 2) públicos latentes, quando existe reconhecimento do problema, mas pouco envolvimento; 3) públicos conscientes, que estão mais envolvidos no problema, mas não o comunicam, e ainda; 4) públicos activos, que reconhecem e envolvem-se no problema considerando os seus constrangimentos (Grunig e Hunt, 1984).

É ainda possível distinguir os públicos atendendo à quantidade problemas que existem entre eles e a organização: 1) públicos apáticos que não reconhecem qualquer tipo de problema; 2) os *single-*

issue publics (denominação original), activos numa pequena quantidade de problemas que não têm grande impacto para a organização; 3) os *hot-issues publics* (denominação original), são activos em relação a um problema específico, mas não significativo e ; 4) os *all issues publics* (denominação original) que são activos numa variedade de problemas (Grunig e Hunt, 1984)

Esta teoria, apesar de explicar a evolução do comportamento dos grupos sociais face à organização, está sujeita a críticas, por exemplo, Moffit (1994) defende:

‘que a relação dos públicos com a organização não é situacional e motivada por um problema, mas sim contínua e determinada pelo processamento de tudo aquilo que a organização projecta para o exterior.’ (citado em Eiró-Gomes e Duarte, 2005, p.457)

Apesar das críticas, é uma das teorias que permite posicionar as RP no seu papel estratégico de mediadoras das relações entre a organização e os todos aqueles com quem se relaciona.

1.4.2 Criação do *goodwill*

É essencial que as RP conheçam todos os públicos das organizações para que de forma estratégica comuniquem com eles a fim de criar relações mutuamente benéficas e neste contexto que surge a ideia do *goodwill*.

‘Goodwill de negócio hoje significa não apenas a atitude do consumidor em relação a um produto de uma organização, mas também as atitudes dos seus colaboradores, da comunidade, do governo, dos accionistas, dos revendedores e distribuidores, fornecedores e outros. Todos devem estar alinhados na compreensão da organização e do seu propósito. Uma vez que todos estes grupos são vitais para o sucesso da organização, adquirir o Goodwill de todos eles é indispensável.’ (Lesly, 1997, p.10, tradução própria)²⁴

²⁴‘Business Goodwill today means not only the attitude of the consumer towards the company’s products, but also the attitudes of its employees, the community and the government, stockholders, dealers and distributors, suppliers, and others. All must be integrated in understanding and acceptance of the organizations and its purpose. Since all of these groups are vital to the success of a company, obtaining the Goodwill of every one of them is indispensable.’ (p.10)

O *goodwill* não é apenas a criação relações favoráveis com os públicos. Os profissionais de RP devem ter consciência de que todas as acções de uma organização afectam a opinião daqueles com quem a organização se relaciona. Segundo Lesly (1997) as RP devem assegurar o *goodwill* e construir a aceitação da organização como um todo perante os seus públicos. Para isso é necessário alinhar o desempenho da organização com os interesses dos seus públicos. Públicos que cada vez mais julgam as organizações e constroem a sua reputação, levando em conta aspectos como as políticas de responsabilidade ambiental e social, o envolvimento com a comunidade, as relações com os colaboradores, etc. (White e Mazur, 1996).

Considerando que as RP desempenham um papel estratégico nas organizações, Lesly (1997) defende que elas devem conseguir fazer uma completa análise de todos os factores que influenciam as atitudes dos seus públicos. O autor refere que o valor dos programas de RP recai na qualidade da análise que é efectuada e na premeditação que antecede a implementação das técnicas, na tentativa de estabelecer relações mutuamente benéficas. Desta forma a gestão das relações com os públicos é fundamental e deve ser planeada. As RP enquanto actividade estratégica, necessitam de investigar, planejar, implementar e avaliar todos os seus esforços de comunicação, recorrendo aquilo que se chama ‘O Processo de RP em 4 Etapas’:

‘Esta metodologia é fundamental para o profissional de RP, apresentando-se como um método de cariz cíclico e contínuo que, tendo grande aplicabilidade, permite encontrar soluções para problemas e tirar partido de oportunidades que são identificadas, atribuindo validade científica ao seu trabalho. Esta é a ferramenta mais utilizada pelos profissionais, sendo consensualmente aceite no mercado como um modo de conduzir o desenho de estratégias de comunicação, entendidas enquanto processo de planeamento (...).’ (Raposo 2013, p. 95)

A actividade das RP tem vindo a desenvolver-se e vários são os indicadores do seu crescimento não só enquanto actividade profissional, mas também enquanto área científica. Actualmente é incontornável o papel estratégico que desempenham. O profissional de RP pode desempenhar várias funções e por isso pode-se afirmar que as RP são uma actividade *umbrella*, visto que integram um conjunto de áreas de intervenção distintas (Lesly, 1997), tendo todas elas como objectivo final legitimar a organização perante os seus públicos.

Pertencendo as organizações a sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelo ambiente onde se inserem é ainda papel das RP analisar a evoluir tendo em conta as tendências que surgem para irem ao encontro dos seus públicos utilizando as plataformas mais adequadas. Neste sentido é necessário que os profissionais se actualizem e acompanhem os avanços tecnológicos e as novas formas de comunicação, só assim conseguirão de forma estratégica comunicar com os públicos.

1.4.3 Ecossistema mediático contemporâneo

Gerir as RP é gerir a relação entre uma organização e os seus públicos. É gerir a forma como se estabelece a comunicação entre estas duas partes e isso terá implicação ao nível da construção do *goodwill* e conseqüentemente ao nível da reputação das organizações, na tentativa de ser apresentarem enquanto legítimas perante os seus públicos. Por isso, é necessário compreender como, hoje em dia, se estabelece a dinâmica comunicacional. É necessário os profissionais de RP terem particular atenção às mudanças tecnológicas que influenciam a forma se processam as trocas de mensagens.

As tecnologias digitais têm vindo a desenvolver-se rapidamente, surgindo novas plataformas ou canais, como *sites*, aplicações, redes sociais, portais, fóruns, etc. que permitem um contacto mais directo entre públicos e organizações. Estas novas plataformas da Internet, denominadas de SM são resultado da evolução da *Web 1.0* para a *Web 2.0* (Alarcón-del-Amo, Lorenzo e Constantinides, 2013), uma ‘web equilibrada na produção e no consumo de conteúdos em múltiplos media (texto, imagem, filme, som).’ (Araújo, 2012, p.20)

Kaplan e Haenlein (2010) definem os SM como:

‘um grupo de aplicações alojadas na Internet que se baseiam nos alicerces ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca do conteúdo gerado pelos usuários.’ (p.61 tradução própria)²⁵

²⁵‘Social Media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.’ (p.61)

Nestas aplicações não existe um intermediário na relação entre a organização e os seus públicos, como eram os jornais ou a televisão. Agora o contacto é directo e esta dinâmica deve ser considerada na definição das estratégias de comunicação, uma vez que os SM se apresentam como uma oportunidade de diálogo (Earl e Waddington, 2012).

Agora é mais fácil chegar aos públicos e criar relações, antes a informação era difundida de forma massificada, mas hoje é possível criar mensagens específicas para públicos específicos. Para comunicar *online*, tal como para comunicar *offline* é necessário a organização definir quem é, a sua identidade, quais os seus objectivos e que produtos/serviços quer comunicar e ainda definir a mensagem que vai utilizar para o fazer.

Estas plataformas actualizam-se instantaneamente, têm um histórico acessível, a exposição de conteúdos é infinita, a partilha e a participação são encorajadas, existe um maior controlo e monitorização, o *feedback* é imediato e em tempo real e a comunicação é múltipla e realizada *many-to-many*.

Os profissionais de RP devem utilizar estas plataformas de forma eficaz em benefício da organização. Uma vez que os SM permitem uma relação de proximidade com os públicos isso é necessário conhecer o seu funcionamento e como os públicos os utilizam. É fundamental ter em conta que a Internet é um lugar de troca de informação, conhecimento e experiências, onde o consumidor consegue criar os seus conteúdos e contribuir para o sucesso das organizações, influenciando a sua reputação de forma directa, uma vez que influencia a opinião de terceiros. Na Internet, não existem hierarquias, as trocas são feitas de igual para igual, utilizando os mesmos recursos.

A Internet caracteriza-se pela sua porosidade, no sentido em que é cada vez mais difícil assegurar o controlo da informação que surge sobre as organizações, porque as mensagens circulam de forma quase descontrolada (Phillips e Young, 2009)²⁶. Caracteriza-se ainda pela sua transparência, dado que a informação organizacional está acessível a todos dentro e fora das organizações. A transparência, é justificada por todas as características destas plataformas e implica que as

²⁶Phillips e Young (2009) afirmam que a porosidade pode ser: incidental, accidental, intentional ou malicious (designações originais)

organizações estejam mais ‘abertas’, que comuniquem mais com os seus públicos e que sejam responsabilizadas pelas mensagens que publicam (Phillips e Young, 2009)²⁷.

‘Hoje em dia cada pessoa para além de continuar a receber informação, observa, cria, partilha e discute os seus próprios conteúdos. Deixa de haver mediação centralizada, e paralelamente a este processo verifica-se a dissipação do controlo institucional, isto é, são os indivíduos que controlam a informação publicada (...)’ (Araújo, 2012, p.25)

Perante esta uma nova dinâmica comunicacional o papel das RP não é apenas gerir as mensagens que as organizações publicam, como têm ainda que gerir e monitorizar os conteúdos criados por indivíduos externos às organizações. Este é o grande ponto de viragem na gestão da comunicação e consequente reputação, despoletado pelo desenvolvimento da *Web 2.0*. Hoje a monitorização ganha novos contornos porque os públicos têm cada vez mais poder, tornando-se essenciais para o sucesso das organizações.

Considerando que existe um conjunto alargado de plataformas cada uma com a sua especificidade e objectivo é essencial o profissional de RP conhecer em profundidade as plataformas tendo em conta vários factores como: apesar de cada plataforma ser destinada a um público específico, este continua a ser heterógeno, porque estas plataformas têm um alcance global; as mensagens devem ser o mais claras possível para captar o interesse do público; as mensagens devem transmitir uma sensação de transparência para gerar relações de confiança; a perpetuação das mensagens no tempo; que hoje o público tem a capacidade de criar e difundir o seu próprio conteúdo; e que se

²⁷Phillips e Young (2009) apresentam seis tipos de transparência *online* de uma organização: 1) *radical* (designação original) – exposição de quase todas as suas decisões ao público; 2) *controlled* (designação original) – quando a organização controla o a informação que é publicada; 3) *institutional* (designação original) – quando existe publicação de informações de uma determinada organização por parte de autoridades exteriores; 4) *overt* (designação original) – quando a própria organização publica informação sobre si, por exemplo através da criação de um *site*. 5) *covert* (designação original) – quando a organização de certa forma manipula informação; 6) *unintentional* (designação original) – quando a organização nas suas plataformas divulga informações que mais tarde são recolhidas e utilizadas noutros *sites* como o *Google*.

deve monitorizar tudo o que é publicado em relação à organização nestas plataformas (Phillips e Young, 2009).

Hoje em dia, a presença nas plataformas *online* é fundamental, e cabe as RP definir a sua presença na Internet. Apesar de se saber a importância da presença nos SM, estar presente por estar não traz não é benéfico. Criar canais *online* é importante, mas mais importante é mantê-los activos, ter um canal estático é um erro que pode pôr em causa a forma como os públicos encaram a organização.

Tendo em conta a quantidade de plataformas disponíveis, cabe aos profissionais de RP identificar os canais a utilizar e com que fim, pois cada plataforma tem o seu público específico (Pereira, 2013). Os profissionais devem determinar a presença que se pretende ter e esta deve ser continuamente reavaliada uma vez que os SM são canais dinâmicos.

Earl e Waddington (2012) afirmam que pela diversidade de plataformas e pela interacção que nelas se estabelece ser cada vez mais directa, a comunicação *online* está a fazer as RP voltarem às suas raízes, à comunicação *two-way*. As conversas *online*, são como conversas presenciais, mas em maior escala e a uma velocidade mais acelerada e por isso as organizações têm de ser eficientes e decidir rapidamente o que fazer em resposta ao que está a ser dito (Earl e Waddington 2012).

É importante conhecer as plataformas e perceber o seu alcance para determinar a presença que se quer ter e definir a estratégia a utilizar, tendo ainda em conta a sinergia que existe entre os vários canais, que hoje estão interligados. A presença nestes canais é indispensável, uma vez que permitem conhecer melhor os públicos, criar redes de *networking* e fazer chegar as mensagens aos públicos de forma pouco dispendiosa, etc. (Gretzel e Yoo, 2014). Contudo, é essencial que entre as várias plataformas as mensagens sejam coerentes.

A gestão de boas relações ao nível das plataformas *online* permite que os indivíduos que se relacionam com as organizações, contruam um conjunto de julgamentos positivos em relação à organização e surjam como seus *advocates* (Constantinides, Lorenzo e Gómez-Borja, 2008). Quando um indivíduo, seja ele cliente, colaborador, investidor, etc. utiliza os SM para gerar conteúdos negativos em relação à organização está a diminuir a sua reputação e assim a influenciar de forma negativa o juízo que terceiros possam construir em relação à mesma organização. Assim, é fundamental assegurar o word-of-mouth (WOM) positivo, garantir o controlo contínuo da informação que é publicada e medir o seu impacto. Os profissionais de RP devem tentar perceber as reacções dos indivíduos ao receberem determinada informação de forma a que estes criem WOM

que influencie de forma directa a reputação que segundo Earl e Waddington (2012) é o maior activo que as RP têm à sua disposição.

‘A reputação é o resultado daquilo que fazemos, daquilo que dizemos, e conseqüentemente daquilo que outros pensam e dizem acerca de nós. A digitalização dos media pode colocar-vos numa posição de controlo. Mas é necessário conhecer o jogo e saber jogá-lo da melhor forma.’ (Earl e Waddington 2012, p.22, tradução própria)²⁸

Os SM não só surgem como uma nova oportunidade de interagir com os públicos, como tornam a gestão da reputação um processo mais complexo, em parte porque há mais que gerir e ainda porque a natureza da comunicação se alterou (Earl e Waddington 2012).

Contudo, apesar dos avanços tecnológicos e de hoje a comunicação entre as organizações e os seus públicos ser cada vez mais facilitada e de existirem cada vez mais ferramentas analíticas que permitem às organizações medir o nível e influência do seu conteúdo *online* e o impacto dos dos SM, etc. continua a não existir um modelo que permita avaliar como o investimento nas RP gera um impacto mensurável na reputação.

Medir o impacto dos SM não é simples, uma vez que os mecanismos e ferramentas utilizados não são tão lineares como nos media tradicionais e o processo de medição do impacto dos SM está numa fase embrionária, mas a tendência é que evolua (Murdough, 2009). Para este trabalho não é relevante aprofundar as métricas de medição do impacto dos SM, importa apenas compreender que estes canais ganham cada vez mais poder na esfera pública e que o seu conteúdo pode ajudar a construir ou a destruir a reputação de uma organização.

²⁸‘Reputation in the result of what you do, what you say and what people therefore think and say about you. The digitisation of media can put you in a greater command of it. But you must know the game, and play it right.’ (p.22)

1.5 A reputação como activo legitimador das organizações

Tendo em conta o papel das RP na construção da reputação das organizações e na criação do *goodwill* dos públicos, importa compreender do que se trata quando se fala de reputação e de que forma este activo deve ser gerido.

1.5.1 Da identidade à reputação

Os conceitos de identidade e imagem são indissociáveis do conceito de reputação. Olhando para a reputação como um agregado de percepções dos *stakeholders* de uma organização (Fombrun, 1996), esta irá depender da sua identidade e imagem.

Todas as organizações têm uma identidade, quer seja ou não deliberada, e transmitem mensagens para o exterior que influenciam a imagem que os *stakeholders* têm de si. Assim, a identidade, enquanto característica estratégica, deve ser gerida de forma a beneficiar a organização

Segundo Hatch e Schultz (2001) a identidade não só se refere à forma como uma organização se expressa e diferencia, como ainda se refere à forma como ela própria se entende, como aquilo que ela é, e aquilo em que acredita, sendo formada quer interna quer externamente. Albert e Whetten (1985) definem a identidade como o aspecto central, distintivo e duradouro das organizações. Nesta definição Albert e Whetten (1985) destacam três importantes atributos: a) o carácter central: que afirma que a organização se deve focar nos atributos que a ajudam a compreender quem ela realmente é e qual o seu propósito e missão; b) o carácter distintivo: que afirma que a organização se deve focar naquilo que a distingue das restantes organizações; e por fim o c) o carácter temporal: que afirma que a identidade não se deve alterar com o tempo, deve ser imutável.

Segundo Fombrun e Van Riel (2004) a identidade consiste no que os colaboradores consideram central à organização, nas características que a distinguem das restantes organizações e ainda na continuidade, na ligação entre o seu passado e o presente com o futuro. Balmer e Greyser (2003) acrescentam que uma organização pode ter várias identidades, e que não deve haver grande discrepância entre elas. Assim, os autores identificam: 1) identidade actual: os atributos da organização; 2) identidade comunicada: aquela que é controlada através da comunicação organizacional; 3) identidade concebida: as percepções da organização no que diz respeito à sua imagem, reputação e marca; 4) identidade ideal: a identidade ideal da organização no mercado

num determinado momento; e por último 5) identidade desejada: que vive na mente dos líderes, na sua visão da organização.

Olins (1979) afirma que quando uma organização tem uma clara visão de si e de tudo aquilo que representa a sua identidade facilmente é reconhecida. Se por um lado a identidade é a essência de uma organização, por outro a imagem é a percepção que os *stakeholders* têm desta. A ideia de imagem implica a ideia de reflexão, a reflexão da organização aos olhos dos seus *stakeholders*. Ao longo do tempo um indivíduo pode acumular várias imagens de uma mesma organização. Margulies (1977) afirma que as organizações podem influenciar a imagem e a percepção que os *stakeholders* têm através da gestão da sua identidade. Para Gray e Balmer (1998) a imagem é aquilo que se pensa quando se vê o nome ou o logótipo de uma organização e que a organização não tem o poder de controlar.

Barnett, Jermier e Lafferty (2006) definem imagem como:

‘(...) as impressões gerais dos observadores em relação aos símbolos distintivos de uma organização, quer esse observador seja interno ou externo. (...) a transição da identidade para a imagem é um papel desempenhado pelas RP, pelo marketing e por outros processos organizacionais que tentam modelar a impressão que as pessoas têm em relação a uma determinada organização.’ (p.34, tradução própria)²⁹

Se por um lado a identidade é aquilo que uma organização transmite de si, aquilo que acredita ser e por outro a imagem é a forma como os *stakeholders* a encaram, consequentemente estes dois conceitos definem a forma como os *stakeholders* ao longo do tempo vão atribuindo significados à organização e consequentemente construindo a sua reputação. Portanto, é importante que as organizações tentem alinhar a identidade à imagem, não havendo disparidades é mais provável

²⁹ ‘(...) observers’ general impressions of a corporation’s distinct collection of symbols, whether that observer is internal or external to the firm. (...) The transition from identity to image is a function of public relations, marketing and other organizational processes that attempt to shape the impression people have of the firm’ (p.34)

que se construa uma reputação positiva. Segundo Fombrun e Van Riel (1997) a imagem e a identidade são os componentes base da reputação de uma organização.

A reputação é um agregado de percepções internas relacionadas com a identidade e de percepções externas relacionadas com a imagem. Assim, da mesma forma que uma organização pode ter várias imagens pode também ter várias reputações dependendo de situações sociais distintas (Verčič e Verčič, 2007).

1.5.2 Paradigmas reputacionais

Apesar da sua importância e das constantes reflexões não existe um consenso alargado na definição do conceito de reputação. São dois os paradigmas centrais nesta discussão, ambos válidos e ajudam a compreender este complexo conceito e a importância da sua gestão estratégica. Um paradigma defende que se deve encarar a reputação à luz da Perspectiva Económica e o outro à luz da Perspectiva Interpretativa

Segundo Aula e Mantere (2008) a Perspectiva Económica defende a capacidade que a reputação tem de criar benefícios financeiros às organizações, por exemplo, através da capacidade de atrair investidores ou através do aumento das vendas, permitindo a sua capitalização e o aumentando da vantagem competitiva. Também Fombrun (1996) afirma que quanto melhor for a reputação de uma organização maior será o seu lucro financeiro. Apesar da reputação ser um activo intangível por natureza, a Perspectiva Económica defende que é possível medi-la e calculá-la, uma vez que se trata de um activo na cadeia de valor da organização, que cria vantagens competitivas e barreiras à concorrência.

Corroborando a ideia de que a reputação pode ser encarada com um activo que permite criar valor tangível para as organizações, Fombrun e Van Riel (2004) desenvolvem um modelo que coloca a reputação na cadeia de valor, como é de seguida apresentado:

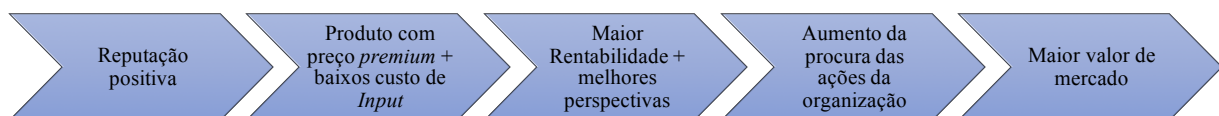


Ilustração 1 - Exemplo da cadeia de valor reputacional (adaptado de Fombrun e Van Riel, 2004, p.27)

Fombrun e Van Riel (1997) encaram a reputação como uma característica industrial que cristaliza o *status* de uma determinada organização no seu sector de negócio e como uma reflexão externa da identidade organizacional. Os autores afirmam que a reputação deriva da alocação de recursos e da história da organização, constituindo uma barreira a potenciais concorrentes e deriva ainda da avaliação de acções passadas e da percepção dos vários *stakeholders*.

Assim, e tendo em conta a Perspectiva Económica, Fombrun e Rindova (1996) propõe a seguinte definição do conceito de reputação:

‘A reputação corporativa é a representação colectiva das acções passadas e resultados de uma organização que descrevem a sua capacidade de criar valor para os seus vários stakeholders. Ela mede a posição relativa da organização quer a nível interno com os seus colaboradores quer a nível externo com os restantes stakeholders, no seu ambiente competitivo e institucional.’ (Fombrun e Rindova, 1996 citado em Fombrun e Van Riel 1997, p.10)³⁰

Se por um lado a Perspectiva Económica foca-se no carácter tangível da reputação, por outro a Perspectiva Interpretativa, foca-se no seu carácter intangível, nas relações das organizações com os seus *stakeholders* e na forma como estes a interpretam. Segundo esta perspectiva a reputação deve ser encarada enquanto construção social, um conceito subjectivo, construído na relação e na comunicação com os *stakeholders*, que atribuem significados à organização através das suas experiências e emoções (Aula e Mantere 2008).

A Perspectiva Interpretativa encara a reputação como um conjunto de histórias acerca de uma organização, construída pelos *seus stakeholders*, que através das suas experiências e emoções constroem, ao longo do tempo, uma memória colectiva da organização, não tendo por isso as

³⁰‘A corporate reputation is a collective representation of a firm’s past actions and results that describes the firm’s ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm’s relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments.’ (p.10)

organizações um controlo total sobre este activo (Aula e Mantere, 2008). À luz desta perspectiva Walker (2010) afirma que uma organização pode ter várias reputações dependendo de quem a interpreta e de factores como: a rentabilidade, da responsabilidade ambiental, da relação com os colaboradores, da qualidade do produto, etc. Acrescentando, que a reputação também varia dentro dos grupos de *stakeholders*.

As organizações têm de considerar que muitas vezes a reputação não é construída através de experiências directas, mas sim através de interpretações de *stakeholders* que não têm contacto directo com a organização (Mahon e Wartick, 2003). Segundo Aula e Mantere (2008) são as histórias que vão sendo criadas e contadas pelos *stakeholders* que constroem a reputação de uma organização e por isso é necessário assegurar a sua veracidade e transparência.

Depois de analisadas ambas as perspectivas assume-se neste trabalho, tal como é defendido por Aula e Mantere (2008) que se deve olhar para este conceito de uma forma integrada, tendo em conta características não só da Perspectiva Económica, bem como da Perspectiva Interpretativa. Defende-se uma perspectiva unificadora deste conceito. Assume-se que a reputação não só é o resultado das relações com os vários *stakeholders*, uma construção social que resulta da forma como estes encaram determinada organização e a interpretam através das suas experiências e emoções, criando julgamentos sobre ela, no decorrer do tempo. Como ainda é um activo com valor económico para as organizações que as permitem posicionar-se no mercado competitivo, conseguindo desta forma aumentar o retorno financeiro.

1.5.3 Gestão da reputação

Assumindo o pressuposto de que a reputação é um activo com valor para as organizações, que possibilita o seu sucesso financeiro, permite alcançar vantagens como um maior valor de mercado, criar barreiras à concorrência, atrair investidores etc. e ainda que a reputação se constrói na relação a longo prazo com os *stakeholders*, sendo por isso resultado dos seus julgamentos, defende-se que é do interesse das organizações, nomeadamente dos profissionais de RP trabalhar de forma estratégica este activo, particularmente ao nível da comunicação. Caso a gestão da reputação falhe isso poderá trazer consequências negativas às organizações, que se podem traduzir em efeitos negativos na sua performance (Griffin, 2014).

A reputação de uma organização não se constrói única e exclusivamente no momento da entrega do produto ou serviço ao cliente. A reputação é uma construção social que depende do julgamento

de todos os *stakeholders* e por isso a sua construção é um processo gradual que implica o planeamento estratégico da comunicação com todos estes indivíduos. Uma boa reputação é o resultado dos valores da organização, daquilo que ela entrega aos seus consumidores, das suas boas acções, do seu desempenho e dos seus bons procedimentos (Griffin, 2014).

Tendo em conta o papel determinante dos *stakeholders* na construção da reputação das organizações é necessário com eles construir relações mutuamente benéficas. Aqui surge a ideia da negociação. Aula e Mantere (2008) apresentam a ideia das arenas que segundo os autores devem ser encaradas como locais de contacto com os vários públicos, onde se constrói a reputação através da comunicação reputacional e da negociação.

O tipo de comunicação que é utilizado quer pela organização, quer pelos seus públicos define a arena dentro da qual é realizada a negociação. Aula e Mantere (2008) apresentam quatro arenas distintas: 1) arena de paz: quando a organização e o público partilham os mesmos significados; quando as mensagens reputacionais são aceites como genuínas e existem relações harmoniosas; 2) arena defensiva: quando se tem uma falsa reputação, existe decepção em relação à percepção que se tem da organização, quando existem contradições e incertezas nas relações; 3) arena ofensiva: quando a organização tenta mudar a sua reputação porque a que tem não é actual; e, 4) arena de revolta: nem a organização, nem os públicos tentam unificar as suas percepções em relação à organização, ou ambos tentam aniquilar a percepção existente, quando as estratégias de comunicação reputacional não têm qualquer efeito, quando a organização diz uma coisa e faz outra.

Para além de Aula e Mantere (2008) outros autores defendem que é necessário gerir estrategicamente este activo, Fombrun (1996) afirma que para gerir de forma estratégica e eficaz a reputação é necessário: 1) rever a identidade, imagem e reputação actual da organização; 2) executar uma análise estratégica das tendências, planos e do posicionamento competitivo que definem o futuro desejado pela organização; e por fim 3) rever os planos da organização que permitiram de forma estratégica alcançar o estado desejado.

Tendo em conta que a reputação se constrói nos processos de comunicação e negociação com os *stakeholders* de uma organização, Resnick (2006) afirma que, de forma estratégica se deve: 1) identificar os riscos reputacionais e *stakeholders*; 2) priorizar elementos e *stakeholders*; 3) fazer um inventário da informação de reputação e identificar *gaps* de informação; 4) definir elementos

da auditoria e metodologia; 5) conduzir a auditoria; 6) consolidar a informação obtida e transmiti-la à gestão; 7) desenvolver soluções e implementá-las; e, 8) criar e implementar programas de monitorização da reputação.

Apresentando-se a reputação como um activo com valor para as organizações, é essencial medir o impacto da sua gestão estratégica. Esta medição ajuda na tomada de decisões no que diz respeito à alocação dos recursos da gestão estratégica deste activo (Van Riel e Fombrun, 2007). Van Riel e Fombrun (2007) acrescentam que estas avaliações da reputação devem ser utilizadas como uma ferramenta de diagnóstico que permita à organização compreender o que deve ser alterado no que diz respeito às suas iniciativas e à sua comunicação, de forma a conseguir estabelecer melhores relações com os *stakeholders*.

Gerir a reputação é gerir a percepção que vários indivíduos têm acerca de uma organização. Defende-se que o intuito dessa gestão estratégica em conjunto com a gestão estratégica relações com os públicos das organizações, é legitimar a organização. Actuando ao nível operacional, mas principalmente ao nível estratégico, intervindo em diversas áreas e relacionando-se com vários públicos as RP, devem ajudar a construir uma reputação positiva para as organizações se apresentarem enquanto legítimas. Visando legitimar a organização perante os seus públicos as RP devem alocar os seus esforços nas estratégias de comunicação, tentando assim, construir relações estáveis e duradouras com todos eles

Desta forma, é papel do profissional de RP mediar as trocas comunicacionais das organizações. As RP devem conciliar os objectivos da organização com as expectativas dos seus *stakeholders*, de forma a assegurar que estes construam uma boa boa imagem e ao longo do tempo. Devem influenciar as suas opiniões e comportamentos, e conseqüentemente fazer com que estes contruam julgamentos positivos acerca da organização, o que se concretiza na construção de uma reputação positiva. O objectivo é das RP é alinhar a identidade da organização com a imagem que os públicos têm dela, porque só dessa forma se alcança uma reputação positiva.

Tendo em conta uma perspectiva unificadora do conceito de reputação esta traz uma série de vantagens tanto tangíveis como intangíveis e, por isso, é um activo que deve ser gerido pelas RP de forma estratégica. As RP devem assegurar a construção de uma reputação positiva, através da construção do *goodwill*, para isso e necessário ter em conta a envolvente da organização e a forma como esta se relaciona com os seus públicos. Enquanto intermediárias da comunicação e da

negociação entre a organização e os públicos, é necessário que as RP acompanhem os avanços tecnológicos que influenciam a forma como a comunicação se estabelece. Hoje em dia, os SM ganham cada vez mais terreno e empoderam os seus utilizadores, assim, é necessário utilizar estes canais para estabelecer relações mais próximas com públicos. Construindo boas relações com os utilizadores destas plataformas consegue-se *advocates* que geram WOM positivo. Todo este processo é mediado pelas RP e por isso os seus profissionais desempenham um papel intrinsecamente estratégico e devem intervir nos processos de tomada de decisão das organizações. Enquanto função estratégica a actividade das RP deve ser planeada porque desta forma se consegue construir uma reputação positiva para que as organizações apresentem legítimas como um todo.

2. DO TURISMO À HOTELARIA

O turismo é uma actividade composta por um conjunto abrangente de sectores de negócio nos quais se inclui a hotelaria. Apresenta-se, assim, o hotel como uma organização pertencente ao macro sistema do turismo e por isso é necessário compreendermos como se desenvolve esta actividade e quais as suas implicações.

2.1. O conceito de turismo

A palavra ‘turismo’, com origem no termo inglês *tour*, significa ‘excursão’ ou ‘viagem’ e implica a deslocação de indivíduos (Marques, 2006). A Organização Mundial de Turismo (OMT) define esta actividade como:

‘(...) um fenómeno social, cultural e económico caracterizado pelo movimento de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente natural por motivos pessoais de negócio ou profissionais. Estas pessoas são denominadas de visitantes (...).’³¹ (OMT, tradução própria).

Porém, esta definição, segundo Cunha e Abrantes (2013) apenas foca o lado da procura, descartando as actividades que são criadas com o intuito de servir os visitantes. Os autores propõem definir o turismo como:

‘o conjunto de actividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos resultantes de umas e de outras.’ (Cunha e Abrantes, 2013, p. 17).

³¹ ‘Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (...)’ (OMT) Disponível em: www2.unwto.org

Tendo em conta, tanto o lado da procura, como o da oferta, o turismo implica, segundo Cunha (2013): 1) a deslocação de indivíduos para um local que não o seu habitual; 2) a permanência inferior a um ano no local visitado; 3) que a deslocação não deve ter um objectivo remuneratório; 4) que as relações com o local visitado não devem ser duradouras; 5) que os locais visitados apresentam elementos tangíveis, como monumentos e elementos intangíveis como a sua cultura; 6) que existam actividades diferentes das que são exercidas pelos residentes (classificados estes pela sua residência habitual e não pela sua nacionalidade).

Considerando as características da actividade turística, a Organização das Nações Unidas (ONU) define como visitante:

‘toda a pessoa que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual durante um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita é outro que não seja o de exercer uma actividade remunerada no local visitado.’ (ONU, 1993, citado em Cunha, 2013, p. 11).

Segundo a ONU (1993), dentro da categoria de visitante destacam-se os turistas, os visitantes que pernoitam pelo menos uma noite no local visitado e os visitantes de dia que são aqueles que não passam a noite no local visitado (Cunha, 2013), podendo o local visitado ser dentro do país de residência ou não.

O motivo que leva à deslocação dos indivíduos depende de um conjunto de factores pessoais. Um mesmo destino pode apresentar características que correspondam a motivações distintas. É importante para o sucesso de qualquer destino adequar a sua oferta, indo ao encontro das motivações daqueles que o visitam. Cunha e Abrantes (2013) distinguem 6 tipos de turismo: de repouso, cultural, étnico, de natureza, de negócios e desportivo.

O turismo deve ser encarado como um fenómeno social na medida em que consiste no contacto directo entre o visitante e o local visitado, dele fazendo parte a sua população, cultura, etc. e ainda como um fenómeno económico, uma vez que não se compreende o turismo sem se conceber o recurso a serviços e bens de consumo (Cunha, 2013).

Do ponto de vista económico, o mercado turístico é um mercado complexo que engloba várias actividades, como a hotelaria, a restauração, etc. Abrangendo um sistema de relações entre várias organizações, é uma actividade económica singular. A actividade turística não se caracteriza por

aquilo que produz, mas sim por aquilo que é consumido pelos visitantes, e as actividades que do turismo fazem parte são muito díspares. Os consumos têm um carácter compósito, ou seja, todas as deslocações turísticas implicam o consumo de mais do que um bem ou serviço. Sendo o turismo uma actividade que obriga a uma deslocação temporária do visitante isso implica a simultaneidade do acto de produção e de consumo. Relativamente a outros sectores de negócio o turismo distingue-se na medida em que depende de recursos naturais e histórico-culturais (Cunha, 2013).

Apesar do sector turístico ser atípico e complexo, hoje a actividade turística é considerada em diversas partes do mundo a actividade económica mais relevante, uma vez que tem a capacidade de promover o crescimento local e regional (Figueira e Dias, 2011).

Do ponto de vista social, o turismo não só é resultado como potencia a globalização. O turismo aproxima e facilita a comunicação entre diferentes povos, aumenta a compreensão étnica e racial bem como o contacto intercultural. Assim, quanto mais diverso a nível cultural mais atractivo se torna determinado destino, aumentando o valor do seu produto turístico (Figueira e Dias, 2011).

2.1.1 História e evolução do turismo

Segundo Cunha (2013) destacam-se três fases na evolução do turismo³², a Idade Clássica ou Primitiva que vai até meados do século XVII, a Idade Moderna, até ao século XIX e a Idade Contemporânea até ao século XX, como se sintetiza no seguinte quadro:

³²A denominação das fases do turismo apresentadas por Cunha (2013) não corresponde às fases históricas que possam ter as mesmas denominações.

Época	Acontecimentos marcantes
Idade Clássica ou Primitiva	Primeiras viagens dos Romanos para assistir aos Jogos Olímpicos; primeiras viagens marítimas; primeiras facilidades para pernoitar; peregrinações religiosas; primeiros guias de viagem detalhados.
Idade Moderna	Constantes mudanças económicas, sociais, tecnológicas e culturais; deslocações associadas ao lazer; desenvolvimento dos transportes, da hotelaria e da restauração, principalmente na Europa; primeiros hotéis; turismo desenvolve-se enquanto actividade organizada com relevância económica; surge o telégrafo, o telefone, o automóvel, o avião e é alargada a rede de caminhos de ferro; primeiras instituições governamentais para promover e organizar a actividade turística; diminui o tempo de trabalho; surge o direito ao repouso semanal.
Idade Contemporânea	Democratização e globalização do turismo; o turismo passa a desenvolver preocupações como o equilíbrio ambiental; turista passa a procurar a sua valorização pessoal; diversificação das formas de alojamento.

Tabela 3 - Fases da Evolução do turismo (adaptado de Cunha, 2013)

O turismo tem vindo a desenvolver-se e a adaptar-se às constantes mudanças sociais, tecnológicas, políticas, etc. e hoje baseia-se na sustentabilidade, qualidade, diferenciação e diversidade. Com estas mudanças vão surgindo novos destinos o que torna o mercado cada vez mais competitivo, obrigando à sua constante adaptação e reinvenção (Cunha, 2013).

‘O turismo é um dos fenómenos mais marcantes e impressionantes da nossa época e nenhum das realizações do século XX terá influenciado tão profunda e extensamente a vida humana como esta atividade. Como fenómeno económico e social reflete os avanços e as conquistas da humanidade, mas, como ato voluntário do homem, determina e caracteriza o modo de vida das sociedades modernas.’ (Cunha, 2013, p. 48)

2.1.2 O carácter sistémico do turismo

O turismo engloba um conjunto de várias relações económicas, sociais, culturais, etc. e como tal mesmo deve ser visto na sua complexidade. Segundo Cunha e Abrantes (2013) o turismo deve ser encarado como:

“um conjunto de elementos inter-relacionados, coordenados de forma unificada e organizada, para alcançar determinados objectivos”. Neste sentido, os elementos que compõe o sistema estabelecem relações entre si de tal modo que a modificação de um elemento provocará uma modificação de outro ou outros, e o sistema atuará de forma eficaz, no sentido de alcançar objectivos, quando todos os elementos que o compõem forem, ou estiverem, organizados coordenadamente.’ (p. 96)

Segundo a proposta destes autores, o turismo constitui um sistema aberto, composto por várias estruturas, que visam determinadas finalidades e que evoluem ao longo do tempo, estabelecendo relações com o ambiente no qual estão inseridas. A actividade turística estabelece relações com a sua envolvente social, económica, financeira, tecnológica, política, climatérica e geográfica, e que apesar de não fazerem parte do seu sistema a influenciam de forma determinante (Cunha e Abrantes, 2013).

Tendo em conta a proposta de Cunha e Abrantes (2013), compreende-se que o turismo, para além de estabelecer constantes relações com a sua envolvência, alberga diversos subsistemas, o que significa que é constituído por diversas atracções, facilidades e serviços que entre si estabelecem relações. Todos os subsistemas e a sua qualidade afectam de forma directa o crescimento dos fluxos turísticos e têm impacto no sucesso dos destinos. Os principais grupos de actividades turísticas: as atracções, como parques temáticos ou museus; os transportes, como companhias aéreas ou caminhos de ferro; os alojamentos; os restaurantes e bares; os locais destinados ao lazer e desporto, como clubes de golfe ou discotecas; os operadores turísticos e agências de viagens; e, os organismos oficiais do turismo (Cunha e Abrantes, 2013).

2.1.3 O turismo em Portugal

Ao contrário de outros países europeus, em Portugal o desenvolvimento do turismo só veio a acontecer mais tarde (Cunha, 2013) em grande parte devido à política opressiva do Estado Novo, pouco propensa à modernização e a mudança. Não obstante este atraso inicial, hoje em dia o turismo assume um lugar de relevo na economia do país, é uma fonte de receitas externas, um mercado criador de postos de trabalho e surge ainda como um sector impulsionador do desenvolvimento regional (TP, 2011).

Apesar das dificuldades que atingem esta actividade, como a débil situação financeira do país, o facto de ainda existir falta de qualificação dos profissionais nesta área, o abrandamento do ritmo de crescimento económico nos principais países emissores não europeus (ex. Angola e o Brasil), as restrições de acesso ao financiamento, entres outros, é notório o crescimento do turismo nos últimos anos. O turismo em Portugal tem revelado um grande potencial e cada vez mais oportunidades vão surgindo que levam ao desenvolvimento desta actividade, como a simpatia da população, a localização geográfica, a riqueza cultural, o clima, a elevada notoriedade internacional que Portugal atravessa, a crescente mobilidade internacional de estudantes, ou o *boom* das redes sociais que permite uma mais fácil recolha de informação sobre o destino³³ (TP, 2015).

O turismo enquanto sistema aberto é influenciado e influencia o ambiente onde se insere, registando-se que não só as tendências nacionais, mas também as internacionais têm impacto directo no seu desenvolvimento. O seguinte quadro sintetiza algumas das tendências políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legislativas (Análise PESTAL) que influenciam o turismo em Portugal.

Tendências políticas	Clima político estável Esforços governamentais para promoção do sector Desenvolvimento de medidas como o Plano Estratégico Nacional do Turismo 2007 (PENT) ou o Plano de Acção para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020
Tendências económicas	Tendências globais como a intensificação dos acordos de mercado ou a remoção de barreiras às transacções internacionais permitem o aumento do número de deslocações e conseqüente aumento das receitas Aumento dos esforços de financiamento às actividades do sector, surgindo acções como a Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2016
Tendências sociais	População hospitaleira e acolhedora País fluente em línguas estrangeiras
Tendências tecnológicas	Desenvolvimento tecnológico permite que a informação viaje de forma mais rápida o que facilita a promoção dos destinos Democratização da tecnologia
Tendências ambientais	Alterações climáticas fazem com que aumentem os fluxos de turismo nas épocas baixas

³³ quadro da análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and treats) do turismo em Portugal no (Ver anexo A).

	Crescente preocupação das populações, empresas e governos com as questões ambientais levam à alteração e adaptação das estratégias de gestão do turismo (TP, 2015).
Tendências legislativas	Aumento do número diplomas que conferem um enquadramento legal à política de turismo ³⁴

Tabela 4 - Análise PESTAL do turismo em Portugal

2.2 O conceito de hotel

Dentro das várias estruturas que constituem o sistema do turismo, destacam-se, neste trabalho, os hotéis que fazem parte do conjunto dos empreendimentos turísticos, pertencentes ao sector da hotelaria.

O alojamento é condição essencial para a existência e desenvolvimento do turismo, uma vez que permite as dormidas dos turistas. A OMT e o Eurostat propõem definir alojamento turístico como ‘toda a instalação que, de modo regular ou ocasional, fornece dormidas ou estadas aos turistas’ (citado em Cunha e Abrantes, 2013, p.176). Segundo esta proposta, estes alojamentos podem ser divididos em dois grandes grupos: os estabelecimentos de alojamento colectivo, caracterizados por serem locais que oferecem:

‘um quarto ou uma outra unidade de alojamento (suite, apartamento) para pernoitar, mas o número de lugares que oferece deve ser superior a um grupo mínimo de pessoas que deverá ultrapassar uma simples família.’ (Cunha e Abrantes, 2013, p.177)

e os estabelecimentos de alojamento turístico privado, onde:

³⁴Exemplos: Decreto-Lei nº 191/2009 cujo objectivo é definir as bases das políticas aplicadas ao turismo nacional; Lei nº 33/2013 que pretende estabelecer um regime jurídico das áreas regionais do turismo e da organização e funcionamento das entidades regionais do turismo. Existe ainda um conjunto alargado de diplomas relativos ao licenciamento e classificação dos empreendimentos e actividades turísticas, ao planeamento e ordenamento do território, etc.

‘cada unidade de alojamento (quarto, apartamento) é independente e ocupada por turistas em regra, por uma semana, uma quinzena ou um mês, ou pelos seus proprietários como residência secundária ou de férias.’ (Cunha e Abrantes, 2013, p.177)

Em Portugal não existe do ponto de vista legal o conceito de alojamento turístico. O que podemos encontrar é a definição de ‘empreendimento turístico’ conforme plasmada no número 1 do artigo 2º do Decreto-Lei nº 39/2008³⁵:

‘estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.’

Existe uma grande variedade de empreendimentos turísticos consoante o perfil dos clientes, a localização ou o tipo de turismo a que se destinam. Do ponto de vista legal em Portugal os empreendimentos turísticos podem ser enquadrados na seguinte tipologia: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos, empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo, ou empreendimentos de turismo de natureza.

Em Portugal são considerados estabelecimentos hoteleiros, segundo o número 1 do artigo 11º do Decreto-Lei nº 39/2008³⁶:

‘os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária.’

³⁵Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23 de Janeiro e pela Declaração de Retificação n.º 19/2014, de 24 de Março, pelo Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de Agosto e pelo Decreto-Lei n.º 186/2015, de 3 de Setembro e pelo Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de Junho, que corresponde ao Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET). Disponível em: www.dre.pt

³⁶Ver nota de rodapé anterior

Dentro dos estabelecimentos hoteleiros encontram-se os hotéis, bem como os hotéis-apartamento e as pousadas.

Os hotéis são estabelecimentos hoteleiros que prestam serviços de alojamento temporário aos clientes, mediante pagamento e caracterizam-se:

‘pelo facto de terem um número de quartos ou apartamentos superior ou igual a um mínimo determinado na lei, dependerem de uma administração única, fornecerem certos serviços dos quais os serviços de quartos e, diariamente, a preparação das camas e limpeza e de serem agrupados em classes ou categorias, segundo as instalações e serviços fornecidos’ (Cunha e Abrantes, 2013, p.177).

Já os hotéis-apartamento são estabelecimentos cuja maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos.

A definição de pousadas vem vertida na alínea c), número 2 do artigo 11º do Decreto-Lei nº 39/2008³⁷, segundo o qual são considerados estabelecimentos:

‘instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público, (...) regional ou municipal, ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitectónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.’

Importa ainda ter em conta que muitas vezes, apesar de existirem hotéis independentes que funcionam como unidades próprias, existem ainda as cadeias hoteleiras. Hoje em dia, é cada vez mais frequente os hotéis independentes integrarem estas cadeias. Isto acontece porque pertencer a uma cadeia traz vantagens como: maior facilidade para penetrar em mercados internacionais, acesso facilitado a programas de formações profissionais e técnicos, maior reconhecimento por partes dos clientes, garantida da homogeneização dos serviços, e existência de uma identidade coerente, entre outras.

³⁷Ver nota de rodapé 35

A palavra hotel deriva da palavra francesa ‘*hôte*’ que significa hóspede, designando assim um local que recebe hóspedes. Contudo, estes estabelecimentos, não se podem apresentar apenas como um local para dormidas, é necessário que englobem outros serviços como o serviço de quarto, o tratamento de roupas, acesso à Internet, salas de reunião ou conferência, serviços de apoio aos clientes, salas de jogo, serviços de bar e restauração, etc. (Marques, 2006).

Apesar de existir a necessidade de classificar os estabelecimentos tendo em conta os serviços e facilidades que dispõem, de forma a distingui-los, não existe um sistema de classificação reconhecido internacionalmente. Em Portugal, os estabelecimentos são classificados legalmente tendo em conta: o conforto, a decoração, a dimensão das unidades, as áreas comuns disponíveis, os serviços oferecidos, a localização, a qualidade das facilidades e serviços, etc. (Cunha e Abrantes, 2013)

Também a simbologia que é utilizada não é uniforme e varia entre países. Podem ser utilizadas estrelas, designações, letras ou um critério de ordem. No caso português, a classificação é realizada em alguns casos pelo TP e noutros pelas câmaras municipais, e é utilizado um sistema misto onde os alojamentos são caracterizados tanto por estrelas de 1 a 5, como por designação: hotéis rurais, casas de campo, pousadas, entre outros. (Cunha e Abrantes, 2013).

Com a democratização do turismo e a segmentação da procura vão surgindo novas formas de alojamento adaptadas àquilo que os visitantes procuram e ao tipo de deslocação que pretendem realizar. Neste contexto surge um conjunto alargado de tipologias de hotel, como por exemplo os hotéis económicos, destinados àqueles que procuram alojamento a baixo custo, os hotéis de permanência prolongada, destinados principalmente a viajantes de negócio, os hotéis boutique, com uma identidade única, pequena dimensão, elevado nível de serviços, decoração preocupada e serviço personalizado (Cunha e Abrantes, 2013), os hotéis de luxo, hotéis de cidade, hotéis familiares, hotéis termais, etc. (Marques, 2006).

2.2.1 O sector hoteleiro em Portugal

Considerando a importância e a dimensão do turismo na economia portuguesa compreende-se a necessidade de avaliar a sua evolução e os seus efeitos. Assim, é indispensável uma recolha constante de dados e uma investigação cuidada desta actividade para o planeamento das suas

actividades e para a avaliação do seu desempenho. A nível nacional as entidades mais relevantes que recolhem e analisam os dados estatísticos relativos ao turismo são o Instituto Nacional de Estatística (INE), o TP e o Banco de Portugal (BP). Já a nível internacional destacam-se a OMT, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o Eurostat, a Comissão Europeia de Turismo (CET) e o *World Travel & Tourism Council* (WTTC).

O turismo em Portugal tem vindo a crescer de ano para ano. Nesta tendência regista-se um acréscimo no número de visitantes e conseqüente aumento das receitas geradas. Regista-se também o aumento do número de infraestruturas e de investimento privado nesta actividade.

Segundo dados do Eurostat, no ano de 2015 Portugal situava-se na quinta posição dos países com maior saldo da balança turística³⁸ da União Europeia, totalizando 53,2 milhões de dormidas (INE, 2015).

Relativamente à hotelaria em específico, a nível nacional, segundo a Deloitte (2017) os dez grandes grupos hoteleiros a operar, tendo em conta o número de quartos disponíveis, são: o grupo Pestana, o grupo *Vila Galé, Accor Hotels, Tivoli Hotels & Resorts, Marriot Hotels & Resorts, Hoti Hotéis/Meliá Hotels & Resorts, Sana Hotels, Vip Hotel*, o grupo *InterContinental*, e *NAU Hotels & Resorts*.

Da totalidade dos estabelecimentos hoteleiros a operar em Portugal em 2016 os hotéis representaram 74% desse total com 1429 estabelecimentos, os hotéis apartamentos 11% com 141 estabelecimentos e as pousadas 2% com 35 estabelecimentos. (Deloitte, 2017).

Relativamente à distribuição do número de hotéis por categoria, tendo em conta a sua classificação os hotéis de cinco estrelas representaram 8% das unidades (155 unidades), os de quatro estrelas

³⁸Bens e serviços adquiridos a uma economia por viajantes durante visitas inferiores a um ano a essa economia. Exclui-se o transporte internacional e o transporte dos viajantes no interior da economia visitada quando este é fornecido por não residentes. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Balança+de+viagens+e+turismo-2583>

38% (731 unidades), os de três estrelas 33% (647 unidades), os de duas estrelas 17% (331 unidades) e os hotéis de uma estrela 2% (47 unidades) (Deloitte, 2017).

Em 2016 da totalidade dos empreendimentos turísticos a operar em Portugal 22% operava na região Norte, outros 22% no Algarve, 21% na região Centro, 15% na zona da Grande Lisboa, 12% nas Regiões Autónomas da Madeira e Açores e 8% no Alentejo.

O seguinte quadro apresenta as taxas de ocupação, a oferta hoteleira, os proveitos de aposento³⁹, o número de dormidas e o numero de hóspedes por região em 2016.

	Lisboa	Região Autónoma da Madeira	Algarve	Norte	Região Autónoma dos Açores	Alentejo
Taxa de ocupação	72,5%	77,5%	64,9%	60,8%	58,4%	47,1%
Número de quartos	30.646	14.280	44.466	21.762	4.615	6.283
Proveitos de aposento (000€)	654.482	241.147	666.404	269.071	51.702	58.623
Dormidas (000#)	13.146	7.307	18.110	6.884	1.544	1.584
Hóspedes (000#)	5.643	1.355	4.035	3.806	509	875

Tabela 5 - Análise regional dos empreendimentos turísticos em Portugal (adaptado de Deloitte, 2016)

Sendo o turismo, e consequentemente a hotelaria, tão importantes para o desenvolvimento económico do país é natural que surjam cada vez mais associações e instituições que tenham como objectivo o desenvolvimento desta actividade. Destacam-se as escolas de hotelaria e turismo como a Escola de Hotelaria e Turismo de Lisboa ou do Estoril, e as várias associações nacionais que dedicam os seus esforços à promoção e desenvolvimento do sector, como por exemplo a Associação da Hotelaria em Portugal (AHP), a Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (APHORT), a Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT), e a Associação Turismo do Algarve (ATA), entre outras.

³⁹ ‘Valores cobrados pelas dormidas de todos os hóspedes nos meios de alojamento turístico’ (INE, 2016, P.144).

A nível internacional destacam-se a OMT, a *World Federation of Tourist Guide Associations* (WFTGA), a *World Travel & Tourism Council* *The World Travel & Tourism Council* (WTTC), ou a *International Association for Tourism Economics* (IATE).

2.3 Comunicação em hotelaria

Depois de definida e contextualizada a função das RP bem como o seu impacto na construção da reputação das organizações, e feito um enquadramento do hotel no macro sector do turismo, importa agora procurar e que medida as RP contribuem para a comunicação neste sector.

2.3.1 As Relações Públicas no turismo

Aqui pretende-se compreender as especificidades da gestão da comunicação e construção da reputação no âmbito do sector turismo, mais concretamente na hotelaria. Por se tratar de um sistema aberto as tendências que afectam a gestão das RP neste sector irão ter repercussões na gestão das RP nos seus subsistemas.

O turismo tem sentido um forte desenvolvimento a nível global, assumindo uma cada vez maior importância económica fruto do aumento desta actividade, das suas infraestruturas (Cunha e Abrantes, 2013) e do número de profissionais a trabalhar nesta área⁴⁰ (Deuschl, 2006).

São vários os factores e tendências que colocam as RP no centro da actividade turística. Em primeiro lugar destaca-se o aumento do mediatismo desta actividade. Hoje em dia, surgem cada vez mais espaços mediáticos dedicados exclusivamente à promoção do turismo (Deuschl, 2006). Exemplo desta cobertura mediática são os canais televisivos dedicados ao turismo, bem como as inúmeras publicações⁴¹, tanto impressas como *online* dedicadas ao tema.

⁴⁰Em 1984 a PRSA criou uma filiação para os profissionais de RP no turismo, denominada de *Travel and Tourism* que actualmente conta com mais de 500 membros.

⁴¹A nível internacional destacam-se por exemplo, o *National Geographic Travel* ou o *Sunday Times Travel*. Já a nível nacional destacam-se a revista *Evasões*, a *Volta ao Mundo*, a *Fugas*, etc.

Outro dos factores que denota a importância da gestão estratégica das RP no turismo é o facto deste sector constituir um sistema aberto e por isso ser afectado por factores que lhe são externos, mas têm impacto no seu sucesso. Assim, é também papel das RP gerir possíveis crises que possam interferir com o desenvolvimento e sucesso desta actividade. Uma vez que estas crises são recorrentes e têm diferentes origens é necessária a intervenção das RP no sentido de as prevenir ou mitigar os seus efeitos (Deuschl, 2006). Nos momentos de crise as RP devem ter como principal tarefa gerir de forma eficaz a comunicação com os públicos que poderão ser afectados, garantindo que o impacto dessa crise não irá afectar de forma permanente a reputação da organização. As ameaças terroristas, as crises económicas, ou as catástrofes naturais são exemplos de crises que podem prejudicar a reputação deste sector.

Como tem vindo a ser sublinhado, o sucesso do turismo e das suas unidades depende em grande parte da sua reputação, e este é outro dos motivos pelos quais é tão importante a gestão estratégica da comunicação quando delineada pelas RP. As unidades do turismo dependem da capacidade de se autopromoverem e por isso a reputação é determinante. E uma vez que são as RP que gerem este activo, elas são essenciais no sucesso de qualquer destino turístico (L'Étang e Lugo-Ocando, 2014).

Dos factores que colocam as RP no centro da actividade turística destaca-se ainda o desenvolvimento tecnológico, em particular na Internet (Deuschl, 2006). Nos últimos anos com o desenvolvimento da *Web 2.0* a comunicação organizacional em todos os sectores de negócio sofreu alterações, e o sector do turismo não é excepção, em grande parte porque o ritmo acelerado das novas tecnologias veio a alterar de forma determinante o modo como, hoje em dia, as organizações gerem a sua reputação (Earl e Waddington, 2012).

A proliferação das tecnologias de informação e comunicação tem vindo a ganhar grande influência na sociedade e na vida quotidiana e isso implica novos desafios na criação de experiências. No caso do turismo o que o consumidor procura são experiências únicas e cativantes, que hoje com os avanços tecnológicos são mais fáceis de criar (Neuhofe e Buhalis, 2014). Apesar destes avanços melhorarem e facilitarem a entrega da experiências ao consumidor, isto implica que as RP que trabalham neste sector tenham que encarar a comunicação na sua vertente global (L'Étang e Lugo-Ocando, 2014) com consciência que estas tecnologias aumentam o impacto e alcance da comunicação.

As tecnologias digitais alteram a gestão dos sistemas de reputação neste sector, uma vez que os SM facilitam a fragmentação das audiências e a digitalização da informação e por isso é necessário que as RP repensem as suas abordagens para irem ao encontro desta nova dinâmica (L'Étang e Lugo-Ocando, 2014).

Por todos estes motivos, pode-se então afirmar que a Internet revolucionou a prática das RP (Roque e Jorge, 2013) ao que não está imune o sector do turismo. Todas as tendências que foram abordadas colocam a RP no centro da actividade turística. Pela sua importância e papel determinante no sucesso dos destinos turísticos, as RP devem ser encaradas como uma ferramenta estratégica (L'Étang e Lugo-Ocando, 2014). Tendo em conta esta importância é natural que as RP estejam presentes em todos os subsistemas que constituem o turismo.

2.3.2 As Relações Públicas em Hotelaria

Comunicar em hotelaria é comunicar num sector em constante mudança. Na larga maioria das vezes estão fora do controlo das organizações, porém não deixam de as influenciar pois, como já foi referido, os hotéis inserem-se em sistemas abertos. É também comunicar para um público heterogéneo, constituído por indivíduos com diferentes culturas e valores (Mok e Armstrong, 1998) e, além disso, um público que ganha cada vez mais poder, em especial nas plataformas dos SM. É comunicar com públicos internos e externos à organização, com os seus próprios interesses e objectivos. Por tudo isto, trabalhar comunicação em hotelaria é um desafio que deve ser encarado estrategicamente articulando todas estas características.

Em primeiro lugar importa perceber quais são os públicos de um hotel, pois só dessa forma é possível segmentá-los e compreender em profundidade os factores que afectam as suas atitudes, para depois de forma eficaz definir a mensagem que a eles se quer fazer chegar (Hudson, 2014). O objectivo dos programas de RP é definir a comunicação mais pertinente com cada público. A abordagem utilizada depende das características do público em si. Deuschl (2006) identifica os seis públicos mais importantes⁴² num hotel: 1) os colaboradores; 2) os visitantes; 3) a comunidade

⁴²Para além dos públicos referidos por Deuschl (2006) existem outros, como por exemplo, o governo, operadores turísticos, outras facilidades do sector do turismo como restaurantes ou bares, grupos ambientais e activistas.

local; 4) as agências de viagens; 5) pessoas que escrevem sobre viagens e; 6) os accionistas da unidade.

Apesar de um hotel ter um leque alargado de públicos, parte significativa da comunicação é dirigida ao cliente final, os turistas que pernoitam nas instalações da unidade. Este é o principal público do qual depende o sucesso e a reputação dos hotéis. Segundo Mok e Armstrong (1998), é essencial que as estratégias de comunicação desenvolvidas, bem como todos os produtos e serviços, vão ao encontro das preferências deste grupo, que consequência das rápidas mudanças, quer a nível social, quer a nível tecnológico e científico, se alteram constantemente.

‘um destino ou uma empresa tem de dar aos seus clientes um valor superior ao que eles esperam obter: os consumidores criam expectativas de valor em relação àquilo que desejam adquirir e quando adquirem um produto ou serviço (...) comparam o valor daquilo que receberam ao consumi-lo com aquilo que esperavam receber e isso determina a sua satisfação e o seu comportamento futuro em relação ao mesmo produto ou serviço.’ (Cunha e Abrantes, 2013, p.392)

Um consumidor ao adquirir um produto ou serviço cria juízos, de forma racional ou não, em relação a esses bens ou serviços. E esses juízos têm em conta se as suas expectativas foram ou não correspondidas. Sendo a satisfação do cliente essencial, os hotéis devem desenvolver estratégias que procurem corresponder às suas expectativas, superando a concorrência, oferecendo sempre um produto ou serviço de qualidade e garantindo a boa reputação da organização (Cunha e Abrantes, 2013). Assim, compreende-se a importância da comunicação com os públicos na tentativa não só de criar boas relações como ainda de os conhecer, pois só dessa se pode conseguir determinar as suas preferências e expectativas

Depois de identificados os públicos com os quais é necessário comunicar, é função das RP de um hotel dedicar os seus esforços à construção de uma reputação positiva perante todos eles, as RP devem ainda ter em conta que muitas vezes a reputação não se constrói através de experiências directas com a organização (Mahon e Wartick, 2003).

‘Quando as pessoas não vivem as experiências por si mesmas, mais provavelmente tomam as suas decisões com base nas recomendações e histórias de outras pessoas; por outras

palavras, elas tomam decisões com base na reputação do objecto em si.’ (Aula e Mantere, 2008, p.20, tradução própria) ⁴³

Com o objectivo de construir uma reputação positiva, e tendo em conta que a reputação das unidades muitas vezes depende não só dos seus esforços de comunicação, mas também daquilo que os seus públicos transmitem a terceiros é necessário que as RP tentem criar *goodwill* com todos os seus públicos (Deuschl, 2006) para garantir que estes surjam como *advocates* da unidade. Deste esforço da criação de *goodwill* depende o sucesso da organização (Deuschl, 2006).

Para além a importância da construção de uma reputação positiva e da criação do *goodwill* em hotelaria, é ainda essencial que as RP façam uma gestão estratégica da comunicação de crise. Como vimos, são vários os factores externos que podem influenciar de forma negativa o sector do turismo e consequentemente o sector da hotelaria. Por este motivo o planeamento da gestão de crise em hotelaria é essencial e as RP devem estar preparadas para os piores cenários uma vez que uma crise mal gerida pode prejudicar a reputação de uma determinada unidade hoteleira (Deuschl, 2006).

Existe um conjunto alargado de ferramentas de comunicação que podem ser úteis para fazer chegar determinada mensagem aos diferentes públicos. As ferramentas variam consoante o que se pretende transmitir e o público que se quer alcançar. Deuschl (2006) identifica algumas das ferramentas mais utilizadas em hotelaria: os comunicados de imprensa, as fichas técnicas, os *sites* agregadores e de reservas, as feiras de turismo⁴⁴, os vídeos promocionais, as viagens com a imprensa, os eventos especiais que marcam datas importantes e atraem clientes em épocas como o Natal ou a Passagem de Ano, as publicações personalizadas para determinados clientes, e ainda

⁴³‘When people do not have personal experiences of the subject at hand, they most likely make their decisions based on other people’s recommendations and stories; in other words, they make decisions on the basis of the subject’s reputation.’ (p.20)

⁴⁴Exemplos de feiras de turismo: Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL); *International Tourism Bourse* (ITB); *World Travel Market* (WTM); *Travel Industry of America* (TIA).

outras acções como a renovação das unidades, a utilização de *amenities* inovadores, a inovação ao nível dos serviços.

Tendo em consideração todas as ferramentas disponíveis as RP devem criar estratégias coerentes e sinérgicas, cobrir todos os públicos, gerir eficazmente todas as formas de contacto, integrar e gerir eficazmente todas as actividades de comunicação e pessoas envolvidas, e identificar o impacto da comunicação. Para tudo isto é necessário utilizar um *mix* de comunicação que incorpore a vertente *online* e a *offline* (Hudson, 2014).

Tendo em conta a variedade de meios de divulgação que hoje as RP de um hotel têm ao seu dispor para comunicar com os seus públicos importa, pela sua importância, aprofundar a comunicação ao nível das plataformas *online*.

2.3.2.1 Comunicação *online* em hotelaria

Com o desenvolvimento da *Web 2.0* os SM apresentam-se como uma oportunidade de contacto directo e diálogo entre as organizações e os seus públicos (Earl e Waddington, 2012), e as organizações utilizam estas plataformas, não só para gerir as mensagens que elas próprias transmitem, mas também para gerir e monitorizar os conteúdos criados por terceiros.

Uma vez que a reputação em hotelaria é um factor determinante, é função das RP influenciar o julgamento que os públicos fazem da sua unidade. Para isso é essencial às RP utilizarem estes novos canais em seu benefício, ainda para mais quando se sabe que captam cada vez mais audiência. É de vital importância que as RP definam qual a estratégia a utilizar para comunicar nos SM. Gretzel e Yoo (2014) afirmam em primeiro lugar é necessário decidir em que canais é que se pretende estar presente e depois manter os canais activos e o diálogo com os seus utilizadores de forma a não dissipar o seu interesse. Estes autores afirmam ainda que é necessário ter em conta a proliferação das mensagens nestas plataformas, uma vez que elas interagem entre si e isso tem de ser tido em conta no planeamento da comunicação.

A realidade é que hoje em dia os públicos têm um poder cada vez maior sobre o principal activo das organizações que é a sua reputação (Earl e Waddington, 2012), e as RP não podem descartar este facto. Para tal devem criar planos de comunicação que permitam estabelecer com os públicos destas plataformas as melhores relações possíveis, tornando-os *advocates* das unidades.

O próprio consumidor do produto hoteleiro muitas vezes torna-se público nestas plataformas e ajuda à divulgação da unidade. O seguinte quadro apresenta o comportamento do viajante que utiliza as plataformas dos SM e permite perceber o impacto que estes têm na divulgação das unidades e destinos e consequentemente na sua reputação.

Antes da viagem	Leem comentários sobre o hotel (77%); Leem comentários sobre actividades e atracções (62%); Leem comentários sobre restaurantes (48%); <i>Gostam</i> de páginas do <i>Facebook</i> relacionadas com a viagem futura (52%); Publicam no <i>status</i> do <i>Facebook</i> sobre a viagem futura (59%).
Durante a viagem	Publicam fotografias da viagem nas redes sociais (72%); Fazem <i>chek-ins</i> dos locais onde estão (ex: <i>Facebook</i> ou <i>FourSquare</i>) (46%); Fazem um <i>update</i> do <i>status</i> do <i>Facebook</i> durante a viagem (70%).
Depois da viagem	Fazem comentários sobre o hotel (46%); Fazem comentários sobre actividades e atracções (40%); Fazem comentários sobre restaurantes (40%); Publicam fotografias da viagem nas redes sociais (76%); Publicam de páginas de <i>Facebook</i> sobre aquela viagem (55%).

Tabela 6 - Comportamento do viajante que utiliza plataformas digitais (adaptado de Hudson 2014, fonte: Lab42, 2012, p. 479)

Compreende-se assim que os comentários dos consumidores (*consumer reviews*) de viagens são um elemento importante que gera WOM. Por isso é necessário que as RP os monitorizem. Estas *consumer reviews* podem afectar as decisões de terceiros em diferentes situações sociais (Duan, Gu e Whinston, 2008), terceiros estes que ainda não tiveram oportunidade de estabelecer uma relação, neste caso específico, com as unidades hoteleiras, mas que através destas *reviews* vão construindo os seus juízos de valor e ajudando na construção daquela que é a sua reputação

A Internet apresenta-se como um espaço de *feedback* e de recomendações de diferentes produtos e negócios, e a hotelaria não foge à regra. Proliferando os *sites* aglomeradores de comentários dos consumidores (Luca, 2016), como por exemplo o *TripAdvisor*, a *Booking*, etc. É controversa a questão de se saber se existe ou não uma relação directa entre o WOM *online* e as decisões de compra dos consumidores. Alguns autores afirmam que ainda não existem dados concretos para estabelecer essa relação de causa-efeito (Duan, Gu e Whinston, 2008; Chevalier e Mayzlin, 2004). Outros não hesitam em estabelecer esta relação, acrescentando *sites* de *reviews* desempenham um papel fundamental nas decisões de compra dos consumidores (Resnick e Varian, 1997 em David e Pinch, 2005)

Segundo Duan, Gu e Whinston (2008) as *reviews online* podem afectar os consumidores a dois níveis: 1) permitem aos consumidores tomar conhecimento de determinado produto ou serviço que

até então desconheciam; 2) influenciam as atitudes e avaliações dos consumidores em relação a determinado produto ou serviço e em última análise afectam as suas decisões de compra.

O sector hoteleiro, é um sector que se debate diariamente com a problemática das *online consumer reviews*. Segundo alguns autores, como Noonea, McGuireb e Rohlfsc (2011), ainda há um longo caminho a percorrer e é necessário que este sector explore todo o potencial destes recursos. Isso significa que os hotéis devem tentar estabelecer uma personalidade *online* congruente com aquilo que a sua marca promete e interagir de forma transparente e genuína com os seus consumidores (Noonea, McGuireb e Rohlfsc, 2011).

O papel que as *reviews online* podem desempenhar na selecção de um hotel por si só é motivo suficiente para se monitorizar as trocas de informação nos canais dos SM. Segundo Noonea, McGuireb e Rohlfsc (2011), a própria gestão dos preços praticados pelas unidades hoteleiras pode beneficiar de uma visão estratégica sobre os conteúdos gerados nos SM. Se durante muito tempo os preços eram estipulados levando em conta a procura e a ocupação, hoje é possível estabelecer preços de uma forma mais estratégica, tendo em conta outros factores. Os SM são plataformas ideais de recolha de informação para suportar as decisões ao nível da prática de preços, permitindo criar uma estratégia de negócio eficaz (Noonea, McGuireb e Rohlfsc, 2011)

De forma a gerir com sucesso a reputação *online*, os hotéis devem utilizar estas plataformas para estabelecer relações directas e em tempo real com os seus consumidores. Esta abordagem aumenta o grau de *awarness* e proporciona o estabelecimento de relações positivas que permitam tornar estes consumidores em *advocates*, que mais tarde irão ajudar na construção de uma reputação positiva (Noonea, McGuireb e Rohlfsc, 2011).

Os SM apresentam-se, pois, como uma oportunidade, não podendo deixar de ser integrados com as estratégias de comunicação, marketing, promoção, etc. já existentes. Estas plataformas apresentam várias vantagens, como por exemplo, ajudam a identificar oportunidades a curto prazo que permitem dinamizar os preços praticados, permitem a longo prazo conhecer melhor os consumidores, identificar novos segmentos de mercado, permitem o posicionamento face à concorrência e possibilitam um contacto mais directo com os consumidores que se poderá traduzir na construção de relações de confiança mútua, etc. (Noonea, McGuireb e Rohlfsc, 2011) e tudo isto irá ter implicações ao nível da reputação e conseqüente legitimação das unidades. Não

obstante, muitos hotéis ainda estão numa fase experimental em que tentam perceber esta nova dinâmica despoletada pelas novas plataformas (Noonea, McGuireb e Rohlfsc).

A hotelaria é um sector em constante mudança. Esta característica torna a comunicação nesta área bastante complexa e exige aos profissionais de RP a capacidade de se estarem constantemente a actualizar e adaptar. Para comunicar em hotelaria antes de mais é necessário conhecer os públicos com os quais se tem que comunicar e segmentá-los de forma a fazer chegar a cada um deles as mensagens que se pretende. Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para estabelecer as relações com os públicos, ferramentas *offline* e *online*. Com os avanços tecnológicos a comunicação *online* ganha cada vez mais notoriedade, isto assim sucede porque os públicos destas plataformas têm cada vez mais poder sobre as unidades, especialmente sobre a sua reputação. Assim, as RP devem desenvolver planos de comunicação estratégica tendo em conta o comportamento dos utilizadores destas plataformas, em particular dos turistas que experienciam a vivência no hotel, porque estes podem influenciar de forma positiva ou negativa a sua reputação.

Importa agora fazer uma análise mais detalhada da gestão da comunicação no sector da hotelaria em Portugal e o seu impacto ao nível da reputação das unidades hoteleiras. Para isso foram realizadas várias entrevistas com especial enfoque na comunicação ao nível dos SM iremos tentar perceber o impacto destas plataformas e como são utilizadas pelos departamentos de comunicação.

3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Ao longo deste capítulo será feita uma exposição da metodologia utilizada nesta investigação, nomeadamente da forma como foram recolhidos e analisados os dados que permitiram chegar à conclusão sobre as tendências da gestão da comunicação da hotelaria em Portugal.

3.1 Pergunta de partida

Este projecto de investigação apresenta a seguinte pergunta de partida:

Como é que em Portugal é gerida a comunicação em hotelaria e qual o impacto desta gestão na reputação das organizações?

A delimitação da pergunta de partida tem como objectivo conduzir a investigação e por isso esta deve ser clara, exequível e pertinente (Flick, 1999 em Raposo, 2013).

3.2 Objectivos da investigação

Depois de definida a pergunta de partida importa esclarecer quais os objectivos da investigação que levaram à formulação dessa pergunta. Para este trabalho foram delineados os seguintes objectivos:

- Perceber as idiosincrasias da comunicação estratégica do sector hoteleiro;
- Perceber de que forma a reputação é trabalhada do ponto de vista da comunicação do sector hoteleiro;
- Perceber as relações estabelecidas entre as unidades hoteleiras e os seus vários *stakeholders*;
- Perceber a influência dos SM na comunicação em hotelaria.

3.3 Posicionamento epistemológico

Qualquer investigação, a forma como esta se desenvolve e as escolhas metodológicas que são tomadas, depende antes de mais do próprio investigador e da forma como este encara o mundo social, do seu posicionamento epistemológico.

Neste trabalho assume-se uma visão interpretativista do mundo social. Defende-se que a construção da realidade assenta nas relações entre os indivíduos e na forma como estes constroem significados entre si. Os indivíduos não podem ser separados daquele que é o seu contexto uma vez que este tem implicações na forma como irão ser construídos os significados. Segundo este paradigma a realidade é construída pelos seres humanos em interacção entre si e através dos significados que são construídos e partilhados nessas interacções. Nas investigações de carácter interpretativista não importa a criação de padrões e a generalização de resultados, importa antes o carácter autêntico e individual, e a forma como estes se inserem em determinado contexto social. O seu objectivo é o de priorizar a compreensão de determinado fenómeno social e não o de alcançar o seu esclarecimento científico (Daymon e Holloway, 2011).

3.4 Tipologia de investigação

O posicionamento do investigador determina em parte a tipologia de investigação que irá ser utilizada. Normalmente, os investigadores que defendem uma visão interpretativista do mundo social focam a sua investigação em significados e por isso utilizam métodos qualitativos de recolha de dados. Foi esta a tipologia de investigação utilizada neste trabalho.

O objectivo das investigações que utilizam esta metodologia de recolha de dados é compreender determinado fenómeno no contexto em que ele se insere, neste caso a gestão da comunicação no sector hoteleiro em Portugal. Com este método os resultados têm um carácter provisório, uma vez que podem sempre ser alterados no tempo e no espaço. De forma indutiva a investigação parte de uma questão particular para o geral. Outro factor determinante deste tipo de abordagem é a influência do investigador nos resultados, uma vez que se pressupõe que as suas experiências possam ser utilizadas como recurso (Daymon e Holloway, 2011).

O seguinte quadro tem como objectivo identificar as características da investigação qualitativa.

Tipo de metodologia	Qualitativa
Foco da investigação	Significado
Objectivo	Exploração, compreensão e descrição das experiências dos participantes
Abordagem	Foco inicial mais alargado, orientação para o processo, limitado pelo contexto, proximidade aos dados
Amostra	Amostra intencional e teórica que se pode desenvolver ao longo do processo, amostra mais reduzida
Recolha de dados	Recolha de dados profunda e <i>standardizada</i> , entrevistas, observações de campo, documentos, diários, fotografias, vídeos
Análise	Temática ou em constante comparação, análise de contexto latente, análise etnográfica e exaustiva, análise de descrição narrativa, etc.
Resultado	História, etnografia, teoria
Relações	Envolvimento directo do investigador, relações de proximidade
Qualidade / Rigor	Confiabilidade, autenticidade, tipicidade, transferabilidade e validade

Tabela 7 - Características da investigação qualitativa (adaptado de Daymon e Holloway, 2011)

Esta tipologia de investigação permite desenvolver uma investigação mais flexível que se vai adaptando à dinâmica e complexidade das relações de poder, e de construção de significados no processo da investigação, pressupondo o papel activo do investigador juntamente com os restantes participantes da investigação que em conjunto vão criando novos significados e construindo novos conhecimentos que influenciam o rumo da investigação (Daymon e Holloway, 2011).

O mundo social e histórico onde o fenómeno se insere tem influência na forma como se desenvolve esse mesmo fenómeno e por isso os resultados deste tipo de investigação não são propensos à generalização (Daymon e Holloway, 2011).

3.5 Delimitação do objecto de análise

No âmbito do sector em análise procura-se compreender quais as estratégias de comunicação utilizadas para alcançar um estado de equilíbrio entre a organização e o seu ambiente, incluindo

nesta todos os seus *stakeholders*, e de que forma estas estratégias contribuem ou não para a construção de uma reputação positiva.

Desta forma, o objecto de estudo deste trabalho são as estratégias de comunicação utilizadas pelas unidades hoteleiras na gestão da sua reputação, nomeadamente em hotéis de três a cinco estrelas em Portugal que se enquadrem maioritariamente na tipologia de hotel destinado ao turismo de lazer e repouso.

3.6 Recolha dos dados

Tendo em conta as características da investigação qualitativa optou-se por escolher este tipo de investigação com o objectivo de responder à pergunta de partida, tendo sido realizadas várias entrevistas. De seguida é apresentada a metodologia utilizada para a realização e interpretação destas entrevistas.

3.6.1 Entrevista

Nesta investigação foram realizadas entrevistas com o objectivo de explorar as perspectivas dos profissionais do sector da hotelaria em Portugal, para compreender de que forma os hotéis gerem a sua comunicação e reputação. Assim, foi possível obter um conjunto de pontos de vista distintos sobre este tópico. (Ver anexo F)

As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturado, ou seja, admitiu-se que no seu decorrer fossem feitas alterações ao guião para ir de encontro às respostas dos entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente. A sequência das questões não foi a mesma para todos os participantes, por se entender ser mais importante compreender os pontos de vista de cada entrevistado e assim com base nas diferentes respostas ir adaptando a ordem das perguntas. O guião teve como propósito assegurar que todas as entrevistas obtivessem o mesmo tipo de dados.

3.6.1.1 Amostra das entrevistas

Para esta investigação utilizou-se uma amostra reduzida e determinada por conveniência onde os entrevistados partilham determinadas características e experiências. Trata-se de uma amostra homogénea que compreende profissionais do sector da hotelaria que no seu dia-a-dia trabalham a

comunicação nas respectivas unidade hoteleira. Assim para além de profissionais de comunicação, foram também entrevistados directores gerais que trabalham diariamente a comunicação nas suas unidades. É necessário ter em conta que este tipo de amostra pode ser homogénea em relação ao aspecto que se pretende estudar, e ser heterogénea em relação a outros aspectos como género ou idade. Não foram utilizados neste trabalho casos desviantes para contrastar perspectivas distintas.

O número apropriado de participantes foi definido tendo em conta o tipo de questões que se pretendiam colocar, o tempo que se tinha para realizar as entrevistas, bem como os recursos disponíveis. Na investigação qualitativa o mais relevante é a qualidade da informação recolhida e não a quantidade (Mitchell 1983 em Daymon e Holloway, 2011). Como tal neste trabalho foram entrevistados quinze participantes, em treze entrevistas. Tendo em conta as funções desempenhadas pelos participantes oito foram identificados como profissionais de comunicação e sete como directores gerais.

- Entrevista 1 *Hotéis Real* – Lúcia Marques, gestora de marketing e comunicação e Andrea Ivo, gestora de marketing *online*
- Entrevista 2 *Inspira Santa Marta* – Nicolas Roucos, *general manager*.
- Entrevista 3 *Santiago de Alfama Boutique Hotel* – Julie Smith, reservas e marketing
- Entrevista 4 *Unlock Boutique Hotels* – Miguel Velez, *CEO e founder*
- Entrevista 5 *Ritz Four Seasons* – Diana Castello Branco, directora de comunicação e imagem
- Entrevista 6 *My Story Hotels* – Manuel Goes, director geral de operações
- Entrevista 7 *Hotéis Baía* – Paulo Dias, director geral
- Entrevista 8 *Crown Plaza* – Armando Diaz, *training manager* e Pedro Fonseca, responsável de marketing
- Entrevista 9 *Hotel Moliceiro* – Cristina Durães, directora geral
- Entrevista 10 *Porto Palácio* – Marta Oliveira e Rocha, marketing e comunicação
- Entrevista 11 *Hotel Valverde* – Adélia Carvalho, directora geral
- Entrevista 12 *NAU Hotels & Resorts* – Filipa Sá, directora de marketing
- Entrevista 13 *Eurotel e Ozadi* – Rita Amaral Dias, responsável de comunicação

3.6.1.2 Guião das entrevistas

Tendo em conta que o processo de entrevista depende em grande parte do próprio entrevistador, bem como do entrevistado e da relação que entre ambos se estabelece o seguimento das perguntas depende da forma como a conversa flui. Não obstante, foi criado um guião semiestruturado com os tópicos e perguntas a abordar, considerando os objectivos da investigação nomeadamente a resposta à pergunta de partida. (Ver anexo B)

3.7 Questões éticas

Uma vez que o enquadramento teórico deste trabalho foi construído com base em trabalhos e obras previamente publicados, importa mencionar que o procedimento de referenciação das fontes de informação relativo à revisão de bibliografia seguiu os critérios estabelecidos pelo sistema de referência de Harvard.

Já no que toca às entrevistas é importante referir que a sua realização não prescindiu do consentimento informado de todos os seus participantes, e toda a informação recolhida durante as mesmas, a sua gravação e posterior transcrição, a divulgação destes dados e ainda o nome dos participantes e a sua ocupação apenas ocorreu após autorização explícita dos mesmos. (Ver anexo C)

3.8 Análise das entrevistas

Este subcapítulo tem como intuito identificar o método utilizado para a realizar a análise das transcrições obtidas das entrevistas realizadas.

3.8.1 Procedimentos de análise dos dados

Tendo em conta que a presente investigação tem como base as entrevistas realizadas optou-se por utilizar um método de análise qualitativa do material obtido. Aqui as Unidades de Análise em

questão são as transcrições, e estas foram sujeitas à QCA utilizando um programa que permitiu a análise do material, o NVIVO.⁴⁵

O objectivo da QCA, segundo Schreier (2012) é ‘descrever de forma sistematizada o significado do material.’ (Shereier, 2012, tradução própria)⁴⁶ Este método, para além de permitir sistematizar o significado material, tem um carácter flexível e permite ainda reduzir a informação, uma vez que não é codificado o material que não é relevante à investigação.

Utilizando o programa NVIVO foi feita uma primeira leitura do material a ser codificado e foi criada uma grelha de análise⁴⁷ (Ver anexo F) tendo em conta por um lado conhecimento já existente, utilizando uma estratégia *concept-driven* (denominação original), e por outro, tendo em conta o conteúdo do material e os objectivos do trabalho, recorrendo a uma estratégia *data-driven* (denominação original) (Schreier, 2012). Após elaborada a grelha o programa permitiu atribuir partes do material, denominadas Unidades de Código ou recortes, às categorias e subcategorias criadas. O material foi recortado e atribuído a estas categorias tendo em conta o seu conteúdo. Aqui o objectivo foi agrupar os recortes que se referissem ao mesmo tema. Após o material estar todo codificado e de se garantir que a grelha permitiu criar Unidades de Código passíveis de interpretadas segundo um determinado significado, sobre as quais se consiga tirar conclusões foi realizada a análise e interpretação do material.

Seguindo a nomenclatura atribuída pelo NVIVO, as categorias são denominadas de *Parent Nodes* e as subcategorias de *Child Nodes*. A atribuição dos recortes às *Parent Nodes* e às *Child Node* teve em conta que o mesmo recorte não pode ser atribuído a mais que uma *Child Node* dentro da mesma *Parent Node*. Como afirma Schreier (2012), ‘na QCA, as subcategorias dentro de uma categoria

⁴⁵O programa será disponibilizado em formato digital (ver anexo E)

⁴⁶‘(...) the aim of QCA is to systematically describe the meaning of your material.’

⁴⁷Estrutura criada para analisar o material onde são inseridas categorias e subcategories com diferentes níveis hierárquicos, que permite fazer corresponder a atribuição dos recortes a um significado específico (Schreier 2012).

excluem-se mutuamente. Ou seja, só se pode atribuir uma determinada secção do material a uma subcategoria específica.’⁴⁸

Na segmentação do material adoptou-se um critério não formal, onde foi dada relevância à preservação do significado e não ao aspecto recorrendo-se ao o *thematic criterion* (denominação original). Este critério de segmentação permite criar Unidades de Código que se ajustem ao material o que implica que diferentes subcategorias possam ter diferentes Unidades de Código. Contudo, é necessário garantir que existe coerência entre as subcategorias do mesmo nível hierárquico (Schreier, 2012).

⁴⁸‘In QCA, the subcategories within one main category mutually exclude each other. This is to say that you can assign a given section of your material to one subcategory only.’

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de identificado o método de análise das entrevistas importa apresentar os resultados e as suas interpretações. Assim, o presente capítulo descreve os significados encontrados nas várias Unidades de Código. O objectivo da análise das entrevistas consiste em perceber como é que o sector da hotelaria em Portugal gere a sua comunicação, e quais as consequências dessa gestão ao nível da reputação das unidades. Pretende-se perceber se efectivamente se existe no sector uma visão estratégica da comunicação.

Para além da descrição dos significados recolhidos das várias Unidades de Análise são ainda apresentados quadros que permitem de forma quantitativa ver tendências de resposta, nomeadamente o número de recortes obtidos em cada uma das dimensões tendo em conta a função desempenhada pelo entrevistado.

Para a codificação do material foi necessário a cada uma das entrevistas atribuir uma função do entrevistado. Tendo em conta que foram entrevistados quinze participantes em treze entrevistas, assume-se que a entrevista realizada no *Crown Plaza* é uma entrevista a um profissional de comunicação, apesar da participação de um *training manager*. Assim, das trezes entrevistas sete são atribuídas a profissionais de comunicação, e seis a directores gerais. Considerando que existe apenas a diferença de uma entrevista tendo em conta a função do entrevistado, não sendo esta diferença significativa para a análise, não foi tida em conta.

O seguinte quadro mostra o número de recortes obtido em cada uma das dimensões criadas para a análise.

Dimensões de análise	Director geral	Profissional comunicação	Total
1 Características do sector hoteleiro	70	101	171
2 Comunicação em hotelaria	60	136	196
3 Meios de comunicação	71	183	254
4 Plataformas dos SM	85	162	247
5 Comunicação <i>online</i>	66	106	172
6 Reputação	41	69	110
7 Públicos da hotelaria	277	476	753

Tabela 8 - Dimensões de análise (contagem das Unidade de Código)

Nesta primeira análise não importa diferenciar o número de recortes tendo em conta a função do entrevistado. A análise de cada uma das dimensões será detalhada mais à frente. Aqui pretende-se verificar qual foi o assunto ao qual foi dada maior relevância ao longo das entrevistas. A dimensões com maior número de recortes foi a dos ‘públicos da hotelaria’. Contudo, esta dimensão foi criada com o intuito de perceber o peso de cada grupo de *stakeholders*, considerando o número de vezes que foi referenciado, não se tratando de um tema específico. Assim, o tema mais aprofundado pelos entrevistados foi o dos ‘meios de comunicação’, onde são identificados todos os meios utilizados pelas unidades hoteleiras para comunicar com os seus vários públicos, tanto *online* como *offline*. As ‘plataformas dos SM’ aparecem em segundo lugar, aqui são identificadas as plataformas *online* que influenciam a comunicação das unidades. De seguida a ‘comunicação em hotelaria’, que se refere à gestão da comunicação neste sector, seguindo-se a ‘comunicação online’ que caracteriza especificamente como é gerida a comunicação ao nível das plataformas dos SM e depois as ‘características do sector hoteleiro’ que permite perceber em que medida este sector se diferencia de outros e quais as consequências dessa diferenciação ao nível da comunicação. E em último surge a ‘reputação’ onde o objectivo é perceber a visão do sector sobre este activo.

Depois de realizada uma primeira apreciação do número de recortes obtidos para cada uma das dimensões da grelha de análise importa interpretar o conteúdo das Unidades de Código recortadas dentro de cada uma das categorias e subcategorias.

1 Características do sector hoteleiro

1 Características do sector hoteleiro	Director geral	Profissional comunicação	Total
1.1 Especificidades do sector que impactuam a comunicação	35	62	97
1.2 Implicações ao nível da comunicação	11	12	23
1.3 Gestão das expectativas	23	28	51

Tabela 9 - Características do sector hoteleiro (contagem das Unidade de Código)

Para a dimensão características do sector hoteleiro foram criadas três categorias: 1) especificidades do sector que impactuam a comunicação; 2) implicações ao nível da comunicação; e, 3) gestão das expectativas. Dentro desta dimensão o tema mais abordado foi as ‘especificidades do sector que impactuam a comunicação’ com 57% dos recortes, seguindo-se o tema da ‘gestão das expectativas’ com 30% e em último lugar as ‘implicações ao nível da comunicação’ com 13% do total de recortes. Verifica-se que em todas as subcategorias existem mais recortes atribuídos aos profissionais de comunicação, o que indica que estes entrevistados destacaram mais estes temas.

De seguida é feita a interpretação de cada uma destas subcategorias

1.1 Especificidades do sector que impactuam a comunicação

1.1 Especificidades do sector que impactuam a comunicação	Director geral	Profissional comunicação	Total
1.1.1 Venda de serviços	3	6	9
1.1.2 Variedade dos serviços	8	27	35
1.1.3 Variedade de públicos	7	14	21
1.1.4 Serviço consumido no momento	1	3	4
1.1.5 Carácter experiencial	16	10	26
1.1.6 Pertença a uma cadeia internacional	0	2	2

Tabela 10 - Especificidades do sector que impactuam a comunicação (contagem das Unidade de Código)

Dentro das subcategorias criadas para a análise das especificidades do sector que ‘impactuam a comunicação’ a que obteve um maior número de recortes foi a ‘variedade de serviços’, e a ‘pertença a uma cadeia internacional’ foi a que teve menos, uma vez que apenas duas das unidades entrevistadas integram este tipo de organização. Com excepção do ‘carácter experiencial’, em todas as subcategorias prevalecem as respostas dos profissionais de comunicação com 64% dos recortes obtidos para esta categoria, em termos de significados encontrados não existem diferenças significativas. Assim, a análise das subcategorias é realizada sem fazer a distinção do tipo de entrevistados.

A hotelaria não vende apenas um tipo de serviço. Como referido pelos entrevistados, este sector presta uma variedade de serviços e esta é uma das características que o distingue. Para além do sector ter de comunicar uma variedade de serviços ainda o faz para um grupo heterogéneo de públicos. Não só porque existem grupos de *stakeholders* diferentes com os quais as unidades necessitam de manter relações e comunicar, como dentro de cada um deste grupos existem indivíduos diferentes entre si. Os hotéis, para além de terem de estabelecer relações com os seus colaboradores, fornecedores, parceiros, etc., têm ainda de estabelecer relações com o cliente final do qual depende o sucesso do seu negócio. Este público apresenta características muito distintas e isso tem de ser tido em conta no momento de comunicar.

Tendo em conta que o sector da hotelaria se dedica à prestação de serviços e não à venda de um produto tangível, o ‘carácter experiencial’ destes serviços foi também uma das características que obteve um maior número de recortes. Este é um aspecto que os entrevistados apontam como

determinante para que este negócio se diferencie de outros. O serviço que é prestado incorpora uma experiência de vivência na unidade e este deve ser um dos factores a ter em conta no momento de comunicar.

‘(...) basicamente nós estamos a vender uma experiência o que torna a comunicação muito específica. O que vendemos não é concreto, não é palpável, essa é que é a grande diferença.’ (Goes, 2017, anexo F, p.172)

Este carácter experiencial do serviço pressupõe que o serviço é consumido no momento, presencialmente na unidade, como afirma Miguel Velez:

‘(...) o serviço é *now*, é agora, ou seja, você chega ao hotel e está à espera que tudo aconteça naquele momento, o próprio hotel é uma fonte de comunicação dos seus serviços (...).’ (Velez, 2017, anexo F, p.154)

A subcategoria ‘pertença a uma cadeia internacional’ registou apenas dois recortes nas entrevistas realizadas nas unidades que integram cadeias internacionais. Sendo este um dos factores com maior impacto é necessário apontar esta como uma das características que irá influenciar as estratégias de comunicação criadas pelas unidades (*Crown Plaza e Ritz Four Seasons*). No caso do *Ritz Four Seasons*, para além de ser um hotel enquadrado numa cadeia e por isso ter que seguir determinados padrões, esta unidade diferencia-se ainda por pertencer ao segmento de luxo e isso também tem impacto na forma como é realizada a comunicação. Assim, compreende-se que os factores da envolvente também determinam a comunicação nas unidades hoteleiras.

1.2 Implicações ao nível da comunicação

As características apontadas fazem com que a comunicação no sector hoteleiro adquira contornos diferenciados e por essa razão em nove das treze entrevistas foram apontadas implicações directas sobre a forma como as unidades comunicam. Dessas nove entrevistas, cinco foram realizadas a directores gerais e quatro a profissionais de comunicação, não se tendo verificado nenhuma diferença substancial tendo em conta a função do entrevistado.

O carácter experiencial da prestação do serviço hoteleiro é uma das características com maior impacto na comunicação, em particular com o cliente final. As unidades pretendem atrair clientes e por isso é necessário que as mensagens comunicacionais tenham uma vertente emocional. Os

entrevistados Nicolas Roucos e Paulo Dias afirmam que muitas vezes se opta por uma comunicação visual, com recurso a vídeos e fotografias de forma a transpor a experiência que se vive na unidade.

Também é necessário que a comunicação seja abrangente de forma a chegar ao maior número de indivíduos possível. Este é um sector que se relaciona com uma variedade de públicos e isso deve ser tido em conta no momento de comunicar. Para isso a comunicação deve ser inclusiva, como por exemplo ao nível da própria língua que é utilizada. Em hotelaria as mensagens têm de ser criadas em vários idiomas de forma a garantir que se chega aos mercados alvo definidos.

A comunicação tem de ser adaptada à realidade das organizações e aos factores externos que a influenciam. Por isso, é ainda necessário adaptar a comunicação tendo em conta a ocupação das unidades, principalmente em regiões como o Algarve que está mais vulnerável à sazonalidade. Assim, a comunicação durante as épocas baixas tem de ser adaptada podendo surgir campanhas específicas para evitar os furos de ocupação. Esta prática é praticada, por exemplo, pelos *NAU Hotels & Resorts*, que em épocas de menos ocupação direccionam a comunicação para o mercado escandinavo e dão mais ênfase à vertente do golf de forma a atrair estes públicos e garantir a entrada de receitas durante a época baixa.

Todas as características apontadas pelos entrevistados fazem com que a comunicação no sector seja muito específica e sensível. Como afirma o entrevistado Miguel Velez, são também todas estas características que fazem com que seja desafiante trabalhar este tipo de comunicação.

1.3 Gestão das Expectativas

Como tem vindo a ser referido, o sector hoteleiro vive da entrega de experiências aos públicos sendo esta a característica que, segundo os entrevistados, mais impacto tem na comunicação do sector. Importa, pois, perceber como são geridas as expectativas tendo em conta a experiência que se pretende transmitir. Uma vez que este tema foi abordado na maior parte das entrevistas (dez em treze), foi criada uma categoria que permite analisar esta temática. Das dez entrevistas onde foi possível retirar recortes relativos à ‘gestão das expectativas’, em seis delas os entrevistados desempenham funções de comunicação e quatro são directores gerais. Relativamente ao conteúdo dos recortes não existem diferenças significativas tendo em conta a função do entrevistado.

Segundo o entrevistado Miguel Velez:

‘A expectativa é aquilo que você promete ao cliente, ou seja, quando está a comunicar de forma táctica ou estratégica algo, está a criar uma expectativa quando ele lá chega daquilo que ele vai encontrar. O que é mais crítico de tudo, é entregar aquilo que disse que ia entregar.’ (Velez, 2017, anexo F, p.159)

Depois de analisados os recortes desta categoria conclui-se que no sector persiste a ideia de que é necessário conhecer o cliente e aqueles que são os seus desejos de forma a que as unidades tenham a capacidade de entregar aquilo que este grupo procura e assim conseguir corresponder às suas expectativas. Entregar ao cliente aquilo que este procura é fundamental para o sucesso destas organizações.

No entanto, o sector depara-se com o problema da forma como são realizadas as reservas. Com efeito, muitas das reservas não são feitas directamente à unidade, mas sim através de *sites* de reservas como a *Booking* ou através de agências, e isto impossibilita as unidades de contactarem com os clientes antes da sua chegada. Na maioria dos casos quando a unidade tem o contacto do cliente tenta perceber o que este procura para conseguir entregá-lo, mas como nem sempre é possível, muitas vezes as unidades só contactam o cliente no momento do seu *check-in* e só aí tomam conhecimento daquilo que ele procura. Para contornar esta dificuldade as unidades como os *Hotéis Baía*, o *Hotel Molicheiro* ou o *Crown Plaza* optam por ir conhecendo o cliente ao longo da sua estadia e tentam durante esse período ir entregando aquilo que acreditam que ele necessite. Em contrapartida o *Ritz Four Seasons* por pertencer ao segmento de luxo, têm uma maior preocupação em conseguir contactar o cliente com antecedência à data de *check-in*, de forma a conseguir personalizar a entrega dos seus serviços

É ainda interessante ver que os entrevistados, Adélia Carvalho, o Miguel Velez e Julie Smith, associam a gestão das expectativas à gestão da comunicação. Afirmam que é necessário garantir que as mensagens sejam claras e que o cliente saiba exactamente aquilo que poderá encontrar na unidade, enfatizando a importância da gestão da comunicação relativamente à temática da gestão das expectativas.

Das três entrevistas que colocam a comunicação como elemento central da gestão das expectativas, duas foram realizadas a directores gerais e não a profissionais de comunicação. Se bem que no caso da entrevista no *Hotel Valverde*, apesar da entrevistada desempenhar funções de direcção tem

ainda uma especialização em comunicação. É precisamente nesta entrevista que, para além de se fazer um paralelismo entre a gestão das expectativas e a importância da comunicação, surge a ideia de que a reputação irá beneficiar de uma gestão cuidada dessas mesmas expectativas.

2 Comunicação em Hotelaria

2 Comunicação em hotelaria	Director geral	Profissional comunicação	Total
2.1 Estratégias de comunicação	24	57	81
2.2 Objectivos da comunicação	36	79	115

Tabela 11 - Comunicação em hotelaria (contagem das Unidade de Código)

Em termos da comunicação em hotelaria foi possível identificar as estratégias utilizadas pelas unidades para comunicar com os seus *stakeholders*, e por outro, os objectivos desta comunicação. Relativamente ao número de recortes obtidos nesta dimensão 59% pertencem-se à categoria dos ‘objectivos da comunicação’ e 41% às ‘estratégias de comunicação’ e novamente em ambos os casos foram codificados mais recortes das entrevistas a profissionais de comunicação.

2.1 Estratégias de comunicação

Depois de identificadas as características do sector hoteleiro que impactuam a comunicação e os seus contornos, importa perceber quais são as estratégias de comunicação utilizadas pelas unidades para comunicar com os seus públicos. Apesar de não ter sido colocada ao longo das entrevistas nenhuma pergunta específica sobre estratégias de comunicação, das respostas dos entrevistados foi possível obter vários recortes que denotam as estratégias comunicacionais utilizadas pelas unidades.

Em todas as entrevistas foi possível identificar estratégias de comunicação utilizadas pelas unidades e o número de recortes obtido tendo em conta a função do entrevistado indica que nas entrevistas realizadas a profissionais de comunicação existe uma maior percepção da importância da gestão estratégica da comunicação, uma vez que 69% os recortes obtidos são destas entrevistas. Aqui destaca-se a comunicação dos *Hotéis Real*. As unidades deste grupo, têm a comunicação dividida por departamentos e cada departamento dedica-se a um público específico com objectivos de comunicação definidos. A comunicação para os parceiros e clientes *corporate* é gerida pelo departamento Comercial, enquanto que o departamento de Marketing e Comunicação gere a comunicação para o cliente final focando-se mais na comunicação da experiência. Por último, a

comunicação interna é gerida pelo departamento de Marketing e Comunicação juntamente com o departamento dos Recursos Humanos

Apesar de todos os entrevistados terem mencionado a comunicação para grupos de *stakeholders* que não o cliente final, depois da análise dos recortes é perceptível que o foco destas organizações é, sem dúvida, a comunicação para o cliente. Todas as unidades afirmam comunicar com outros públicos, em particular com os colaboradores e parceiros, porém, o cliente final assume um papel de relevo nas estratégias de comunicação. O entrevistado Paulo Dias chega mesmo a afirmar: ‘‘A nossa comunicação é 99% ou 100% dirigida ao hóspede.’’ (Dias, 2017, anexo F, p.179)

Estrategicamente as unidades devem identificar os públicos com quem pretendem comunicar. No caso específico do cliente final, uma vez que este representa um grupo heterogéneo compreende-se que seja necessário segmentá-lo. A entrevistada Diana Castello Branco afirma que é necessário conhecer os mercados para que a comunicação seja eficaz. Tendo em conta que os clientes irão ser diferentes entre si é ainda necessário adequar a comunicação. O *Ritz Four Seasons*, por exemplo, desenvolve uma comunicação muito direccionada, ou seja, não comunica as mesmas mensagens para todos os públicos. Quando querem, por exemplo, comunicar com o mercado inglês recorrem a plataformas que sabem que à partida são mais utilizadas nesse mercado e comunicam em momentos estratégicos. Isto implica um conhecimento profundo dos diferentes públicos de cada organização. Assim, para além de ser necessário adequar as mensagens tendo em conta o público que se pretende alcançar e ainda necessário adequar os meios que são utilizados para a troca de mensagens.

As unidades do sector hoteleiro têm ao seu dispor uma variedade de plataformas que podem utilizar para comunicar com os seus públicos e devem utilizá-las tendo em conta as características. Como é referido pelo entrevistado Pedro Fonseca, o *Twitter* é uma plataforma que para comunicar com o mercado português não faz muito sentido. Contudo, para o mercado inglês já faz sentido utilizar o *Twitter* porque neste mercado verifica-se uma grande adesão a esta rede social.

A questão de adequar as mensagens a diferentes meios de comunicação consoante o mercado não se aplica apenas ao cliente final. As unidades para comunicar com o cliente final acabam por utilizar mais a comunicação *online*, apesar da comunicação tradicional, continuar a ser utilizada. Já para comunicar com outros grupos de *stakeholders* como os parceiros, revendedores e agências, opta-se pela comunicação *offline* recorrendo, por exemplo, à criação de brochuras, como é referido

pela entrevistada Rita Amaral Dias. Assim, conclui-se que o sector hoteleiro na comunicação com os seus diferentes públicos, e mesmo dentro de cada grupo específico, deve desenvolver mecanismos de comunicação específica recorrendo a um *mix* de comunicação. Mesmo em relação aos colaboradores a comunicação assume estes contornos. A entrevista Lúcia Maques afirma que dentro do grupo de *stakeholders* que são os colaboradores existem indivíduos diferentes e por isso a comunicação deve ser faseada não sendo possível comunicar com todos da mesma forma.

As mensagens, mesmo quando têm determinados objectivos e são destinadas a públicos específicos, devem estar integradas e alinhadas àquela que é a identidade da organização. Ainda que seja necessária uma adaptação ao canal, as linhas que regem a comunicação devem estar bem definidas assegurando a coerência entre as mensagens externas da organização.

Definir objectivos é outros dos aspectos relevantes apontado pelos entrevistados e que deve ser tido em conta no momento da delimitação estratégica da comunicação. Os objectivos de comunicação em hotelaria serão identificados mais à frente. Contudo, importa desde já referir que há momentos em que a comunicação tem um carácter mais comercial e outros em que tem um carácter mais experiencial. Dependendo do grupo de *stakeholders* com o qual se está a comunicar os objectivos são diferentes, mas como vimos é sempre necessário o alinhamento das mensagens. Apesar de em momentos diferentes a comunicação poder tomar contornos diferenciados, os objectivos de comunicação não devem ser dissociados daqueles que são os objectivos de negócio da organização, e por isso a comunicação comercial assume um papel de relevo com a promoção e divulgação da unidade. A única excepção encontrada foi o *Ritz Four Seasons* com fundamento no facto de se enquadrar no segmento de luxo e por este motivo deliberadamente prescindir da vertente mais comercial da comunicação. As estratégias de comunicação vão, portanto, depender da organização e da forma como ela se quer rever.

Tendo em conta os objectivos de cada unidade, e aquela que é a sua identidade, são criadas estratégias específicas para alcançar esses objectivos. As parcerias com várias organizações e indivíduos, como a imprensa escrita, *bloggers* ou outros parceiros do sector, é uma das estratégias utilizada pelas organizações para chegar a mercados e públicos alvo que muitas das vezes se podem encontrar fisicamente muitos distantes. Consegue-se assim, de uma forma pouco dispendiosa fazer este tipo de comunicação. Comunicar o destino é outra estratégia utilizada pelo sector para atrair clientes. Como afirmado pela entrevistada Diana Castello Branco, esta estratégia é vantajosa no caso da comunicação de Lisboa, uma vez que esta cidade tem cada vez mais procura

e está na moda, logo as organizações utilizam isso em seu benefício. Segundo a entrevistada ‘(...) os nossos eixos são sempre os mesmos: comunicar hotel e comunicar destino, 90% na nossa comunicação está à volta desses dois temas’ (Castello Branco, 2017, anexo F, p.163).

Por fim, na gestão estratégica da comunicação entre a organização e os seus *stakeholder* algumas das unidades analisadas investem na contratação de agências de comunicação que em conjunto com as unidades gerem e criam conteúdos, e monitorizam as plataformas de comunicação. o *Porto Palácio*, os *My Story Hotels* e os *Hotéis Real* são as unidades que investem na contratação destas agências externas.

2.2 Objectivos de comunicação

2.2 Objectivos de comunicação	Director geral	Profissional comunicação	Total
2.2.1 Comunicação com o cliente final	23	52	75
2.2.2 Comunicação com os colaboradores	10	17	27
2.2.3 Comunicação com os <i>bloggers</i>	3	10	13

Tabela 12 - Objectivos de comunicação (contagem das Unidade de Código)

Esta subcategoria pretende identificar os objectivos específicos da comunicação com os *stakeholders* mais importantes para estas unidades. Os *stakeholders* prioritários identificados foram: o cliente final, os colaboradores e os *bloggers*.

Em termos de número de recortes existe uma grande diferença entre os vários grupos de *stakeholders*. Os objectivos de ‘comunicação com os *bloggers*’ obtiveram apenas treze dos recortes, porém importa perceber a sua importância. Já em relação à comunicação interna, este não foi um tema ao qual tenha sido dada grande relevância por parte dos entrevistados. O número de recortes obtidos em relação aos objectivos de comunicação com os colaboradores foi substancialmente menor do que aqueles obtidos para a subcategoria que identifica os objectivos de comunicação com o cliente final. Os objectivos da comunicação com o cliente final perfazem 65% do total de recortes obtidos para esta categoria, o que leva à conclusão que este foi o grupo de *stakeholders* mais mencionado pelos entrevistados. Percebe-se assim que este grupo, neste sector é o mais relevante.

Em todas as subcategorias foram sempre recolhidos mais recortes das entrevistas a profissionais de comunicação do que a directores gerais. O número de Unidades de Análise onde foi possível recortar objectivos de comunicação foi menor no caso dos *bloggers*, com cinco Unidades de

Análise a identificarem os objectivos de comunicação com este grupo de *stakeholders*, já no caso dos colaboradores foram oito enquanto que nas treze Unidades de Análise foi possível identificara os objectivos de comunicação com o cliente final

2.2.1 Comunicação com o cliente final

2.2.1. Comunicação com o cliente final	Director geral	Profissional comunicação	Total
2.2.1.1 Visibilidade	0	6	6
2.2.1.2 Proximidade	0	5	5
2.2.1.3 Promoção/divulgação	9	15	24
2.2.1.4 Notoriedade	2	2	4
2.2.1.5 Gerir imagem de marca	3	1	4
2.2.1.6 Aumentar receita	9	14	23
2.2.1.7 Atrair clientes	0	9	9

Tabela 13 - Comunicação com o cliente final (contagem das Unidade de Código)

Tendo em conta a variedade de recortes identificados foram criadas subcategorias específicas na tentativa de perceber quais são os principais objectivos de comunicação com o cliente final. Em todas as subcategorias existe um maior número de recortes das entrevistas a profissionais de comunicação, com excepção do objectivo ‘gerir a imagem de marca’.

Depois de analisadas os recortes conclui-se que o objectivo principal das unidades é a sua promoção, quer seja a promoção de novos serviços, a promoção de produtos, o lançamento de campanhas específicas, etc. Contudo, esta promoção e divulgação tem em si um fim bem identificado pelos entrevistados, o aumento da receita gerada pela unidade. Com efeito, foi esta a segunda subcategoria com maior número de recortes.

A hotelaria é um negócio e como tal todas as iniciativas, incluindo as comunicacionais, acabam por ter o objectivo último de aumentar a receita, o que neste caso específico se traduz no aumento do número de reservas. Segundo os entrevistados Nicolas Roucos, Lúcia Marques, Manuel Goes e Filipa Sá, as unidades têm ainda o objectivo de que essas reservas sejam realizadas directamente com a unidade. É por isso que a comunicação deve tentar atrair clientes de forma directa. Hoje em dia, as unidades dependem em grande parte de *sites* de reservas, mas uma vez que esses *sites* implicam o pagamento de uma comissão isso diminui a receita da unidade. Garantindo que as reservas são feitas de forma directa evita-se o pagamento dessa comissão.

‘Toda a gente é dependente de uma coisa que se chama *Booking*, uns mais do que outros, mas todos dependemos dessa plataforma e o objectivo de todos os hoteleiros é conseguir as vendas directas, porque não se paga a comissão o que torna a reserva mais rentável (...).’ (Sá, 2017, anexo F, p.216)

Os outros objectivos identificados pelos entrevistados no que a comunicação com o cliente final diz respeito foram, por ordem de relevância: 1) atrair clientes, tanto clientes novos, como fidelizar aqueles clientes que já passaram pela unidade (por exemplo para evitar furos de reservas em épocas baixas); 2) aumentar a visibilidade da unidade; 3) criar uma relação de proximidade com o cliente nomeadamente ao nível dos SM; 4) criar boa impressão nos clientes para que estes regressem à unidade e a comuniquem de forma positiva; 5) ganhar notoriedade; 6) gerir a imagem de marca e; 7) democratizar os serviços tornando-os acessíveis a outros tipos de públicos que não o hóspede que pernoita na unidade (denominado pela entrevistada Lúcia Marques como o ‘cliente passante’).

Após analisados todos os recortes pertencentes a esta subcategoria conclui-se que, apesar de terem sido identificados nove objectivos distintos todos eles têm o mesmo propósito: aumentar a receita. Por este motivo a comunicação comercial neste sector assume um papel de relevo. Independentemente de se comunicar para ganhar notoriedade, gerir imagem de marca, divulgar a unidade, recrutar novos públicos, ganhar visibilidade ou combater problemas como a sazonalidade, o objectivo final são as vendas

2.2.2 Comunicação com os colaboradores

Nas oito Unidades de Análise que identificaram os objectivos de comunicação com os colaboradores existe um consenso alargado. Todas os entrevistados referem que o objectivo essencial da comunicação interna é manter os colaboradores informados sobre aquilo que é a unidade e aquilo que é a mensagem que deve ser transmitida ao cliente. Os colaboradores devem estar a par da comunicação externa e dos seus objectivos para que depois dentro da organização consigam passar a mesma mensagem ao cliente. Assim, não é apenas sobre a unidade que os colaboradores devem estar informados, mas também sobre tudo aquilo que deve ser comunicado ao cliente, como por exemplo informações relevantes sobre o destino. Uma vez que são os colaboradores que têm um maior contacto com os clientes, devem ter a capacidade de comunicar de forma a que os objectivos da unidade sejam alcançados.

É necessário comunicar com este grupo tudo aquilo que são as normas das unidades, os prémios alcançados, os procedimentos em vigor, a cultura da organização, as mensagens externas, etc. É ainda importante que a mensagem chegue de forma igual a todos os colaboradores para garantir a uniformidade da mensagem que mais tarde chega ao cliente final.

Apesar do principal objectivo ser o de ter colaboradores informados que comuniquem a unidade aos clientes, pretende-se ainda, como afirma o entrevistado Armando Diaz, que estes colaboradores divulguem a unidade na sua própria rede de contactos, aumentando assim a comunicação da organização.

Relativamente à comunicação interna importa ainda referir que os entrevistados Armando Diaz, Lúcia Marques e Adélia Carvalho mencionaram a utilização de diversos meios de comunicação para divulgar informações que não estão directamente relacionadas à unidade. No caso das unidades representadas por estes três entrevistados nota-se um esforço em integrar o colaborador naquela que é a cultura da organização, tentando fazer com que este se sinta parte da mesma. Os canais de comunicação interna utilizados nestas três unidades permitem criar com os colaboradores uma relação de proximidade (por exemplo comunicando aniversários, dando boas vindas a novos colaboradores, etc.). Especialmente no caso dos *Hotéis Real*, esta unidade tem conjunto alargado de iniciativas direccionadas a este grupo de *stakeholders* que vão desde acções de formação, acompanhamento da carreira, acções didácticas, parcerias com uma série de serviços que proporcionam descontos e por aí fora. Também aqui se aplica a ideia de que mesmo dentro do mesmo público existem pessoas diferentes e com objectivos e formas de encarar a organização distintas e por isso a comunicação não é linear e deve ser adaptada.

2.2.3 Comunicação com os *bloggers*

Apesar do número de recortes relativos aos objectivos de comunicação com os *bloggers* ser inferior aos obtidos relativamente aos colaboradores e cliente final, importa identificá-los pois da leitura das Unidades de Análise pode-se concluir que estes *stakeholders* assumem uma grande importância na comunicação das organizações. Contudo, considerando o número de recortes tendo em conta a função do entrevistado percebe-se que os profissionais de comunicação dão mais importância à relação com este público do que os directores gerais. Assim, os objectivos identificados foram: ganhar influência ao nível das plataformas *online*, divulgar as unidades, democratizar os serviços e recrutar clientes.

As unidades hoteleiras criam relações com este grupo de *stakeholders* com o intuito de obter a sua colaboração na divulgação dos serviços. Normalmente existe uma relação de reciprocidade onde os *bloggers* usufruem dos serviços da unidade e depois comunicam-nos nos seus *blogs*. Como o entrevistado Manuel Goes afirma, por vezes existe um aproveitamento por parte deste *bloggers* e por isso é necessário um olhar atento sobre quem se convida para colaborar com a unidade.

Os entrevistados afirmam que os *bloggers* ajudam a recrutar clientes, pois têm um enorme poder de influência sobre aqueles que os seguem. A entrevistada Filipa Sá afirma que a nível nacional os *bloggers* acabam por ter um maior poder de influência que o próprio *TripAdvisor*. Contudo, a relação com os *bloggers* é delicada, como apontam as entrevistadas Rita Amaral Dias e Marta Oliveira Rocha. Nem sempre é fácil de perceber quem é o público de determinado *blog*, ou sequer se o público do *blog* é o público alvo do hotel. Pode acontecer determinado *blogger* ter milhares de seguidores, mas estes não serem o público alvo da unidade. Nestes casos é necessário perceber a linguagem que é utilizada e ver se se adequa à mensagem que a unidade quer transmitir. Segundo as entrevistadas Rita Amaral Dias, Marta Oliveira Rocha e Adélia Carvalho, a relação com este grupo deve ser cuidada e vista caso a caso, até porque muitas vezes nem sequer é perceptível o *value for money* destas publicações. Pode até registar-se um aumento de vendas, mas é difícil quantificar esse aumento. A entrevistada Lúcia Marques afirma que é difícil perceber as vantagens ao nível da entrada de reservas depois de um *blogger* publicar sobre a unidade.

Ainda segundo esta entrevistada, os *bloggers* podem ajudar na democratização do produto hoteleiro. Este tipo de publicações abre as portas do sector a um público novo, diferente do tradicional. Agora os hotéis apostam na criação de novos serviços para outros públicos e os *bloggers* ajudam na sua divulgação.

Considerando a importância crescente deste meio e o impacto que tem sobre os utilizadores das plataformas *online*, o *Ritz Four Seasons* e o *Inspira Santa Marta* apostaram na criação dos seus próprios *blogs*, onde partilham informações sobre a unidade e sobre o destino.

3 Meios de comunicação

3 Meios de comunicação	Director geral	Profissional comunicação	Total
3.1 Comunicação externa	57	158	215
3.2 Comunicação interna	14	25	39

Tabela 14 - Meios de comunicação (contagem das Unidade de Código)

Tendo em conta o número de recortes obtidos nesta dimensão percebe-se que as unidades dedicam a maior parte dos seus esforços à comunicação externa, em particular ao cliente final.

A comunicação externa obteve 85% dos recortes para esta dimensão e a interna 15%. Em ambos os casos a percentagem de recortes obtidos das entrevistas a profissionais de comunicação é substancialmente superior aqueles obtidos das entrevistas a directores gerais. Para a comunicação externa 73% dos recortes são de profissionais de comunicação e para a interna são 64% do total de recortes obtidos.

3.1 Comunicação externa

3.1 Comunicação externa	Director geral	Profissional comunicação	Total
3.1.1 Comunicação paga	0	5	5
3.1.2 Comunicação ganha	6	17	23
3.1.3 Comunicação própria	51	136	187

Tabela 15 - Comunicação externa (contagem das Unidade de Código)

Em termos de comunicação externa foram criadas 3 subcategorias em função do carácter da comunicação: 1) comunicação paga; 2) comunicação ganha e; 3) comunicação própria. Novamente, em todas as subcategorias, o número de recortes é superior nas entrevistas realizadas a profissionais de comunicação.

No sector da hotelaria a comunicação gerada pela organização, a comunicação própria, foi aquela que obteve um maior número de recortes, o que leva à conclusão que esta é a forma mais utilizada para comunicar com os *stakeholders* externos, seguindo-se a comunicação ganha, e por último a comunicação paga.

3.1.1 Comunicação paga

Foram quatro as unidades que referiram utilizar este tipo de comunicação, sendo que todos os recortes se referem a investimentos publicitários. A característica comum a estas quatro entrevistas é que em todos os casos os entrevistados desempenham funções ligadas à comunicação. Pode-se assim deprender que a publicidade em hotelaria não é um meio preferencial para comunicar com os *stakeholders* externos. De facto, existem outras formas de comunicar mais eficazes que permitem às organizações do sector atingir os seus objectivos e que não implicam este investimento.

3.1.2 Comunicação ganha

Das treze entrevistas realizadas, oito identificaram a comunicação ganha como uma forma de alcançar os *stakeholders* externos. Este tipo de comunicação não é gerida pelas organizações, mas pelo seu reconhecimento em especial entre os meios de imprensa e a *blogosfera* acaba por ser gerada de forma orgânica. Estes meios reconhecem as unidades e criam publicações sobre elas.

Tendo em conta a análise efectuada percebe-se que os *blogs* ganham cada vez mais importância neste meio, o que justifica um aumento crescente da preocupação da comunicação com os *bloggers*.

As unidades dão uma maior importância à comunicação ganha *online* do que à comunicação ganha em meios tradicionais. Existe a ideia generalizada de que as mensagens veiculadas pelos meios *online* são mais genuínas do que aquelas dos meios tradicionais. Estas últimas, pelo seu carácter mais formal, acabam por ser associadas à publicidade, deixando de ser encaradas como genuínas.

‘(...) nós temos noção que a capacidade de recrutamento que um *blogger* tem é muito maior do que um meio de imprensa, no nosso produto especificamente. O meio de imprensa escrita que tinha um poder muito maior se calhar há dez anos atrás.’ (Marques, 2017, anexo F, p.12)

Assim, as unidades tentam criar parcerias não só com *bloggers* mas também com a imprensa, maioritariamente digital, em meios que se adaptem à mensagem que querem transmitir. Segundo a entrevistada Rita Amaral Dias, no caso da unidade que representa refere que tentam criar parcerias com imprensa de *lifestyle* e de *living*. Os *Hotéis Real*, recorrem à imprensa de *lifestyle*, imprensa feminina, de puericultura, etc.

3.1.3 Comunicação própria

Comunicação própria	Director geral	Profissional comunicação	Total
Comunicação <i>online</i>	47	115	162
Comunicação <i>offline</i>	4	21	25

Tabela 16 - Comunicação própria (contagem das Unidade de Código)

Em termos da comunicação que é gerada e gerida pela organização, e como base no número de recortes obtidos, torna-se claro que existe um maior esforço em comunicar nas plataformas *online*.

Novamente em ambas as subcategorias existe uma predominância dos recortes pertencentes às entrevistas a profissionais de comunicação.

3.1.3.1 Comunicação própria *online*

Nesta subcategoria de análise foram identificados os vários canais *online* utilizados pelas unidades para comunicar com os seus *stakeholders* externos. Assim, destacam-se entre os várias recortes, pela quantidade de vezes que foram mencionados: o *Facebook*, o *site* do hotel, o *email*, e outras redes sociais como o *Instagram* ou o *Twitter*, porém estas menos vezes referenciadas.

Conclui-se que no sector da hotelaria existe um esforço notório para que as unidades estejam a par dos desenvolvimentos tecnológicos, nomeadamente dos SM. O sucesso deste negócio é fortemente influenciado pelo escrutínio de terceiros, daí a necessidade das unidades utilizarem estas plataformas para criar relações com os seus públicos, em particular com o seu cliente final.

Percebe-se ainda que os canais são geridos e utilizados tendo em conta os públicos com os quais a organização quer comunicar. torna-se, por isso, necessário escolher as plataformas onde se quer estar presente tendo em conta o mercado alvo que se pretende atingir. O *Facebook*, por exemplo, é uma plataforma que é usada pela maioria das unidades, enquanto que o *Twitter* é mais utilizado por unidades que pretendem atingir mercados onde esta aplicação tem maior peso, como é o caso do mercado americano. É assim necessário perceber que plataformas é que são mais convenientes de utilizar tendo em conta o público das unidades.

Podem ser utilizadas várias plataformas em simultâneo, mas é necessário adequar as mensagens ao seu formato. Apesar de as mensagens serem distintas consoante as várias plataformas que são utilizadas, deve existir um alinhamento destas quanto ao conteúdo e imagem que a unidade que passar.

‘(...) sabemos quem são as pessoas que nos seguem e tentamos adequar o máximo possível a mensagem ao canal, ou seja, não quer dizer que só porque fiz um *post* no *Facebook*, que vá fazer o mesmo *post* no *Twitter*, eventualmente pode sair o mesmo tema, mas com uma abordagem diferente, com uma linguagem diferente’ (Castello Branco, 2017, anexo F, p.162).

O *site* das unidades é para elas um atributo da maior importância e grande parte das mensagens organizacionais são comunicadas neste meio. O *site* apresenta-se como um canal de comunicação mais formal onde normalmente a comunicação assume um carácter comercial. Ao contrário dos SM que são plataformas que permitem uma maior interacção com os utilizadores criando relações de proximidade. Segundo a entrevistada Lúcia Marques, ‘o *site* é para vender, uma rede social é para relacionar e para ganhar maior proximidade’ (Marques, 2017, anexo F, p.136). Também a entrevistada Marta Oliveira Rocha afirma que o *Porto Palácio* utiliza ‘o *Facebook* para criar ligação, ou seja, para partilhar conteúdos mais genéricos que não tenham esse âmbito comercial.’ (Oliveira Rocha, 2017, anexo F, p.200)

Ter acesso ao *email* dos clientes é também muito valorizado porque é uma forma directa de comunicar e por este motivo, na maioria das entrevistas é dada muita importância a este meio de comunicação.

3.1.3.2 Comunicação própria *offline*

Existe uma diferença entre as subcategorias de ‘comunicação própria *online*’ e ‘comunicação própria *offline*’. Na segunda, os recortes obtidos não se focam apenas na comunicação com o cliente final. Aqui vários recortes referem-se à comunicação para parceiros, por exemplo agências revendedoras das unidades e meios de imprensa que ajudam à divulgação das unidades. Pode-se identificar algumas formas de comunicação como a participação em feiras, a utilização de brochuras, a comunicação telefónica, os catálogos, a comunicação porta-a-porta ou os comunicados de imprensa. Estes parceiros não só são *stakeholders* com os quais as unidades precisam de comunicar e criar relações, como são ainda meios de comunicação das unidades, uma vez que as revendem em determinados mercados. Por este motivo, a comunicação com este grupo de *stakeholders* assume um carácter comercial, focada nos produtos e serviços que a unidade tem para oferecer.

‘A comunicação com os operadores e os parceiros turísticos, portanto agentes, todas as pessoas que nos revendem em Portugal e fora, aí comunicamos o produto para o revendedor, para o parceiro’ (Marques, 2017, anexo F, p.126)

Relativamente à comunicação *offline* para o cliente final é dada importância à comunicação directa na unidade durante a sua estadia ou à utilização de cartazes e suportes televisivos dentro da

unidade. Existe ainda comunicação através dos meios de imprensa tradicional, mas que cada vez mais vão sendo substituídos pela digital.

3.2 Comunicação Interna

De uma forma geral as entrevistas demonstram que existe uma preocupação na maneira como se comunica com os colaboradores e ainda que existe uma variedade de meios para comunicar. Do mesmo modo que se pode comunicar com o cliente final através de plataformas *online* e *offline*, o mesmo acontece com os colaboradores.

Em termos de comunicação *online* com este grupo as unidades identificam que é possível comunicar através das plataformas do SM. Estas plataformas à partida estão pensadas para comunicar com o consumidor final, mas também servem para manter os colaboradores informados sobre aquilo que a unidade está a comunicar, permitindo-lhes estarem cientes daquilo que também eles devem comunicar com os clientes dentro da unidade. Ao nível *online* também existem aplicações que podem ser utilizadas para comunicar com os colaboradores, como referido pela entrevistada Adélia Carvalho, que mencionou uma aplicação denominada *TeamOutLoud*. Esta aplicação que permite a partilha de informações não só sobre o hotel, mas também como sobre os próprios colaboradores, como por exemplo as datas dos seus aniversários. Em alguns casos também se comunica através de uma *intranet* da organização ou através de *email*, quando assim se justifica.

Ainda assim, com este grupo de *stakeholders* a comunicação pessoal é muito valorizada, principalmente em hotéis de pequenas dimensões onde existe uma comunicação mais pessoal na vida do dia-a-dia da organização. Outros dos meios de comunicação identificados foram revistas internas, murais físicos onde é colocada a mais variada informação sobre o hotel e sobre o destino, formações específicas, reuniões ou manuais de procedimentos escritos.

4 Plataformas dos SM

4 Plataformas dos SM	Director geral	Profissional comunicação	Total
4.1 Plataformas de comunicação online	37	104	141
4.2 Sites agregadores e de reservas	48	58	106

Tabela 17 - Plataformas dos SM (contagem das Unidade de Código)

A dimensão 'plataformas dos SM' foi criada na tentativa de identificar as plataformas que impactam de forma directa ou indirecta a comunicação no sector da hotelaria. Assim, foram recortadas todas as plataformas referidas para procurar perceber quais as que têm maior impacto e que são mais utilizadas. Esta dimensão foi dividida em: 1) plataformas de comunicação *online*, onde estão presentes, quer as plataformas que são geridas pelas unidades, como as plataformas que não o são mas que têm impacto sobre a sua comunicação; 2) *sites* agregadores e de reservas, onde estão presentes as plataformas de reservas, e que também servem para os clientes deixar comentários e pontuações.

Tendo em conta o elevado número de recortes obtidos para cada uma das categorias percebe-se que as unidades dão uma grande relevância à comunicação gerada nestas plataformas.

Apesar de nem todas as plataformas referidas na tabela fazerem parte da estratégia de comunicação de todas as unidades, importa destacá-las uma vez que é predominantemente nestas plataformas que as pessoas exteriores às organizações têm o poder de se expressar e publicar comentários que interferem na forma como outros irão encarar as organizações. Assim, e como se percebe aos longo das entrevistas, os *sites* agregadores e as plataformas que não estão sobre o controlo directo das unidades têm um impacto cada vez maior que justifica a monitorização dos seus conteúdos. Mesmo nas plataformas que são geridas pelas unidades, existem espaços destinados ao conteúdo de terceiros. Normalmente quem publica nestas plataformas é o cliente final, e por isso é necessário também monitorizar esse conteúdo. Assim, hoje em dia, as organizações do sector têm por um lado que gerir os conteúdos que por si são publicados, e por outro monitorizar os conteúdos criados por terceiros, quer seja directamente nas plataformas que estão sob a sua gestão, quer seja em plataformas que lhes são alheias.

4.1 Plataformas de comunicação *online*

4.1 Plataformas de comunicação <i>online</i>	Director geral	Profissional comunicação	Total
4.1.1 <i>Blogs</i>	3	14	17
4.1.2 <i>Facebook</i>	15	22	37
4.1.3 <i>Site</i>	10	39	49
4.1.4 Outras	9	29	38

Tabela 18 - Plataformas de comunicação *online* (contagem das Unidade de Código)

Na tentativa de perceber em concreto que plataformas de comunicação *online* têm impacto na comunicação em hoteleira foram criadas 4 subcategorias, ‘*Blogs*’, ‘*Facebook*’, ‘*Site*’ e ‘*Outras*’, onde foram inseridos todos os recortes que se referem as estas plataformas.

Em relação às plataformas de comunicação *online* com maior relevo no sector da hotelaria em Portugal destacam-se por ordem de relevância atribuída: 1) o *site* da organização (gerido unicamente pela unidade; 2) outras outras plataformas: *Instagram*, o *Twitter*, o *Pinterest*, o *Google Plus*, o *LinkedIn*, o *FourSquare*, o *Snapchat*, e *sites* de parceiros; 3) *Facebook* e; 4) os *blogs* (que podem ser da própria unidade como *blogs* de terceiros que esporadicamente publicam conteúdos relativos à unidade)

4.2 *Sites* agregadores e de reservas

4.2 <i>Sites</i> agregadores e de reservas	Director geral	Profissional comunicação	Total
4.2.1 <i>TripAdvisor</i>	19	37	56
4.2.2 <i>Booking</i>	24	17	41
4.2.3 Outros	5	4	9

Tabela 19 - *Sites* agregadores e de reservas (contagem das Unidade de Código)

À semelhança do que foi feito na categoria anterior, foram criadas três subcategorias relativas aos ‘*sites* agregadores e de reservas’, ‘*TripAdvisor*’, ‘*Booking*’, e ‘*Outros*’, onde foram inseridos todos os recortes que se referem as estas plataformas. Contudo, ao contrário do que se tem verificado nas categorias e subcategorias anteriores no caso da *Booking* e outros *sites* agregadores e de reservas existem mais recortes de directores gerais.

Nesta categoria de análise destacam-se o *TripAdvisor* e a *Booking*. É manifesto que estas duas plataformas têm um grande impacto na comunicação do sector hoteleiro. Nestes *sites* os clientes podem comentar sobre a sua estadia e isto pode influenciar o recrutamento de novos clientes. Esta característica faz com que estas plataformas sejam bastante tidas em conta na comunicação das unidades. Em todas as entrevistas encontraram-se recortes referentes a estas plataformas. Para além do *TripAdvisor* e da *Booking* foram ainda mencionadas os seguintes *sites*: *Expedia*, *Hotels.com*, *IHG* e *Zomato*.

5 Comunicação *online*

5 Comunicação <i>online</i>	Director geral	Profissional comunicação	Total
5.1 Características dos SM	25	36	61
5.2 Gestão da comunicação <i>online</i>	25	48	73
5.3 Ferramentas de monitorização e medição	16	22	38

Tabela 20 - Comunicação *online* (contagem das Unidade de Código)

Depois de identificadas as principais plataformas com impacto no sector da hotelaria importa perceber quais são as implicações dos avanços da tecnologia sobre a forma como são realizadas as trocas comunicacionais entre as organizações e os seus públicos. Esta dimensão de análise tem como objectivo perceber como são geridos os conteúdos *online* e os seus impactos. Para tal foram criadas as seguintes categorias: 1) características dos SM; 2) gestão da comunicação *online*, e; 3) ferramentas de monitorização e medição de conteúdos. Dentro desta dimensão a categoria com maior número de recortes foi a da ‘gestão da comunicação *online*’ com 42% do total de recortes, seguindo-se as ‘características dos SM’ com 36% e por fim as ‘ferramentas de monitorização e medição’ com 22%. Em todas as categorias houve uma predominância das respostas dos profissionais de comunicação com 60% dos recortes.

5.1 Características dos SM

Esta primeira categoria teve como intuito identificar as características das plataformas *online* e as suas implicações. Apesar de existirem mais recortes de profissionais de comunicação não existem diferenças significativas em termos dos significados encontrados. Os recortes obtidos permitem perceber que existe um consenso relativo a estas plataformas e ao seu impacto na comunicação.

Os entrevistados concordam genericamente que os SM, quer sejam próprios ou não, têm um grande poder sobre a forma como a unidade é comunicada externamente. Tendo em conta o número de plataformas que vão surgindo e o aumento constante do número de utilizadores, é necessário ter um olhar atento sobre este meio, ainda para mais quando existe a ideia generalizada que as pessoas têm uma maior tendência em dar *feedbacks* negativos do que positivos.

Quer sejam plataformas onde é necessário introduzir um número de reserva, quer isso não seja necessário, a verdade é o cliente ou até mesmo outros indivíduos que nunca passaram pela unidade têm cada vez mais poder, não só de produzir os seus próprios conteúdos, que podem ou não ser positivos, como de influenciar e recrutar novos clientes. Desta dinâmica resulta que hoje em dia

os clientes acabam por na realidade se tornar um meio de comunicação das unidades. Dando o seu *feedback* neste tipo de plataformas, principalmente quando é positivo, podem efectivamente influenciar potenciais clientes. Grande parte da comunicação que é gerada sobre as unidades não é produzida internamente, mas sim por aqueles que a visitam e ‘essa forma de comunicar *à posteriori* deu ao cliente um poder enorme sobre o hotel’ (Dias, 2017, anexo F, p.181).

O cliente, hoje em dia, tornou-se num verdadeiro recrutador e os conteúdos que gera permitem àqueles que a seguir visitam as unidades estarem muito mais informados do que antes. O entrevistado Manuel Goes dá o exemplo de que muitas vezes os clientes quando chegam já sabem ao certo em que quarto querem ficar. O grau de informação é tal e as unidades estão tão expostas que isso tem necessariamente implicações na forma como a própria unidade comunica os seus serviços.

O mesmo entrevistado afirma que hoje em dia contam mais os comentários gerados neste tipo de plataformas do que a própria classificação das unidades. Os comentários segundo o entrevistado, têm mais valor que as próprias estrelas. Como referido por vários entrevistados, isto acontece porque os comentários dos utilizadores são considerados verdadeiros, uma vez que as pessoas já tiveram a possibilidade de viver a experiência do hotel. Em contrapartida, a comunicação gerada pela unidade, por exemplo no *site*, é vista como uma comunicação mais formal e menos representativa daquilo que é a experiência de ficar hospedado na unidade.

Outra das características que é mencionada nos recortes é o efeito multiplicador destas plataformas. No *Facebook*, um comentário tem a capacidade de chegar a várias páginas e assim influenciar um enorme número de indivíduos. Outras das características é a replicação, ou seja, um conteúdo gerado numa determinada plataforma com a interacção que existe facilmente será replicado noutras plataformas. E ainda a perpetuação das mensagens no tempo, uma vez que um conteúdo gerado no meio *online* dificilmente é apagado definitivamente.

‘(...) o *Facebook* tem o efeito de multiplicação, ou seja, se alguém fizer um *like* numa publicação, se ele tiver mil seguidores ou amigos, logo mil pessoas terão visto este *like*, temos este efeito de multiplicador que é muito importante.’ (Roucos, 2017, anexo F, p.147)

Todas estas características das plataformas e a dinâmica que nelas é gerada cria um desafio na gestão da comunicação das organizações. Apesar destas plataformas permitirem um contacto mais directo com os públicos, é necessário um olhar atento sobre os conteúdos que são publicados.

Como a entrevistada Filipa Sá aponta, nem sempre é possível tomar conhecimento de tudo que é publicado sobre as unidades. Com efeito, estas plataformas de certa forma acabam por tirar o controlo das organizações sobre a comunicação. É devido a esta constatação que cada vez mais surgem ferramentas para monitorizar e mediar o impacto desses canais. Isto significa mais uma tarefa para as organizações que têm de garantir que existe este controlo. Como é referido em várias das entrevistas, não só é necessário monitorizar os conteúdos como ainda criar relações de interação com o cliente ao nível destas plataformas. Daqui resulta que com o desenvolvimento dos SM a relação com o cliente não acaba no momento do seu *check-out*, estendendo-se para estes meios.

5.2 Gestão da comunicação *online*

Nesta subcategoria a atenção foi centrada nos conteúdos das plataformas *online*, tanto nos conteúdos gerados pela organização como nas *consumer reviews*, e na forma como as unidades encaram este tipo de comentários e consequentemente os gerem e monitorizam. Importa ainda referir que, apesar de existir um maior número de recortes de entrevistas a profissionais de comunicação, mais uma não foram encontradas diferenças significativas em relação aos recortes obtidos tendo em conta a função do entrevistado.

Em primeiro lugar as unidades têm de gerir os conteúdos que elas próprias publicam ao nível dos SM. Em relação aos conteúdos próprios, como é referido pela entrevistada Diana Castello Branco, é necessário adequar a mensagem ao meio utilizado e ao seu público. Já a entrevistada Rita Amaral Dias, admite que mais importante do que gerar uma grande quantidade de mensagens, é garantir a sua qualidade. O *site*, por exemplo, que é um dos canais mais relevantes na comunicação em hotelaria, deve ser bem estruturado e apresentar um tom que se adequa aquilo que é a unidade. No caso do *Porto Palácio*, esta foi a única unidade que identificou o departamento responsável por produzir conteúdos para este tipo de plataformas, neste caso cabe ao departamento de *Ecommerce* esta função.

Para além das unidades terem que gerir e gerar conteúdos próprios para alimentar os seus meios de comunicação, acrescenta-se ainda a função de monitorizar os conteúdos criados por terceiros. Depois de analisados os recortes relativos a esta subcategoria torna-se evidente que os conteúdos criados por terceiros, nomeadamente pelo cliente final têm uma enorme importância para as unidades. Os entrevistados admitem que os avanços tecnológicos permitem não só que a unidade

se autopromova, como permitem ainda que outros a promovam. Isto tem implicações na forma como são estabelecidas as relações com os clientes, que se prolongam para além da sua estadia. É quando termina a experiência na unidade que estes utilizadores recorrendo aos SM para partilhar com a comunidade virtual aquele que é o seu *feedback*. Por isso mesmo, os entrevistados admitem que fazer um acompanhamento deste tipo de conteúdos é essencial, não só porque pode trazer mais valias criando uma relação mais duradoura, mas também porque permite ainda ter um olhar crítico sobre os serviços que são prestados.

Assim, e tendo em conta a importância deste tipo de conteúdo, os entrevistados concordam que é essencial realizar um acompanhamento diário destas plataformas. Nem sempre aquilo que é *publicado* é positivo e por vezes existem comentários que podem pôr em causa a imagem da organização. As pessoas têm o poder de utilizar estas plataformas para exprimir o seu desagrado, mas como mencionado pelo entrevistado Manuel Goes, nestes casos as unidades devem ter a possibilidade de exercer o seu direito de resposta. Quando surge uma situação mais complicada com comentários que podem ter uma maior repercussão nas unidades, as entrevistadas Adélia Carvalho e Marta Oliveira Rocha e Rita Amaral Dias admitem que existe um esforço para entrar em contacto com o cliente de uma forma mais directa do que simplesmente respondendo ao seu comentário.

Relativamente aos critérios de resposta a este tipo de conteúdos os resultados das entrevistas apresentam algumas divergências. Verifica-se que o que é mais comum é as unidades responderem a todos os comentários *online*. Das treze unidades hoteleiras analisadas, dez admitem que respondem a todos os comentários, positivos ou negativos. No caso do *Ritz Four Seasons* todos os comentários negativos são respondidos, e a reacção aos positivos é aleatória. Já o *Eurotel* e o *Ozadi* por vezes optam por não responder a alguns dos comentários negativos, enquanto que o *Hotel Molicheiro* não responde a qualquer tipo de comentário ao nível das plataformas *online*. As entrevistadas que representam as duas últimas unidades referidas admitem que optam por não responder aos comentários porque acreditam que nestes casos dar resposta abre espaço para se gerar uma troca de mensagens que pode não ser benéfica para a organização.

‘(...)nem todas as críticas negativas têm de ser respondidas, às vezes é preferível ficar no silêncio porque há muito *bullying* de net, muito mesmo. Por isso é mesmo muito caso a caso, porque na Internet as pessoas acham que podem dizer tudo, mesmo quando não têm motivo para o fazer (...).’ (Amaral Dias, 2017, anexo F, p.226)

5.3 Ferramentas de monitorização e medição de conteúdos

5.3 Ferramentas de monitorização e medição de conteúdos	Director geral	Profissional comunicação	Total
5.3.1 Monitorização canais próprios	1	5	6
5.3.2 Monitorização outros canais	15	17	32

Tabela 21 - Ferramentas de monitorização e medição de conteúdos (contagem das Unidade de Código)

Tendo em conta que para a subcategoria de ‘monitorização de canais próprios’ o número de recortes obtidos foi de apenas seis e provenientes de duas entrevistas, a análise das subcategorias das ‘ferramentas de monitorização e medição de conteúdos’ será apresentada em conjunto.

Em termos de monitorização de outros canais foram identificadas nove unidades que utilizam ferramentas que permitem o controlo das plataformas, mas apenas três foram mencionadas, que permitem analisar de uma forma mais metódica os comentários e daí tirar conclusões. Relativamente ao número de recortes tendo em conta a função dos entrevistados não é possível perceber se as entrevistas a profissionais de comunicação evidenciam uma maior percepção da utilidade das ferramentas de monitorização e medição de conteúdos.

O *Santiago de Alfama Boutique Hotel* utiliza uma ferramenta denominada de *ReviewPro* que permite filtrar todos os conteúdos que surgem sobre a unidade e depois traduzir essa informação em gráficos. O intuito da utilização desta ferramenta é fazer comparações com a concorrência. Já os *Unlock Boutique Hotels* utilizam o *RateGain* que agrega comentários da unidade e da concorrência, convertendo o conteúdo escrito que surge ao nível das plataformas *online* em números através de um algoritmo que lhes permitem fazerem uma avaliação quantitativa da unidade em comparação com as restantes. Este programa permite ainda, através de indicadores previamente definidos, fazer comparações com os conteúdos gerados sobre a sua concorrência. Segundo o entrevistado Miguel Velez, esta ferramenta possibilita a monitorização de forma quantitativa do nível de satisfação do cliente. No caso destas duas unidades as ferramentas referidas são utilizadas para fazer uma análise dos conteúdos *online*, em particular das pontuações atribuídas pelos utilizadores em *sites* como a *Booking* ou o *TripAdvisor*. Já o *Inspira Santa Marta* além de trabalhar com uma agência de imprensa que ajuda na recolha de todas as notícias sobre a unidade, utiliza o *Revini* que funciona como agregador de conteúdos.

À semelhança do *Inspira Santa Marta*, o *Hotel Valverde*, *Crown Plaza* e *Porto Palácio* também recorrem a ferramentas agregadoras de comentários, mas não as especificam. A entrevistada Marta

Oliveira Rocha referiu-se a um programa agregador que permite fazer uma análise semântica e de pontuação dos comentários, e ainda uma análise da concorrência, assim fornecendo informação relevante para se posicionarem no mercado. Já o *Ritz Four Seasons* admite apenas receber alertas quando surgem comentários sobre a unidade nos SM.

O *Hotel Molicheiro* e os *NAU Hotels & Resorts* não realizam uma monitorização tão metódica dos conteúdos dos SM. Apenas fazem uma análise dos comentários de forma periódica e elaboram gráficos em *Excel* para permitir verificar as tendências. Contudo, ambas as entrevistadas admitem que seria benéfico para as unidades utilizar programas que permitissem uma análise mais profunda dos conteúdos *online*.

Em último lugar é de salientar que os hotéis *Eurotel* e *Ozadi* utilizam alguns métodos para controlar a comunicação própria. Realizam a medição dos seus *mailshots* para ver o seu alcance e retorno, utilizam o *GuestCentric* para terem acesso a relatórios sobre o *site* e ainda o *GoogleAnalytics* para descodificarem quais as palavras mais adequadas para colocar no *site* de forma a atrair mais visitantes á plataforma. Também o *Inspira Santa Marta* recorre ao *GoogleAnalytics* para conhecer o público que acede ao seu *site*. Esta ferramenta permite fazer uma análise demográfica do público, ver em que tipos de dispositivos é feito o acesso ao *site*, as idades dos visitantes, a origem geográfica e de que *sites* vêm estes visitantes.

Conclui-se que existem várias ferramentas à disposição do sector que permitem de uma forma metódica obter informações relativas a estes conteúdos, quer seja informações sobre as pontuações que às unidades são atribuídas, quer seja uma análise mais pormenorizar do conteúdo semântico dos comentários. No geral as unidades reconhecem que estas ferramentas são uma mais valia, não só porque lhes possibilita estarem a par daquilo que sobre a unidade é escrito, como permitem ainda fazer uma comparação com a concorrência. Segundo o entrevistado Miguel Velez cada vez irá ser mais comum a utilização destas ferramentas no sector em Portugal.

6 Reputação

6 Reputação	Director geral	Profissional comunicação	Total
6.1 Gestão da reputação	14	13	27
6.2 Importância da reputação	10	16	26
6.3 Reputação <i>online</i>	4	10	14
6.4 Retorno da reputação	13	30	43

Tabela 22 - Reputação (contagem das Unidade de Código)

Tendo em conta o tema deste trabalho, foi criada uma dimensão de análise dedicada à reputação. Esta dimensão foi subdividida em 4 categorias de forma a obter uma visão geral deste activo e como as unidades o encaram e gerem. As categorias pertencentes a esta dimensão são as seguintes: 1) gestão da reputação; 2) importância da reputação; 3) reputação *online* e; 4) retorno da reputação.

Olhando para o número de recortes obtidos para cada uma das categorias desta dimensão percebe-se que as unidades de uma forma geral reconhecem de que a reputação é um activo com retorno. A categoria que se refere ao ‘retorno da reputação’ foi a que obteve um maior número de recortes (39%). Uma análise mais detalhada a esta categoria é realizada mais à frente no trabalho, mas para já é evidente que o número de recortes de entrevistas a profissionais de comunicação é superior àqueles das entrevistas a directores gerais, mais do dobro. A segunda categoria com mais recortes (24,5%) foi a categoria que analisa a forma como as unidades gerem este activo, e aqui temos mais um recorte para os directores do que para os profissionais de comunicação. Segue-se a ‘importância da reputação’ (23,6%), e com um número substancialmente menor a ‘reputação *online*’ (13%)

6.1 Gestão da reputação

Na categoria de ‘gestão da reputação’ ao contrário do que acontece na maior parte outras, existe um maior número recortes obtidos das entrevistas a directores gerais. Contudo esta diferença não é significativa e por isso não é tida em conta na análise dos significados desta categoria. A diferença é de apenas um recorte e novamente os significados encontrados são semelhantes em ambos os casos. Tendo sido obtidos recortes de onze das treze Unidades de Análise.

Quando o tema é a reputação todos os entrevistados apenas se referem à reputação construída pelo cliente final. Não existe a percepção de que a reputação é o resultado dos julgamentos de todos aqueles com os quais a organizações estabelece relações. Quando se fala em reputação as unidades focam-se apenas naquele que é o julgamento dos seus clientes e potenciais clientes.

A leitura que é feita da reputação da unidade é a dos *sites online* que permitem a classificação das unidades e que permitem aos seus utilizadores comentarem a sua estadia. Quando se fala em reputação é para o *online* que os entrevistados se viram.

Contudo, e como é referido pela entrevistada Filipa Sá, a reputação é construída na relação que se estabelece com o cliente e na forma como lhe é entregue o serviço, refere que ‘a reputação se

constrói, mas não é de um dia para o outro, demora algum tempo' (Sá, 2017, anexo F, p.220). Percebe-se que as organizações têm a percepção de que a reputação é o resultado de todas as práticas da organização, não só das práticas comunicacionais, mas inclui todos os processos estabelecidos com os seus clientes. A reputação é, pois, construída na relação diária que se estabelece com os clientes, sendo que nenhum outro grupo de *stakeholders* foi focado no decorrer das várias entrevistas. Como referido pelo entrevistado Manuel Goes, a reputação é o resultado de um conjunto de factores que incluem desde a prestação de serviços de qualidade até à própria localização da unidade e todos esses factores ajudam na construção de uma reputação positiva. Poré, depois só é feita uma leitura dessa reputação atendendo ao conteúdo publicado *online*.

Na tentativa de construir uma reputação positiva perante os clientes finais, as entrevistas revelam que o mais importante é que a reputação seja fidedigna. Ou seja, levando em consideração as pontuações atribuídas nas plataformas dos SM as unidades tentam corresponder-lhes e entregar aos clientes aquilo que são as expectativas e necessidades criadas depois de terem acedido a estas plataformas e formulado um julgamento prévio daquilo que a unidade tem para oferecer. A reputação deve ser uma representação real daquilo que a unidade tem para oferecer. Toda esta questão dos SM torna as unidades do sector muito mais susceptíveis ao escrutínio de terceiros e muito mais visíveis obrigando-as a serem o mais transparentes possível de forma a adequar as expectativas que sobre elas são criadas aquilo que é a prestação dos seus serviços

‘(...)em termos de reputação desde que a expectativa do cliente seja preenchida, tendo em conta a informação que previamente lhe chega através do *site*, *Instagram*, *Facebook*, tudo o que é comunicado em relação à qualidade-preço... a reputação irá ser positiva.’
(Carvalho, 2017, anexo F, p.209)

Outro dos aspectos referido enquanto medida de gestão da reputação é a análise constante da concorrência. Esta análise permite que a unidade se possa posicionar, além de contribuir para a decisão dos preços praticados. Em relação a este aspecto é importante ter em conta, não só aquilo que a unidade tem para oferecer, mas também aquilo que os seus concorrentes oferecem aos clientes. Tudo isto tendo como objecto de análise e termo de comparação a informação disponível nas plataformas dos SM.

‘(...) se as outras unidades tiverem uma pontuação muito forte em alguma coisa, em alguma característica, permite-nos saber que os outros são muito fortes e permite-nos actuar em cima dos outros para conseguir oferecer algo que seja tão bom ou melhor que a concorrência.’ (Velez, 2017, anexo F, p.157).

Assim, conclui-se que para as unidades é essencial que aquilo que é oferecido aos clientes durante a sua estadia corresponda àquilo que eles à partida estão à espera que a unidade ofereça, ou seja, é essencial para a construção de uma reputação positiva corresponder às necessidades e expectativas dos seus clientes. Como afirma a entrevistada Diana Castello Branco, a imagem que os clientes têm acerca da unidade pode ser contruída tendo em conta vários factores como por exemplo a pertença a uma determinada cadeia. Neste caso deve garantir-se que a reputação da unidade corresponde à reputação da cadeia onde está inserida. No caso específico desta unidade, é também importante ter em conta aquilo que a unidade representa na cidade, o seu valor icónico. Todos estes factores têm implicações na forma como a unidade comunica e presta os seus serviços, o que naturalmente irá influenciar os julgamentos acerca da unidade e consequente impacto ao nível da sua reputação. Assim sendo e como visto anteriormente, é necessário que a comunicação com este grupo seja o mais clara e transparente possível para não induzir os clientes em erro, pois isso poderá criar problemas ao nível da reputação. A grande diferença é que hoje já não é só a unidade que faz a sua comunicação. Parte dos conteúdos são criados pelos próprios clientes que experienciaram a vivência na unidade e por isso é que cada vez é dada mais importância à comunicação *online* e às *consumer reviews*, pois delas depende em grande medida a reputação da unidade. Isto implica que a relação com o cliente, não acabe no momento do seu *check-out*, extendendo-se a estas plataformas, que claro não podem ser descuradas.

6.2 Importância da reputação

Nesta Unidade de Análise interessa perceber quais são as vantagens da construção de uma reputação positiva para os entrevistados. Ao longo das entrevistas percebe-se que os entrevistados concordam que a reputação é um activo com valor para as organizações e que por isso mesmo deve ser gerido cuidadosamente. Das oito Unidades de Análise donde foi possível retirar recortes para esta categoria, cinco foram de entrevistas e três a directores gerais. Desta forma percebe-se que existe por parte dos profissionais de comunicação uma maior percepção daquele que é o valor da reputação para as organizações.

As vantagens que foram mencionadas são todas semelhantes. Os entrevistados mencionam que uma reputação positiva contribui para o aumento da visibilidade e divulgação da unidade permitindo atrair novos clientes. Com a retenção de novos clientes a consequência imediata é o aumento do negócio das unidades e isto permite-lhes um melhor posicionamento no mercado face à concorrência. Tudo faz crescer o valor da organização. Como é referido pela entrevistada Filipa Sá: ‘(...) temos que crescer em valor. E esse valor vem por via do serviço, da qualidade e do reconhecimento, e isso é reputação.’ (Sá, 2017, anexo F, p.220)

6.3 Reputação *online*

Para esta categoria o número de recortes obtido das entrevistas a profissionais de comunicação é mais do dobro dos recortes das entrevistas a directores gerais. Assim, conclui-se que estes profissionais têm uma maior noção daquela que a reputação das unidades ao nível dos SM.

Nesta categoria é de destacar que as unidades têm a percepção de que a maior parte dos clientes antes de fazer uma reserva tende a ir pesquisar nos SM para perceber que opinião existe sobre determinada unidade daqueles que por lá já passaram, o que revela o quão importante podem ser estes conteúdos. Como a entrevistada Diana Castello Branco refere, este é o ciclo do turismo. Em primeiro lugar os potenciais clientes pesquisam comentários sobre a unidade *online* e depois utilizam os *sites* mais específicos como a *Booking* ou o *site* do hotel para verificar os preços e fazer as reservas. Tendo em conta aquilo que é o itinerário do cliente previamente à sua estadia percebe-se o enfoque das unidades na gestão destas plataformas. O resultado da sua reputação para as unidades é medido por aquele que é o seu posicionamento nestas plataformas.

As unidades têm a perfeita noção de que a sua reputação não é apenas por elas construída, mas que depende também da comunicação que os clientes fazem da unidade ao nível dos SM. Existindo comentários positivos sobre a unidade nestas plataformas, e sendo o seu posicionamento favorável, isso irá ajudar na construção de uma reputação positiva. Também acontece surgirem comentários menos positivos, mas segundo os entrevistados, se for apenas um comentário isolado isso em princípio não irá ter grandes repercussões na reputação da unidade, porque cada vez mais os utilizadores destas plataformas conseguem fazer um balanço de todos os comentários e um comentário negativo isolado não tem grande impacto. O problema só surge quando existe um número elevado de comentário negativos, como afirma Diana Castello Branco.

A reputação *online* é o resultado da experiência vivida pelos clientes na unidade. Como tal, a entrega de serviços de qualidade e da correspondência às expectativas dos clientes é o primeiro passo para a construção de uma reputação positiva ao nível destas plataformas. Segundo os recortes obtidos para esta categoria a unidade irá ter uma reputação positiva se os conteúdos que sobre ela foram gerados forem positivos. A reputação resulta da qualidade dos serviços e da forma a unidade como comunica e estabelece relações com os seus clientes, mas também é construída por este grupo de *stakeholders*.

Conclui-se que as unidades compreendem que a reputação é o resultado de todas as acções praticadas pela organização, desde a sua comunicação até aos procedimentos, passando pelos serviços prestados, etc.

6.4 Retorno da reputação

Para esta categoria foram obtidos recortes de onze das treze Unidades de Análise, seis de entrevistas realizadas a profissionais de comunicação e cinco a directores gerais. Apesar da diferença do número de Unidades de Análise não ser significativo, a diferença no número de recortes obtidos é. Depois de realizado o recorte para esta categoria torna-se claro que existe da parte dos profissionais de comunicação uma maior percepção daquele que é o valor da reputação. Tanto os directores gerais como os profissionais de comunicação admitem que a reputação deve ser gerida de forma a beneficiar a organização e que esta é uma mais valia. Porém os profissionais de comunicação, de uma forma geral, estão mais cientes daqueles que é o seu impacto e valor.

Nesta categoria conclui-se que os entrevistados admitem que uma boa reputação ao nível dos SM faz com que as vendas aumentem e quando os comentários ou as pontuações são mais negativas acontece o contrário. No entanto, ainda não é possível quantificar o impacto real desta reputação em termos de retorno financeiro. Como afirma a entrevistada dos Lúcia Marques, por exemplo, quando um *blogger* publica sobre as unidades e possível verificar um aumento das vendas, mas não é possível verificar efectivamente quando desse aumento é resultado dessa publicação. A entrevistada Marta Oliveira Rocha, acrescenta que para se conseguir perceber ao certo o que motiva os clientes a escolher determinada unidade em detrimento de outra seria necessário fazer um estudo aprofundado e perguntar em cada caso concreto se o cliente optou por aquela unidade porque foi influenciado por determinada publicação ou por ter ido verificar a reputação da unidade nos *sites* de reserva como a *Booking*.

Em relação às pontuações que são atribuídas nestas plataformas também se pode concluir que os entrevistados Adélia Carvalho, Manuel Goes e Miguel Velez se baseiam na reputação e tentam para ajustar os preços que são praticados, admitindo que uma boa reputação aumenta a elasticidade dos preços. No caso específico dos *Unlock Boutique Hotels*, a ferramenta utilizada para monitorizar os conteúdos das plataformas *online*, o *RateGain*, permite avaliar de forma quantitativa as pontuações atribuídas por exemplo na *Booking* e *TripAdvisor*, etc. Esta avaliação torna depois possível, através da análise da reputação *online* em comparação com a concorrência, definir os preços a apresentar ao mercado.

No sector existe a percepção de que a reputação pode ter repercussões ao nível do negócio, mais concretamente ao nível das reservas, porém as unidades analisadas reconhecem que não dispõem de ferramentas que permitam medir o real impacto deste activo em termos de retorno financeiro e vantagem competitiva. Neste momento, à excepção dos *Unlock Boutique Hotels*, que utilizam uma ferramenta mais direccionada, apesar de apenas se focarem no *princípio*, não existe uma real percepção das vantagens da gestão estratégica deste activo, uma vez que ainda não é conhecida nenhuma forma de quantificar o seu retorno em termos de negócio e ainda porque a análise que é feita da reputação das unidades é focada apenas no *online* e naqueles que são os julgamentos do cliente final, descartando todos os outros *stakeholders* com os quais as unidades se relacionam.

7 Públicos da Hotelaria

7 Públicos da hotelaria	Director geral	Profissional comunicação	Total
7.1 Clientes	198	320	518
7.2 Colaboradores	34	75	109
7.3 Fornecedores	1	6	7
7.4 Blogger	14	30	44
7.5 Imprensa	4	26	30
7.6 Comunidade Local	3	2	5
7.7 Parceiros do Turismo	18	22	40

Tabela 23 - Públicos da hotelaria (contagem das Unidade de Código)

Considerando que, como se tem visto ao longo desta exposição, uma grande parte dos recortes foca-se na relação das unidades com o cliente, foi criada a categoria de análise ‘públicos da hotelaria’. Esta categoria quantifica o número de vezes cada público é mencionado explicita ou implicitamente de forma a perceber a importância que é dada a cada um deles e ainda como forma de justificar o porquê da análise das entrevistas se focar em grande parte neste grupo de *stakeholders*. Não importa nesta categoria fazer a distinção do número de recortes tendo em conta

a função do entrevistado. Importa antes perceber a importância que é dada em todas as Unidades de Análise a cada um dos grupos de *stakeholder* com os quais as organizações do sector se relacionam.

Tendo em conta a discrepância que existe entre o número de vezes em que surge codificado o cliente ao longo das entrevistas, por comparação com outros públicos, percebe-se o porquê de todas as entrevistas focarem as suas respostas neste grupo de *stakeholders*. Assim, verifica-se que no sector da hotelaria em Portugal a comunicação é na sua larga maioria direccionada para o cliente final. De seguida surgem por ordem de relevância atribuída tendo em conta o número de recortes, os colaboradores, os *bloggers*, os parceiros do turismo, a imprensa, os fornecedores e por último a comunidade local.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objectivo olhar para o sector hoteleiro em Portugal e à luz das RP tentar perceber como é gerida a comunicação e quais os impactos dessa gestão na construção da reputação das unidades. Tentou-se perceber se as organizações visadas na investigação gerem este activo de forma estratégica e enquadrada nos planos de comunicação das unidades.

Dentro deste objectivo foram aprofundadas as seguintes questões: 1) idiossincrasias da comunicação estratégica do sector hoteleiro; 2) de que forma a reputação é trabalhada do ponto de vista da comunicação do sector; 3) as relações estabelecidas entre as unidades e os seus vários *stakeholders*, e ainda; 4) a influência dos SM na comunicação em hotelaria. A resposta a estas questões permitiu validar a importância da actividade das RP e o benefício da sua gestão estratégica para as organizações. Permitiu, ainda, perceber como uma das principais actividades económicas do país encara esta prática.

No desenvolvimento deste trabalho surgiram algumas limitações. Idealmente pretendia-se uma amostra mais significativa que garantisse uma visão abrangente do sector, porém só foi possível realizar treze entrevistas devido à disponibilidade dos entrevistados. Independentemente da dimensão da amostra, a análise efectuada permitiu a compreensão do tema abordado dentro do contexto escolhido. Inicialmente procurou-se entrevistar profissionais de comunicação que desempenhassem funções no sector hoteleiro, tendo-se mais tarde extendido as entrevistas a directores gerais que no dia-a-dia trabalhassem directamente as áreas de comunicação nas respectivas unidades.

As dificuldades sentidas na selecção dos entrevistados reflectem a falta de profissionalização encontrada neste sector ao nível da comunicação, sendo inclusive frequente encontrar unidades onde não existem departamentos especializados que se dediquem à gestão da comunicação. Apesar da importância da comunicação no sector e da sua capacidade para ajudar a construir uma reputação positiva, não raras vezes esta responsabilidade fica a cargo de profissionais não especializados. Algumas unidades recorrem ainda a agências externas que ajudam na gestão da sua comunicação.

De uma forma geral tornou-se claro que nas unidades onde a comunicação é gerida por profissionais especializados existe uma visão mais estratégica e uma melhor percepção da importância e influência da reputação para as organizações. Salvo raras excepções, na maior parte

das entrevistas os profissionais de comunicação aprofundaram mais detalhadamente os tópicos abordados.

Contudo, independentemente de quem gere a comunicação nas unidades, conclui-se que a comunicação neste sector é maioritariamente dirigida ao cliente final. Apesar de existirem vários públicos com os quais as unidades se relacionam e dos quais dependem, o cliente final é sem dúvida aquele que assume um maior relevo. Em primeiro lugar porque é do cliente que vive o negócio da hotelaria. É este grupo de *stakeholders* que garante a entrada de receita nas unidades através das suas reservas. Em segundo lugar, tendo em conta o novo paradigma de comunicação em que vivemos, é deles que em grande medida depende o sucesso das unidades devido à promoção e divulgação que fazem nos SM.

No sector hoteleiro em Portugal existe a percepção da importância da comunicação *online* e do seu impacto. Esta comunicação pode ser gerada pelas unidades ou por indivíduos exteriores a estas. No primeiro caso a comunicação é gerida de forma estratégica adequando as mensagens aos canais, consoante as suas especificidades, e aos diferentes públicos. No segundo caso são os clientes e os *bloggers* que assumem o papel determinante. Os clientes, sendo indivíduos que experienciaram a vivência nas unidades o que lhes confere um conhecimento de causa, podem através das plataformas dos SM gerar conteúdos sob a forma de comentários e/ou pontuações que promovem as unidades. Os *bloggers*, com o seu universo de seguidores que lhes confere o estatuto de influenciadores digitais, têm com as suas publicações um poder de recrutamento muito superior aos meios tradicionais, além de serem uma forma menos dispendiosa de comunicar.

A importância que é dada pelo sector à presença nos SM e aos conteúdos gerados por terceiros resulta da percepção que existe do ciclo do cliente de viagens. Hoje em dia o mais comum quando um indivíduo pretende visitar uma unidade é pesquisar previamente nos SM aquilo que sobre ela é dito e com base nessa informação fazer as suas escolhas. Nestes casos a comunicação gerada por terceiros tem um impacto diferente. Com efeito, esta comunicação é encarada como mais genuína do que, por exemplo, a comunicação organizacional que se pode encontrar nos *sites* dos hotéis. Por este motivo as unidades tentam estar presentes em vários canais como o *Facebook*, o *Instagram* ou o *Twitter* - dependendo da unidade e tendo em conta vários factores como as características dos seus públicos, os seus recursos e humanos, etc. Além disso, as unidades monitorizam com regularidade todos os conteúdos gerados em *sites* como o *TripAdvisor* ou a *Booking* que apesar de não serem por si geridos têm um enorme impacto na sua promoção.

O fim de qualquer organização é gerar mais receita, neste caso através do aumento de reservas. No sector da hotelaria existe a percepção de que as estratégias de comunicação devem estar alinhadas com as estratégias de negócio. Isto significa que o principal objectivo da comunicação externa é a promoção das unidades de forma a atrair clientes e aumentar o volume de negócio. Apesar da comunicação tradicional, como a publicidade ou a participação em feiras, ainda ser utilizada, é dada muito mais importância à comunicação *online* pois é nestas plataformas que principalmente se podem encontrar os clientes da hotelaria. Apesar de hoje em dia serem uma excepção, ainda existem mercados como o alemão que não estão tão sensibilizados para esta vertente e que ainda recorrem muito às agências de viagens. Para estes casos a comunicação através dos operadores turísticos desempenha um papel fundamental, e este público específico continua também a ser objecto de atenção das unidades.

Numa primeira fase é essencial gerir as expectativas dos clientes e entregar serviços de qualidade que lhes correspondam. Através da comunicação as unidades tentam sempre que possível conhecer os clientes e identificar as suas expectativas previamente à chegada, assim procurando que estas possam mais facilmente ser correspondidas durante a estadia. Assegurar a concretização das expectativas dos clientes aumenta a possibilidade deste grupo de *stakeholders* surgir enquanto *advocate* da unidade, gerando WOM positivo em particular ao nível das plataformas dos SM. As expectativas dos clientes são medidas também por aquela que é a comunicação da hotelaria e a informação que lhes chega antes da sua estadia. A este propósito, as unidades afirmam ser essencial que a sua reputação seja fidedigna, o que só se consegue com a monitorização dos conteúdos inseridos nas plataformas *online*. Assim, é importante, não só que a unidade tenha conhecimento de tudo aquilo que sobre si é publicado, mas também que tenha a oportunidade de reagir e responder nas situações em que é posta em causa a sua reputação. Na generalidade dos casos as unidades utilizam a comunicação para criar relações de proximidade com os clientes e garantir que a comunicação não acaba no momento do *checkout*. Dai haver um grande esforço por parte de um número significativo das unidades em responder a todos os comentários que lhes são dirigidos. Todas estas etapas que pressupõem o estabelecimento de relações e de trocas de comunicação entre as unidades e os seus públicos são determinantes na construção da sua reputação.

A estratégia de comunicação com o cliente final, conforme identificada, assume as seguintes prioridades: 1) desenvolver uma comunicação clara, fundamentada nos objectivos do negócio, que permita aos *stakeholders* externos conhecer aquilo que a unidade tem para oferecer; 2) estabelecer

através da comunicação uma relação estável com o cliente e conhecer as suas necessidades e expectativas; 3) entregar serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos clientes; 4) criar *goodwill* nos clientes para que estes surjam como *advocates* da unidade e ajudem na construção da sua reputação; 5) recrutar novos clientes de forma a gerar mais receita. Todos estes pontos, apesar de nem sempre terem sido referidos nas entrevistas com o mesmo encadeamento lógico, acabam por permitir às organizações apresentarem-se enquanto legítimas perante os seus públicos.

Tendo em conta tudo o que foi dito até aqui pode-se concluir que a comunicação no sector hoteleiro em Portugal é essencialmente direccionada para o cliente final, apesar dos entrevistados terem identificado outros públicos com os quais as unidades estabelecem relações e comunicam e até os meios que utilizam para o fazer. Por exemplo, com os colaboradores a comunicação tem o objectivo de os manter informados sobre todas as informações relacionadas com as unidades. Também neste caso a comunicação *online* começa a ganhar terreno.

Focar os esforços e estratégias comunicacionais no cliente final tem desde logo implicações na forma com as unidades gerem a sua reputação. Como afirmado, a reputação é o conjunto dos julgamentos de todos os indivíduos que se relacionam com as organizações. Neste sector existe a percepção de que a reputação é o reflexo de tudo aquilo que a unidade representa. Porém, a visão sobre este activo é redutora em dois aspectos. Em primeiro lugar porque apenas é tida em conta a reputação construída pelo cliente final excluindo-se os outros públicos, e em segundo lugar porque para estas organizações a reputação cinge-se aos comentários e pontuações das plataformas *online* e *sites* agregadores e de reservas excluindo todos os outros canais de comunicação.

Actualmente os utilizadores das plataformas *online* são empoderados e os conteúdos por si gerados revelam-se determinantes na construção da reputação das organizações. Em particular no sector da hotelaria, que em grande parte depende das *consumer reviews* para o sucesso do seu negócio, o poder dos usuários destas plataformas não pode deixar de ser tido em conta no momento da delimitação estratégica da comunicação. Os entrevistados assumem, na maioria dos casos, que apenas os clientes e os *bloggers* utilizam estas plataformas e que são estes os públicos com capacidade para influenciar a reputação da unidade por esta via. Não obstante sabe-se que qualquer indivíduo tem hoje acesso facilitado aos SM para gerar conteúdos sobre as unidades, o que significa que a visão sobre a comunicação *online* deveria tornar-se mais abrangente. Tendo em conta as características destas plataformas, nomeadamente a proliferação e multiplicação das

mensagens ou a sua perpetuação no tempo, estas devem obrigatoriamente ser consideradas pelas organizações.

Percebe-se, pois, que a discrepância que existe entre a atenção que é dada à opinião do cliente em relação à opinião dos outros públicos acaba por limitar a análise que é feita da reputação. Acresce que no momento de avaliar a reputação o que é tido em conta pelas unidades são apenas os comentários e pontuações nos SM gerados por este público. Na generalidade dos casos, para estas unidades a reputação é o resultado da sua imagem nestas plataformas. Para as unidades o WOM tradicional é importante, mas a relevância que é dada à reputação *online* é maior.

Não existe no sector uma distinção clara entre monitorizar os SM e monitorizar a reputação, precisamente porque para estas unidades a avaliação da reputação se limita àquelas plataformas. Existe cada vez mais a noção de que os conteúdos dos SM são essenciais no sucesso organizacional. Por este motivo têm vindo a surgir no mercado programas que permitem a sua gestão e monitorização. Nem todas as unidades utilizam este tipo de ferramenta, mas todas têm a noção do seu valor e de algum modo todas monitorizam os conteúdos *online*. Estas ferramentas são utilizadas como agregadoras de conteúdo para facilitar a resposta ao nível das plataformas dos SM, permitem realizar comparações com a concorrência para gerir os preços praticados, medir o grau de satisfação dos clientes e, em última análise, possibilitam às organizações fazerem uma autoavaliação e se necessário corrigir ou mesmo alterar procedimentos.

No sector existe a opinião generalizada que a reputação é um activo de valor e que a sua gestão deve ser integrada na gestão estratégica das unidades, nomeadamente ao nível das estratégias de comunicação. Porém, a percepção do seu valor real ainda não é clara. Por um lado, porque a visão sobre este activo é redutora, e por outro, porque ainda não existem ferramentas que permitam calcular o retorno real deste activo. Apesar de existir a convicção que este retorno existe não é possível quantificá-lo, ou pelos menos as unidades entrevistadas não têm ferramentas que o permitam.

Em suma, tendo em conta as características do sector e a forma como hoje é difundida a informação ao nível dos SM, conclui-se que a comunicação no sector hoteleiro em Portugal se foca em grande parte no cliente final e que isso tem implicações na forma como é gerida a reputação nas unidades.

Apesar da hotelaria gerir estrategicamente as relações com o cliente, a comunicação neste sector continua a apresentar algumas condicionantes. De facto, na delimitação estratégica da

comunicação acabam por ser deixados de parte públicos que também podem ser essenciais e com os quais deveria haver uma comunicação planeada. Entende-se que em parte isto assim acontece porque a comunicação nem sempre é gerida por profissionais especializados e dotados de uma visão estratégica sobre a forma como as relações devem ser estabelecidas entre as unidades e os seus públicos. A hotelaria beneficiaria de planos estratégicos de comunicação de RP que permitissem envolver todos os *stakeholders* com o objectivo de os tornar em elementos activos na construção da sua reputação. Isto tendo em conta a dinâmica despoletada pelos SM, mas sem descurar outros meios de comunicação que não os *online*.

Tendo em conta as conclusões obtidas neste trabalho constata-se que existe espaço a investigações futuras que queiram debruçar-se sobre estes temas. Assim é possível vir a desenvolver investigações que permitam comparar a gestão da comunicação no sector da hotelaria a outros sectores de negócio ou mesmo fazer uma comparação entre a gestão da comunicação no sector em diferentes países (analisar o mesmo tema, mas adaptá-lo a novas realidades). Considera-se ainda interessante que no futuro se possam realizar investigações com vista a determinar em concreto as vantagens para o sector de ter departamentos de comunicação com profissionais especializados; ou ainda, que tenham como objectivo a criação de um modelo que permita determinar o impacto concreto da reputação *online* nas unidades ao nível das suas vendas, assim demonstrando o valor deste importante activo quando encarado na sua dimensão económica.

6 BIBLIOGRAFIA

- Alarcón-del-Amo, M., Lorenzo, C., & Constantinides, E (2013) Applications of social media tools by retailers. Em Li, E. Y., Loh, S., Evans, C, & Lorenzi, F. (Ed.). (2013). *Organizations and social networking: utilizing social media to engage consumers*. Pennsylvania: IGI Global, pp. 214-235. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254594049_Social_Media_A_New_Frontier_for_Retailers [Consult. 14 de Outubro 2016]
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. Em Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: an anthology*. London: Routledge, pp. 77-105
- Araújo, F. A. D. C. (2012). *Os media sociais no corporate social marketing*. Tese de doutoramento, UCP, Faculdade de Economia e Gestão, Porto.
- Aula, P., & Mantere, S. (2008). *Strategic reputation management: Towards a company of good*. New York: Routledge.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). Managing the multiple identities of the corporation. Em Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: an anthology*. London: Routledge, pp. 15-30.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), pp. 26-38. Disponível em: <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/corp-reputation-definitional-landscape.pdf> [Consult. 20 de Dezembro 2015]
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of marketing research*, 43(3), pp. 345-354. Disponível em http://kk.org/mt-files/reCCsearch-mt/The_Effect_of_Word.pdf [Consult. 5 de Janeiro 2017]
- Constantinides, E., Lorenzo, C. & Gómez-Borja, M. (2008). Social media: A new frontier for retailers?. *European Retail Research*, 22, pp. 1-28.
- Costa, J. F. (2013). *Relações públicas no sector da saúde e do bem-estar: Estratégia de rp para o posicionamento de uma cadeia de spas de hotel*. Tese de doutoramento, IPL, ESCS, Lisboa
- Cunha, L. (2013). *Economia e política do turismo*. 3º ed. [s.l.]: Lidel

- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao turismo*. 5ª ed. [s.l.]: Lidel
- Cutlip, C., Allen, H., & Center, G. M. Broom. (1985). *Effective public relations*. 6ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- David, S., & Pinch, T. J. (2005). *Six degrees of reputation: The use and abuse of online review and recommendation systems*. Disponível em: <http://journals.uic.edu/ojs/index.php/fm/article/view/1315/1235> [Consult. 17 de Janeiro 2017]
- Davies, G., Chun, R., Silva, R.V.D., Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. 2ª ed. [s.l.]: Routledge. Disponível em: http://aclasites.com.ng/wp-content/uploads/2017/02/christine_daymon_immy_holloway-qualitative_research_methods_in_public_relations_and_marketing_communications_2nd_edition-routledge2010-1.pdf [Consult. 23 de Agosto 2017]
- Deloitte (2017). *Atlas da hotelaria 2017: A arte do crescimento*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/transportation-infrastructure-services/Atlas%20da%20Hotelaria%202017.pdf> [Consult. 17 de Outubro 2017]
- Deuschl, D. (2006). *Travel and tourism public relations: An introductory guide for hospitality managers*. Oxford, UK: Elsevier Inc.
- Dolphin, R. R. (2004). Corporate reputation - a value creating strategy. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 4(3), pp. 77-92. Disponível em: <http://www.hajarian.com/company/873208.pdf> [Consult. 3 de Janeiro 2016]
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7(1), pp. 3-26.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. B. (2008). Do online reviews matter? - An empirical investigation of panel data. *Decision support systems*, 45(4), pp. 1007-1016. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.724.8236&rep=rep1&type=pdf> [Consult. 19 de Agosto de 2017]
- Earl, S., & Waddington, S. (2012). *Brand anarchy: Managing corporate reputation*. London: Bloomburrry Publishing Plc

- Edwards, L. (2009) Public relations origins: definitions and history. Em Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations*. 2ª ed. England: Pearson Education, pp. 1-18.
- Edwards, L. (2009) Public relations theories: an overview. Em Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations*. 2ª ed. England: Pearson Education, pp. 149-173.
- Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2005). Que públicos para as relações públicas. *Actas dos III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO*, 2, pp. 453-461.
- Eiró-Gomes, M., & Nunes, T. (2013). Relações públicas/comunicação institucional/comunicação corporativa: três designações para uma mesma realidade. *Artigo apresentado no 8º Congresso SOPCOM*, Lisboa. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/sopcom/article/view/4154/3820> [Consult. 28 de Abril de 2016]
- Figueira, V., & Dias, R. (2011). *A responsabilidade social no turismo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from corporate image*. [s.l.]: HBS Press
- Fombrun, C. J., & Low, J. (2011). The real value of reputation. *Communication world*, 28(6), pp. 18-22. Disponível em: <https://www.iabc.com/wp-content/uploads/2014/10/The-Real-Value-of-Reputation.pdf>. [Consult. 22 de Dezembro de 2015]
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), pp. 233-258. Disponível em: <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/What%27s%20in%20a%20Name%20Reputation%20Building%20and%20Corporate%20Strategy.pdf>. [Consult. 19 de Dezembro de 2015]
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(1 e 2), pp. 1-13. Disponível em: https://repub.eur.nl/pub/.../TheReputationalLandscape_1997.pdf. [Consult. 19 de Dezembro de 2015]
- Gray, D., & Wal, T. V. (2012). *The connected company*. California: O'reilly
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), pp. 695-702.

- Gregory, A. (2009) Management and organisation of public relations. Em Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations* (2ª ed.). England: Pearson Education, pp.19-34
- Gretzel, U., & Yoo, K. (2014) Premises and promises of social media marketing in tourism. Em McCabe, S. (Ed.). (2014). *The Routledge handbook of tourism marketing*. [s.l.]: Routledge, pp. 491-504.
- Griffin, A. (2014). *Crisis, issues and reputation management: A handbook for pr and communications professionals*. [s.l.]: Kogan Page Publishers.
- Grunig, A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992) What is an effective organization? Em Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, pp. 65-90.
- Grunig, J. E. (2009) Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), pp.1-19. Disponível em: <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf> [Consult. 11 de Junho de 2017]
- Grunig, J. E., & Grunig, A. (1992) Models of public relations and communication. Em Grunig, J. E. (Ed.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. pp, 285-326.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. USA: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), pp. 135-144. Disponível em: <http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/00504.pdf> [Consult. 7 de Fevereiro de 2016]
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), pp. 607-618. Disponível em: <http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/00503.pdf> [Consult. 7 de Fevereiro de 2016]
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). *Transparency and identity: Modeling organizational identity dynamics*. Copenhagen Business School, Center for Corporate Communication. Disponível em: http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7719/hatch_schultz_transparency.pdf [Consult. 22 de Fevereiro de 2016]
- Heath, R. L. (2006). Onward into more fog: Thoughts on public relations' research directions. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), pp. 93-114

- Hudson, S. (2014) Challenges of tourism marketing in the digital, global economy. Em McCabe, S. (Ed.). (2014). *The routledge handbook of tourism marketing*. [s.l.]: Routledge, pp. 475-490
- Instituto Nacional de Estatística (2017). *Estatísticas do turismo 2016*. Disponível em www.ine.pt [Consult. 6 de Junho de 2017]
- Instituto Nacional de Estatística (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Disponível em www.ine.pt [Consult. 6 de Junho de 2017]
- Jorge, N. D. S. (2010). *Reputação: Um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais*. Tese de Mestrado, IPL, ESCS, Lisboa
- Jorge, N. D. S. (2014). *O comício enquanto evento: Relações públicas na política*. Dissertação de doutoramento, IUL, ISCT, Lisboa
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), pp. 59-68. Disponível em: <http://michaelhaenlein.com/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf> [Consult. 13 de Maio de 2017]
- Kim, J. R., & Cha, H. (2013). The effect of public relations and corporate reputation on return on investment. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 14(1 e 2), pp. 107-130. Disponível em: <https://novoajs.newcastle.edu.au/apprj/index.php/apprj/article/view/37/25> [Consult. 14 de Maio de 2017].
- L'Étang, J., & Lugo-Ocando, J. (2014) Tourism and public relations: a complex relationship?. Em McCabe, S. (Ed.). (2014). *The routledge handbook of tourism marketing*. [s.l.]: Routledge. pp. 60-80.
- Lesly, P. (1997) The nature and role of public relations. Em Lesly, P. (Ed.). (1997). *Lesly's handbook of public relations and communications*. 5ª ed. Chicago, Illinois: NTC, pp. 3-18.
- Luca, M. (2016). Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp.com. *Harvard Bussines School Working Paper*, pp 12-016. Disponível em: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-016_a7e4a5a2-03f9-490d-b093-8f951238dba2.pdf [Consult. 2 de Setembro de 2017]
- Mahon, J. F., & Wartick, S. L. (2003). Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate reputation review*, 6(1), pp. 19-35. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/John_Mahon/publication/233679750_Dealing_with_Stakeholders_How_Reputation_Credibility_and_Framing_Influence_the_Game/links/0c96051ba70c42c9e1000000.pdf [Consult. 14 de Janeiro de 2017]

- Margulies, W. (1977). Make the most of your corporate identity. Em Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: An anthology* London: Routledge, pp. 66-76.
- Marques, J. A. (2006). *Introdução à hotelaria*. Porto: Civilização Editora
- Melewar, T. C. (Ed.). (2008). *Facets of corporate identity, communication and reputation*. [s.l.]: Routledge.
- Mendes, A. M. (2013). Reputação Organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. *Comunicação Pública*, 8(13), pp. 25-39. Disponível em: <https://cp.revues.org/483> [Consult. 28 de Novembro de 2015]
- Mok, C., & Armstrong, R. W. (1998). Expectations for hotel service quality: Do they differ from culture to culture?. *Journal of Vacation Marketing*, 4(4), pp. 381-391. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.825.607&rep=rep1&type=pdf> [Consult. 7 de Agosto de 2017]
- Murdough, C. (2009) Social media measurement: it's not impossible. *Journal of Interactive Advertising* 10(1), pp. 94-99. Disponível em <http://www.rede.bz/wp-content/files/biblioteca/download9751.pdf> [Consult. 2 de Setembro de 2017]
- Neto, C. H. P. (2010). *Gestão de relações com stakeholders multiculturais: uma abordagem baseada nos valores*. Tese de Mestrado. IPL, ESCS, Lisboa
- Neuhofner, B., & Buhalis, D. (2014) Experience, co-creation and technology: Issues, challenges and trends for technology enhanced tourism experiences. In McCabe, S. (Ed.). (2014). *The routledge handbook of tourism marketing*. [s.l.]: Routledge, pp. 124-139.
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlfs, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), pp. 293-305. Disponível em: <http://corsi.unibo.it/emt/Documents/Social%20Media%20Meets%20Revenue%20Mngmt%202011.pdf> [Consult. 4 de Agosto de 2017]
- Olins, W. (1979). Corporate identity: the myth and reality. Em Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing: An anthology*. London: Routledge, pp. 53-65.

- Pereira, L. M. M. V. (2013). *O marketing e a comunicação na hotelaria: O estudo de caso de hotel familiar e hotel de grupo*. Tese de doutoramento, Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Portugal.
- Phillips, D., & Young, P. (2009) *Online Public Relations: A practical guide to developing an online strategy in the world of social media*. 2ª ed. [s.l.]: Kogan Page
- Raposo, A. L. C. R. (2013). *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão: Uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em relações públicas*. Tese de mestrado, IUL, ISCTE, Lisboa.
- Resnick, J. T. (2006). *Reputational risk management: A framework for safeguarding your organization's primary intangible asset*. [s.l.]: Opinion Research Corporation
- Roque, A. R. B., & Jorge, N, S. (2013). A comunicação digital e os seus desafios os para as relações públicas. *Artigo apresentado no 8º Congresso SOPCOM*, Lisboa. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/sopcom/article/view/4136/3806> [Consult. 10 de Maio de 2017]
- Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (Eds.). (2007). *Hotel management and operations*. 4ª ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. [s.l.]: Sage Publications.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. 4ª ed. New York: Teachers College Press.
- Solis, B., & Breakenridge, D. (2010). *Putting the public back in public relations: How social media is reinventing the aging business of PR*. New Jersey: FT Press.
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), pp. 168-183. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/56fd/6e4b8b4567f0cd5524633c13c0ea9d1a758d.pdf> [Consult. 5 de Junho de 2016]
- Steyn, B. (2009). The strategic role of public relations is strategic reflection: A South African research stream. *American Behavioral Scientist*, 53(4), pp. 516-532. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Benita_Steyn/publication/247751882_The_Strategic_Role_of_Public_Relations_Is_Strategic_Reflection_A_South_African_Research_Stream/links/5577196308ae7521586e121b.pdf [Consult. 5 de Junho de 2016]

- Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Português/Pages/Homepage.aspx> [Consult. 19 de Setembro de 2016].
- Turismo de Portugal (2011). *Plano Estratégico Nacional do Turismo-Propostas para a revisão no horizonte 2015-Versão 2.0*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Português/Pages/Homepage.aspx> [Consult. 19 de Setembro de 2016].
- Turismo de Portugal (2015). *Turismo 2020: Plano de Acção para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Português/Pages/Homepage.aspx> [Consult. 19 de Setembro de 2016].
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), pp. 340-355. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Cees_Riel/publication/241354117_Corporate_identity_The_concept_its_measurement_and_management_corporate_identity_corporate_identity_management_visual_identity_visual_identity_management_balmer%27s_affinity_audit_rotterdam_organisation/links/00b49524959098217a000000.pdf [Consult. 17 de Dezembro de 2015].
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. [s.l.]: Routledge.
- Vance, P.D.S & Ângelo, C. F. (2007). Reputação corporativa: uma revisão teórica. *Revista de Gestão*, 14(4), pp. 93-108. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36616/39337> [Consult. 23 de Dezembro de 2015].
- Verčič, A. T., & Verčič, D. (2007). Reputation as matching identities and images: Extending Davies and Chun's (2002) research on gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Journal of Marketing Communications*, 13(4), pp. 277-290.
- Waddington, S. (Ed.). (2012). *Share This: The social media handbook for pr professionals*. UK: Wiley
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate reputation review*, 12(4), pp. 357-387.
- White, J., E Mazur, L. (1996). *Strategic communications management: Making public relations work*. [s.l.]: Addison Wesley
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

7 ANEXOS

Anexo A - Análise Swot do Turismo em Portugal

<p>Forças (+) Simpatia da população; Localização geográfica privilegiada; Riqueza cultural, natural e patrimonial; Clima mediterrâneo; Fluência em idiomas estrangeiros; Segurança; Excelentes infra-estruturas de transporte e apoio ao turismo; Rede qualificada de escolas de hotelaria e turismo geridas pelo TP; Destino turístico muito competitivo e elevado nível de satisfação por parte dos visitantes; Oferta de instalações hoteleiras de qualidade.</p>	<p>Fraquezas (-) Localização geográfica periférica; Situação económico-financeira débil; Competências e qualificação os dos profissionais do sector ainda insuficientes; Falta de sofisticação da comercialização dos produtos turísticos; Elevada taxa de sazonalidade; Fraca evidência de Investigação e Desenvolvimento no turismo; Deficiente coordenação intra e inter-regional nos esforços de promoção; Desarticulação entre cidades e regiões portuguesas; Proliferação de marcas e produtos turísticos; Predominância de uma visão individualizada nas acções; Elevado peso de custos com energia, edifício e construção e juros de financiamento.</p>
<p>Oportunidades (+) Crescimento acelerado do turismo à escala global e, procura de novos destinos para vender; Popularidade do turismo de cruzeiros potencia o crescimento de destinos bem posicionados em termos geográficos, como é o caso nacional; Elevada notoriedade internacional que o destino Portugal atravessa; Boom na utilização das redes sociais como ferramenta de pesquisa e obtenção de informação; Relevância da diáspora que mantém fortes laços com o nosso país; Crescimento do turismo de natureza e de bem-estar; Existência de relevantes sistemas de incentivos financeiros e fiscais; Crescimento da mobilidade internacional de estudantes e docentes nos cursos superiores.</p>	<p>Ameaças (-) Situação económica e política da Europa; Abrandamento no ritmo de crescimento económico dos principais emissores não europeus de Portugal (ex: Angola, Brasil); Variação da taxa de câmbio da moeda; Aumento da concorrência; Predominância de uma visão individualizada nas acções; Dificuldade no acesso ao financiamento; Aumento da pressão nas zonas costeiras; Ritmo de crescimento que coloca desafios ao aeroporto de Lisboa; Aprofundamento dos desequilíbrios demográficos no país.</p>

Tabela 24 - Análise SWOT do sector do turismo em Portugal (adaptado de TP, 2015)

1 – Comunicação no sector hoteleiro em Portugal:

- Quais são as especificidades do sector que fazem com a comunicação difira da comunicação noutros sectores?
- Quais os aspectos mais relevantes de serem comunicados?
- Quais são as campanhas mais habituais e as plataformas mais utilizadas para comunicar?

2 – Relação com os *stakeholders*:

- Como difere a comunicação entre grupos de *stakeholders*?
- Quais são os *stakeholders* com quem mais se comunica e de que forma?
- Campanhas específicas para grupos de *stakeholders* específicos?
- De que forma são geridas as expectativas dos *stakeholders*?

3 – *Social Media*:

- Como é que a comunicação se alterou nos últimos anos tendo em conta as novas plataformas que vão surgindo? Quais os novos desafios comunicacionais?
- Quais as plataformas mais utilizadas e com que objectivo?
- Como é realizada a monitorização dos conteúdos *online*?
- Quais os objectivos da participação ao nível do *online*?

4- Impacto da gestão da comunicação na reputação do hotel:

- Como é medido o impacto da comunicação ao nível da reputação?
- A democratização dos *social media* tem impacto directo na reputação da organização?
- De que forma são geridos comentários negativos ao nível dos *social media* para que a reputação não seja prejudicada?
- Qual o impacto da reputação na vantagem competitiva da organização?
- É possível em termos financeiros medir a reputação da organização?

Anexo C – Protocolo de Investigação

Gestão da Comunicação no sector da hotelaria em Portugal

Esta entrevista é realizada no âmbito do trabalho de dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, de Maria Cerdeira da Silva, pela Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa, sob a orientação do Professor Nuno da Silva Jorge.

O referido trabalho tenta compreender como em Portugal, no sector hoteleiro, é gerida a comunicação em particular a reputação organizacional, dando especial atenção à comunicação *online*. A presente entrevista explorará o referido tema, contribuindo para a sua compreensão. As entrevistas efectuadas têm uma duração aproximada de 30 minutos.

O estudo decorrerá segundo os princípios éticos internacionais, sendo que a informação recolhida destina-se exclusivamente para os fins académicos deste estudo, não lhe podendo ser dada outra utilização sem o consentimento escrito do participante.

Por motivos de rigor metodológico, a entrevista será gravada em formato áudio. Esta gravação será destruída após transcrição dos dados e serve apenas a função de manter a fidelidade da informação expressa pelos participantes. Uma cópia da transcrição da entrevista será disponibilizada para o seu conhecimento. A sua participação é voluntária e apenas se realizará mediante o seu consentimento.

A sua participação é essencial para a execução deste trabalho. Obrigada pela sua colaboração.

Termo de participação

Após ter lido e compreendido o protocolo de investigação, confirmo a minha participação dentro dos termos acima mencionados, no trabalho ‘‘ Gestão da Comunicação no sector da hotelaria em Portugal’’.

Data: _____

Anexo D – Consentimentos das entrevistas

1 Características do sector hoteleiro

Nesta dimensão incluem-se as Unidades de Código que se referem às características do sector hoteleiro em Portugal e às implicações que estas características têm ao nível da comunicação nesta área de negócio.

1.1 Especificidades do sector que impactam a comunicação

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às características específicas do sector hoteleiro identificadas pelos entrevistados.

1.1.1 Venda de serviço

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao facto do negócio da hotelaria vender um serviço e não um produto tangível.

1.1.2 Variedade dos serviços

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao facto do negócio da hotelaria ter uma variedade de serviços ao dispor dos seus clientes que não apenas o serviço de alojamento

1.1.3 Variedade de públicos

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à variedade de públicos do sector hoteleiro como uma característica que influencia a forma das unidades comunicarem.

1.1.4 Serviço consumido no momento

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao facto dos serviços da hotelaria serem consumidos no momento e presencialmente na unidade.

1.1.5 Carácter experiencial

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao carácter experiencial do serviço hoteleiro que o torna singular.

1.1.6 Pertença a uma cadeia internacional

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao impacto por determinada unidade hoteleira pertencer a uma cadeia internacional que impõe padrões de conduta.

1.2 Implicações ao nível da comunicação

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às características específicas da comunicação em hotelaria tendo em conta as especificidades do sector.

1.3 Gestão das expectativas

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à forma como as unidades gerem as expectativas dos seus clientes.

2 Comunicação em hotelaria

Nesta dimensão incluem-se as Unidades de Código que se referem à gestão da comunicação no sector hoteleiro em Portugal.

2.1 Estratégias de comunicação

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às várias formas como a comunicação é gerida pelas unidades, aos mecanismos que são utilizados para comunicar com os *stakeholders*.

2.2 Objectivos de Comunicação

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos objectivos comunicacionais identificados pelos entrevistados com os principais grupos de *stakeholders* com os quais as unidades comunicam.

2.2.1 Comunicação com o cliente final

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos objectivos de comunicação externa com o cliente final.

2.2.1.1 Visibilidade

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à visibilidade enquanto objectivo da comunicação com o cliente final.

2.2.1.2 Proximidade

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à criação de relações próximas enquanto objectivo da comunicação com o cliente final.

2.2.1.3 Promoção / divulgação

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à promoção / divulgação das unidades hoteleiras enquanto objectivo da comunicação com o cliente final.

2.2.1.4 Notoriedade

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à notoriedade enquanto objectivo da comunicação com o cliente final.

2.2.1.5 Gerir imagem de marca

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao objectivo de gerir a imagem de marca enquanto objectivo da comunicação com o cliente final.

2.2.1.7 Aumentar receita

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao aumento de receita enquanto objectivo da comunicação com o cliente final.

2.2.1.8 Atrair clientes

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao recrutamento de novos clientes enquanto objectivo da comunicação com o cliente final.

2.2.2 Comunicação com os colaboradores

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos objectivos de comunicação interna com os colaboradores.

2.2.3 Comunicação com os *bloggers*

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos objectivos de comunicação externa com *bloggers*.

3 Meios de Comunicação

Nesta dimensão incluem-se as Unidades de Código que se referem aos meios de comunicação no sector da hotelaria. Tenta-se compreender que canais é que são utilizados para estabelecer a comunicação com os diferentes *stakeholders*.

3.1 Comunicação Externa

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à comunicação com os *stakeholders* externos e aos meios/canais de comunicação utilizados para estabelecer a comunicação entre as organizações e estes *stakeholders*.

3.1.1 Comunicação paga

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos canais de comunicação pagos que permitem a unidade comunicar com os seus *stakeholders* externos.

3.1.2 Comunicação ganha

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos meios de comunicação ganha que permitem aos *stakeholders* externos ganharem *awareness* em relação às unidades.

3.1.3 Comunicação própria

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos canais de comunicação geridos pela própria organização com o intuito de comunicar com os seus *stakeholders* externos.

3.1.3.1 Comunicação própria *online*

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes a canais de comunicação *online* geridos pela organização com o intuito de comunicar com os *stakeholders* externos.

3.1.3.2 Comunicação própria *offline*

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes a canais de comunicação *offline* geridos pela própria organização com o intuito de comunicar com os *stakeholders* externos.

3.2 Comunicação interna

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos meios/canais de comunicação utilizados para estabelecer a comunicação entre as organizações e os colaboradores.

4 Plataformas dos SM

Nesta dimensão incluem-se as Unidades de Código referentes especificamente às plataformas dos SM que impactam a comunicação em hotelaria.

4.1 Plataformas de comunicação *online*

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às diferentes plataformas dos SM que impactuam de forma directa ou indirecta a comunicação no sector da hotelaria, nomeadamente o número de vezes que cada plataforma é mencionada, com o objectivo de se perceber quais as plataformas que têm maior impacto para estas organizações e aquelas a que é dada mais importância na definição das estratégias de comunicação.

4.1.1 Blogs

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘*blog*’ ou expressões semelhantes como ‘*blogger*’.

4.1.2 Facebook

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘*facebook*’ ou expressões semelhantes como ‘*facebooks*’.

4.1.3 Site

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘*site*’ ou expressões semelhantes como ‘*website*’, mas exclusivamente as referências ao *site* da organização.

4.1.4 Outras

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que são codificadas outras plataformas dos SM.

4.2 Sites agregadores e de reservas

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes aos diferentes *sites* agregadores e de reservas que impactuam de forma directa ou indirecta a comunicação no sector da hotelaria, nomeadamente o número de vezes que cada *site* é mencionado, com o objectivo de se perceber quais os *sites* que têm mais impacto para estas organizações e aqueles a que é dada mais importância no momento da definição das estratégias de comunicação.

4.2.1 *TripAdvisor*

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão '*TripAdvisor*'.

4.2.2 *Booking*

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão '*Booking*' ou expressões semelhantes como '*Booking.com*'.

4.2.3 Outros

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que são codificados outros *sites* agregadores e de reservas.

5 Comunicação *online*

Nesta dimensão incluem-se as Unidades de Código que se referem à comunicação *online*, quer sejam conteúdos criados pela própria unidade ou conteúdos criados por terceiros, mas com implicações sobre a unidade e a sua reputação.

5.1 Características dos SM

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às características das plataformas do SM apontadas pelos entrevistados ao longo das várias Unidades de Análise.

5.2 Gestão da comunicação *online*

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à gestão dos conteúdos ao nível das plataformas *online*, conteúdos gerados pela organização e conteúdos gerados por terceiros.

5.3 Ferramentas de monitorização e medição de conteúdos

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às ferramentas disponíveis no sector da hotelaria, e que são utilizadas pelas unidades, que permitem monitorizar e medir o impacto dos conteúdos ao nível dos SM.

5.3.1 Monitorização canais próprios

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às ferramentas utilizadas para monitorizar os canais que são geridos pelas unidades.

5.3.2 Monitorização outros canais

Nesta *Child Node* incluem-se as Unidades de Código referentes às ferramentas utilizadas para monitorizar os canais que não são geridos pelas unidades, mas que impactam a sua comunicação.

6 Reputação

Nesta dimensão incluem-se as Unidades de Código referentes à reputação no sector da hotelaria e como os entrevistados encaram este activo.

6.1 Gestão da reputação

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à gestão da reputação, pretende-se demonstrar a forma como as unidades encaram este activo e o que é feito no sentido de construir uma reputação positiva perante os *stakeholders* da organização.

6.2 Importância da reputação

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à importância da reputação e as vantagens de uma reputação positiva conforme apontadas pelos entrevistados

6.3 Reputação online

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes à reputação ao nível dos SM, nomeadamente ao nível dos comentários dos utilizadores destas plataformas e das pontuações atribuídas nos *sites* agregadores e de reservas.

6.4 Retorno da reputação

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código referentes ao impacto da gestão da reputação enquanto activo estratégico para a organização. Pretende-se perceber se as organizações encaram o activo como uma vantagem competitiva e se é possível avaliar o seu retorno.

7 Públicos da Hotelaria

Nesta dimensão incluem-se as Unidades de Código referentes aos diferentes públicos mencionados pelos entrevistados. Importa aqui registar o número de vezes que cada público é mencionado com o objectivo de perceber a qual é que é dado mais destaque. Com este objectivo foram contabilizadas, além das referências directas, todas as menções indirectas a cada grupo, como por exemplo a utilização de pronomes pessoais. Ou seja, em cada categoria foram incluídos todos os recortes que explicita ou implicitamente remetiam para cada público específico.

7.1 Clientes

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘cliente’, ou expressões semelhantes como ‘hóspede’, ‘consumidor’ ou ‘utilizador’, e ainda as referências indirectas substitutivas destas palavras.

7.2 Colaboradores

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘colaborador’, ou expressões semelhantes como ‘staff’, ‘empregado’, ‘pessoal’, ‘equipa’, ‘colega’ ou ‘funcionário’, e ainda as referências indirectas substitutivas destas palavras.

7.3 Fornecedores

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘fornecedor’, e ainda as referências indirectas substitutivas destas palavras.

7.4 Bloggers

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘*blogger*’, e ainda as referências indirectas substitutivas destas palavras.

7.5 Imprensa

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘*imprensa*’, ou expressões semelhantes como ‘*jornalista*’, e ainda as referências substitutivas destas palavras.

7.6 Comunidade local

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘*comunidade local*’, ou expressões semelhantes como ‘*locais*’, e ainda as referências indirectas substitutivas destas palavras.

7.7 Parceiros do turismo

Nesta *Parent Node* incluem-se as Unidades de Código que permitem quantificar o número de vezes que é codificada a expressão ‘*parceiros*’, ou expressões semelhantes como ‘*operadores*’, ‘*agências*’, ‘*agente*’, ‘*revendedor*’ ou ‘*associações*’, e ainda as referências indirectas substitutivas destas palavras.

Entrevista 1 – *Hotéis Real*

A primeira questão que tenho a colocar é: uma vez que o sector da hotelaria é diferente de outros sectores económicos, quais são as especificidades em termos de comunicação que fazem com que este se diferencie? Tendo em conta, que em hotelaria o produto é consumido no momento, que é um sector que depende de outros serviços, como o da restauração e outros serviços do meio envolvente, ou seja, que o seu sucesso acaba por depender da reputação de outros negócios que fazem parte do macro sector do turismo.

Lúcia Marques – o que nós tínhamos falado, que acho que é importante distinguir aqui é a primeira fase, a primeira fase de comunicação e a segunda. Nos *Hotéis Real* nós temos a comunicação organizada por diferentes departamentos. A comunicação com os operadores e os parceiros turísticos, portanto agentes, todas as pessoas que nos revendem em Portugal e fora, aí comunicamos o produto para o revendedor, para o parceiro. E depois temos a comunicação que é feita mais localmente para o cliente. Nós para o cliente final comunicamos essencialmente para Portugal. Para os nossos parceiros comerciais temos o departamento Comercial, que através de feiras, porta a porta, *email* marketing, campanhas... faz uma comunicação muito de venda. No departamento de Marketing e Comunicação fazemos mais do ponto de vista experiencial, não tanto focando o produto do ponto de vista do preço, mas da experiência em si. Aí bate na questão do produto ser consumido no momento. Lá está, isto é um serviço e aqui o problema do serviço é que é comprado e consumido mais ou menos ao mesmo tempo, ou seja, não é palpável. Não é uma embalagem de bolachas em que eu chego vejo, leio o rótulo. Isto é um problema que tenho em qualquer serviço que preste. Aqui a questão do turismo... se nós pensarmos para o comum dos utilizadores, associa logo ao lazer, mas é evidente que nós temos uma série de clientes que vêm a trabalho e às vezes o facto de estarem sozinhos num quarto de hotel e terem atenções, haver proximidade, por exemplo, dos nossos colegas que já sabem que aquele cliente que vem todas as terças-feiras, que trabalha na empresa X... fazê-lo sentir-se em casa, é também muito importante. Mas para o utilizador comum, o turismo é lazer. O lazer tem aqui uma gestão de expectativas muito elevada, as pessoas acham sempre que vão para um sítio paradisíaco e por aí fora. Portanto, nós aqui estamos a falar de coisas distintas, da comunicação feita pelo departamento Comercial que é: eu preciso ter o meu produto nos canais de distribuição, nos canais de venda, e particularmente quando estamos a falar de venda, falamos dos mercados internacionais, onde

temos operadores que nos representam. E depois temos a comunicação para o *target* nacional. Para quem vai de férias e aí sim, é muito experiencial! Não só para quem vai de férias, porque o turismo cada vez mais vende produtos fora do produto estadia. Vende muito restaurante, muito *brunch*, muito *sunset*, muitos finais de tarde, vende sessões de *dj*... Há uma série de produtos que vão surgindo na hotelaria, que já existiam, mas que vão sendo consumidos por pessoas que não estão alojadas no hotel. Depois também há a questão, das férias mesmo directas, não é? Mas são coisas distintas, sendo no fundo o mesmo produto são públicos totalmente distintos.

Temos, portanto, os públicos externos, os clientes e as pessoas que não são clientes directos, mas que vão ao hotel...

Lúcia Marques - o cliente passante. Nós chamamos cliente passante que é quem está fora, o *in-house*, quem está alojado e muito e cada vez mais, trabalhamos para o cliente nacional, para o passante nacional. Cada vez mais temos clientes de fora que consomem serviços do hotel.

Então diriam que a questão da gestão das expectativas é um aspecto que é importante ser trabalhado com empenho?

Andrea Ivo – sim! A predisposição para os nossos clientes receberem a nossa comunicação é muito diferente de qualquer outro sector. Imagine uma comunicação farmacêutica... a predisposição à partida em hotelaria e as expectativas que estão à volta disso é muito mais elevada. As pessoas estão muito mais predispostas a receber a nossa comunicação, porque está sempre associada ao lazer, ao prazer, às férias, ao descanso...

Lúcia Marques – ninguém pensa que pode estar a trabalhar e ter de ir dormir a um hotel, apesar de acontecer com muita frequência.

Mas depois também acabam por utilizar outros serviços que também tornam a estadia...

Lúcia Marques– mais interessante!

Andrea Ivo– claro! Claro que sim!

Lúcia Marques– às vezes o cliente, que nós chamamos o cliente *corporate*, que também é trabalhado pelo nosso departamento comercial, que são clientes de empresas que necessitam de

alojamento ou de salas de reunião, às vezes mais do que consumir muitos serviços extra, valorizam muito a proximidade que as equipas têm e a atenção que têm. Que era o que eu referia há pouco, a gestão das expectativas do cliente *corporate* também é importante, temos que pensar que há pessoas que passam a semana fora de casa e o hotel não é a sua segunda casa, muitas vezes é a primeira, ou seja, a importância que tem nós sabermos que o cliente X gosta muito de, por exemplo, cozido, e nós à terça-feira temos o cozido no *Real Parque* e avisarmos, para ele é importante, é um detalhe, é quase os primórdios do CRM. Sei que o cliente X gosta de determinado produto então vou avisar, não é!? Mas de uma forma muito próxima. Acaba por ser uma relação que se constrói pela quantidade de vezes que os clientes ficam connosco, em anos. Há clientes que estão connosco há anos e recorrem aos nossos hotéis e há clientes que já querem determinado quarto, porque vêm para cá todas as semanas há anos, os clientes empresariais.

Os *corporate*!

Lúcia Marques – sim, os *corporate*!

Tendo em conta que existe esse vasto leque de *stakeholders*, quais são as plataformas que utilizam para chegar ao cliente?

Lúcia Marques – ao cliente final?

Sim!

Andrea Ivo – temos o nosso *site*, redes sociais onde estamos presentes em todas, naturalmente, a parte dos *blogs*, fazemos *email marketing*...

Lúcia Marques– temos os nossos canais próprios. A questão dos canais próprios... no fundo, o *site* e as redes sociais e o *email marketing* que fazemos. Depois canais externos é mantermos o contacto com a imprensa e muito com *bloggers*. Os *blogs* têm uma capacidade de influenciar muitíssimo grande. Esta parte da *blogosfera* é um bocadinho delicada, porque, obviamente depende muito do *blogger* em causa, mas nós temos noção que a capacidade de recrutamento que um *blogger* tem é muito maior do que um meio de imprensa, no nosso produto especificamente. O meio de imprensa escrita que tinha um poder muito maior, se calhar, há dez anos atrás.

Andrea Ivo – exacto!

Lúcia Marques – se eu tivesse um determinado artigo na *Visão* eu sei que tinha uma consequência quase directa, por exemplo. Eu hoje em dia, sei que se eu seleccionar e conseguir ter determinados *bloggers* nos meus hotéis a consumir determinados produtos, eu tenho um aumento quase que automático da venda. Obviamente, que é assim: se o produto não for acessível do ponto de vista do preço e até, chamemos-lhe, do *packaging* do serviço, se for excessivamente sofisticado, eu sei que também por melhor que o *blogger* escreva também tem um nicho de mercado sofisticado e, portanto, por mais que me traga é sempre pouco. Se for um produto acessível no que diz respeito ao preço, ao ambiente, ao que estou a oferecer... suponhamos que é um *brunch*, eu sabendo que é um *brunch* de hotel obviamente que é capaz de ter alguns detalhes mais comuns da hotelaria, tudo bem... mas se for acessível a nível de preço, na maneira como as pessoas são recebidas, como se fala com essas pessoas, a própria ementa não ser excessivamente sofisticada, não ter coisas que aos olhos de muita gente pareçam moleculares, se tivermos coisas como simples salgados... obviamente que depois complementado com um oferta “muito mais hoteleira”, eu sei que aí sim! Se as pessoas virem isso nos *blogs* vêm e tenho um aumento automático das vendas. Mas é diferente a minha comunicação do ponto de vista da venda ou a minha comunicação para trabalhar a minha notoriedade, são coisas distintas. Eu tenho objectivos de venda e tenho objectivos de comunicação. Eu trabalho a minha comunicação para vender e para trabalhar a minha notoriedade, como é evidente, mas eu sei que há acções em que estou quase que exclusivamente a trabalhar a minha notoriedade, porque à partida não vou ter um retorno de venda directo, sendo que depois não consigo medir exactamente quantas pessoas, quantos clientes novos é que recrutei com determinada acção com *blogger*, notícias, conferências de imprensa, almoços... não consigo medir isso directamente, mas sentem-se diferenças.

Andrea Ivo – claro!

Lúcia Marques – mesmo do ponto de vista de entradas no *site*, nas redes sociais, aumento do número de fãs. Saber directamente...

Não dá para fazer uma medição do impacto real.

Andrea Ivo – real não! conseguimos ver as entradas no *site*, novos fãs no *Facebook*, etc., mas depois não conseguimos ainda medir o retorno real.

Lúcia Marques – conseguimos ver se as vendas mexem...

Andrea Ivo – exactamente! Mas dizer que foi causa-efeito, ainda não conseguimos fazer essa medição.

Lúcia Marques – às vezes conseguimos ver causa-efeito no aumento de vendas, porque há uma discrepância, mas agora quantos desses vieram directamente não conseguimos dizer. Nós lançamos um produto... imaginemos que nas duas primeiras semanas não dizemos nada porque estamos a tentar perceber como o serviço funciona do ponto de vista das nossas equipas, então preferimos assumir que se calhar vamos ter uma venda mais reduzida, mas eu quero ver como é que isto funciona em casa, se as equipas estão coordenadas se não estão... depois imaginemos, na terceira semana começo a convidar imprensa e *bloggers* e se logo a seguir tenho um aumento de vendas, que é o que normalmente acontece, eu sei perfeitamente que foi pelos convites que fiz. Agora quanto desse aumento é que provém desses convites não consigo saber. Cada vez mais se distingue esta questão dos objectivos de comunicação dos objectivos de negócio porque é muito diferente. Nós falamos muito da história de notoriedade, do posicionamento, apesar de muitas vezes não se distinguir a notoriedade do posicionamento, mas são coisas distintas, mas falava-se muitas vezes “ai não, estou a trabalhar a notoriedade!”. Hoje em dia, até pelo próprio *budget* que as marcas têm disponível, a história do vou só trabalhar notoriedade... não! A notoriedade se não me traz vendas é a notoriedade dentro da empresa, não é necessário não é!? eu preciso de notoriedade que me traga retorno e a comunicação é muito mais para venda do que propriamente para notoriedade, tenho que estabelecer um equilíbrio, até por uma questão dos *budgets* disponíveis.

Andrea Ivo – para além destes canais nós temos também... tentamos divulgar o nosso produto em canais nos diferentes segmentos onde estamos presentes. Canais tipo *Zomato*, relacionados com gastronomia, nos diferentes mercados, em *sites* de casamento a nível nacional e internacional. Tentamos estabelecer parcerias, tentamos colocar lá os nossos produtos, que acabam também por nos dar uma maior visibilidade nesses segmentos e nós temos algumas parcerias a esse nível, onde estamos presentes.

Então esta questão da comunicação, da parte direccionada ao cliente, é mais focada na notoriedade e para estabelecer uma boa reputação, podemos afirmar isto?

Andrea Ivo – é para alcançar mais negócio!

Claro! Para mais tarde isso se reflectir ao nível das vendas e da vantagem competitiva.

Andrea Ivo – é assim, em última análise é sempre as vendas.

Lúcia Marques – em última análise é sempre as vendas, mas por exemplo, a hotelaria em Portugal durante muito anos foi inacessível a uma grande fatia de pessoas e era vista como um produto elitista. Há muito tempo que em muitos países as pessoas vão jantar, beber um copo a um hotel, é normal! Aqui pagava-se muito e comia-se mal, era a ideia que se tinha. De há uns anos para cá e muito com estas modas dos *brunchs*, *sunsets*, *rooftops* e por aí fora começou a haver uma democratização destes serviços e essa democratização foi muito feita através dos *bloggers* e das publicações de *lifestyle* como a *Timeout*, por exemplo. Começou-se a mostrar que, obviamente há hotéis para todos os gostos e para todos os patamares económicos. Há hotéis onde evidentemente posso pedir um café e cobrarem-me 8 euros e há hotéis em que entro e sei que me cobram 2. Também tenho que ter noção se estou a num hotel de luxo ou não, o que é que eu quero enquanto gestor do hotel? Sendo um hotel de luxo também quero recrutar um determinado tipo de clientes, para os dias que tenho menos negócio. Isto depende da visão de negócio de cada hoteleiro e também do ponto de vista do consumidor, onde é que acha que está a entrar. Mas esta questão aqui da notoriedade é evidente que é importante, mas esta notoriedade, nos últimos anos quis se trabalhar muito... e corrige-me se estiver errada... para democratizar também um bocadinho os hotéis e torná-los acessíveis.

Andrea Ivo – ah sim! Claro!

Lúcia Marques – e para as pessoas perceberem que podem entrar num hotel e podem tomar um copo e não lhes vão cobrar 20 euros por uma imperial. Daí também haver uma grande aposta na *blogosfera*.

Andrea Ivo – veio desmistificar também um bocadinho a ideia que se tinha. A ideia de que um restaurante de hotel... as pessoas viam aquilo como aqueles *buffets* muito sem graça...

Lúcia Marques – ou então aquela cozinha toda *xpto*, onde não se comia nada e saia-se com fome.

Andrea Ivo – exactamente!

Lúcia Marques – agora começa a haver a criação de produtos, porque durante muitos anos em hotelaria trabalhou-se muito a parte de vendas e pouco a parte do que nós chamamos, actualmente, o marketing na construção do produto para o cliente final, ou seja, muito para o operador e não

tanto torná-lo acessível ao cliente final. De facto, também não havia cliente final... quer dizer as pessoas não iam, não é?! E o que tem vindo a acontecer é que se começou a perceber que a hotelaria se tem vindo a modificar ao longo dos anos, tem vindo a deixar de ser aquele serviço clássico, com o tritanário à porta. Os *hostels* começaram a surgir, os hotéis boutique, os hotéis ligados às artes. É fácil eu entrar numa recepção hoje e não ter o senhor engravatado, ter um senhor com piercings e tatuado, e quem tem aquele negócio quer uma pessoa com aquela imagem. Começou-se a criar dentro do produto de cama e restauração, ofertas diferentes. Essas ofertas diferentes também atraem outras pessoas e quem não tinha essa oferta também se começou a modernizar e a tornar-se mais acessível. Eu enquanto gestor de um espaço preciso de mais receita do que aquela que me dá o cliente que lá está alojado, porque se calhar o cliente que está alojado sai de manhã e entra à noite. Logo eu preciso de criar outro tipo de produto, então tenho que ir ver o que é que o mercado faz e de que forma posso criar um produto que me diferencie. E para o cliente final perceber que esse produto existe eu não posso também ir para publicações de topo sabendo que não é toda a gente que lê uma *Visão* ou um *Expresso*, eu tenho que estar onde o cliente me lê e os canais com mais consulta são os *blogs* ou então revistas de *lifestyle* como a *Timeout*, ou também revistas femininas, que também vendem muito. E essa democratização de produto, tem de ser comunicada nesses meios! Não estou aqui só a construir a minha reputação, mas também estou a tentar vender e conquistar outro tipo de cliente. E nos últimos anos deu-se uma guerra entre *bloggers* e imprensa, quando acabam por ser canais totalmente diferentes. Um *blogger* pode dizer o que quer, um jornalista tem, supostamente, de dizer o que tem de informação e não a sua opinião, a não ser que seja uma crónica ou uma coluna própria em que a pessoa possa escrever o que quer, dentro de um critério editorial da própria publicação. E depois o que aconteceu e que estes novos canais, estas redes sociais, mesmo pessoas que têm *facebook*s com milhares de seguidores, têm um poder de recrutamento muito maior. Tal como um *TripAdvisor*, uma opinião num *TripAdvisor*, tem um peso muito maior, porque é dada por um utilizador, do que um canal especializado na área. Eu enquanto utilizador consigo recrutar mais pessoas.

Andrea Ivo – do que um artigo ou uma publicidade

Lúcia Marques – exactamente! As redes sociais têm uma capacidade muito maior de recrutar do que a imprensa. A imprensa trabalha muito, a questão do posicionamento. Mais o posicionamento, menos a notoriedade. Cabe também ao departamento de Comunicação saber gerar notícia. O *blogger* acaba... eu estou sempre a frisar os *bloggers*, mas quando digo *bloggers*, acaba por ser redes sociais no seu todo, atenção! Porque eles são verdadeiros recrutadores, mas muito de cliente

passante, também acontece muito com clientes de Verão, quando estamos a falar da categoria de imprensa de puericultura, das mães, muito Verão... porque temos um produto direccionado para a família no Verão. Portanto, faz sentido trabalharmos com esses meios. Depois há uma parte que falamos parcialmente, a questão das parcerias, estarmos em determinados canais.

Andrea Ivo – sim, sim!

Lúcia Marques – neste momento, ligamo-nos a determinadas ações ou determinadas instituições.

Andrea Ivo – no que diz respeito à responsabilidade social!

Pois porque a questão da reputação tem a ver com todas as ações a nível organizacional, não é só a comunicação, é o conjunto de todas as ações.

Lúcia Marques– exactamente!

Por isso é que é um activo difícil de gerir e de medir o seu impacto.

Lúcia Marques– é, é!

E ainda há muito que fazer para se conseguir de facto perceber quais as vantagens de gerir de forma estratégica este activo.

Lúcia Marques– depois disso aí também é muito aquela questão das agências. Como é que as coisas podem ser medidas? Os serviços que as agências vendem, as métricas que elas têm, o despique que há, enfim...

Tendo em conta, a democratização dos meios *online*, das redes sociais e dos *blogs*... no que toca aos comentários ao nível *online*, quando os comentários são negativos e podem por em causa a reputação da organização, como é feita a gestão desses comentários?

Andrea Ivo – são sempre respondidos! Imagine o *TripAdvisor*, são sempre respondidos pelo nosso departamento de Qualidade, todos os comentários de todos os hotéis. É feito um acompanhamento diário e são todos respondidos e nas redes sociais acontece o mesmo.

Lúcia Marques – a verdade é que também nunca tivemos uma situação de calamidade. Nunca tivemos a necessidade de activar a gestão de crise.

Andrea Ivo – mas de qualquer forma é feito um acompanhamento diário.

Lúcia Marques– há coisas que se percebem, como situações que foram resolvidas na própria estadia do cliente, estamos a falar de clientes alojados.

Andrea Ivo – sim, reclamações ainda *in-house*.

Lúcia Marques – Mas também é engraçado, já aconteceu por exemplo, alguém fazer um comentário, alguma jornalista, *blogger*, fosse o que fosse... fazer um texto, ou um comentário, ou partilhar uma opinião de um produto e depois chega uma pessoa que diz: “ah eu não gostei das batatas!” ou uma coisa qualquer e às vezes já aconteceu chegar outra pessoa e dizer: “ah tu não gostaste porque tens mau gosto”. Surge ali uma conversa que, entretanto, já são duas pessoas em despique e já nem se está a falar do produto, e o melhor nessas situações é não entrar naquilo, numa primeira fase até podemos dizer “agradecemos o seu comentário, vamos ter em conta”, somos até capazes, neste exemplo, em relação à comida ligar ao chefe de cozinha e perguntar “houve algum comentário? alguma reclamação? as pessoas que tiveram na sala receberam algum *input*? o bife estava bom, estava mau?” depois eles dizem “não, não houve nada, tudo normal” ou então “por acaso foi referenciado que o peixe hoje não estava tão fresco”... estou a dar exemplos... e aí temos isso em consideração, como é óbvio! Agora tudo tem de ser visto caso a caso. A verdade é que até agora, nunca passamos por uma situação de calamidade total, mesmo com os próprios passantes, que é uma área que trabalhamos muito. Depois temos ainda uma parte de comunicação que é depois da venda estar concretizada, o ponto de contacto se calhar fora do departamento de Venda, mas já contacto directo com o cliente, que acaba por ser o *site* que a Andrea referenciou, em que nós, por exemplo, comunicamos uma série de produtos, a possibilidade de comprar uma série de produtos complementares da estadia, que nós chamamos os *addons*. Se a reserva for feita pela central de reservas, também de vez em quando há campanhas, de spa, ou um menu especial... o que for, que são comunicados quando a pessoa está a fazer a reserva. Depois, antes da pessoa chegar, tem um *email*, em que diz “atenção menu X no restaurante a X preço”. Isto era uma coisa que antes não se fazia, mas que agora já se faz, que é comunicar preço, para as pessoas não terem receio. Para a pessoa experimentar o produto, não só do ponto de vista do alojamento, que é o que acontece muito hoje em dia. A dificuldade é como é

que o meu cliente vai experienciar o meu produto se não for um hotel de experiências. Lisboa está cheia, mas as pessoas gostam essencialmente de conhecer a cidade e vão ao hotel dormir. Se eu for para um hotel ligado ao vinho, eu quero experimentar, quero ir ver as vindimas, quero ir fazer uma prova de vinhos, quero, se calhar, falar com um enólogo ou com um chefe que faz umas comidas com vinho e faz umas demonstrações, se calhar quero ver, é diferente porque são hotéis logo muito mais experienciais. Um hotel de cidade não é o caso, o *Santa Eulália* no Algarve, que é um *resort* para famílias é um hotel experiencial. A equipa de animação é enorme, há animação para adultos, para famílias, para crianças, têm os bares todos, as piscinas, têm uma discoteca, têm spa... têm uma série de ofertas que lá está... são comunicadas. Depois ainda temos a comunicação *in-house*. Essa comunicação *in-house*, a pessoa já lá está, mal faz o *check-in*, começa com a própria recepção a dizer “bem-vindo! se quiser experimentar isto... se quiser aquilo...”. Às vezes há campanhas, às vezes as pessoas recebem um vale para uma garrafa de vinho, para jantarem no nosso restaurante, por exemplo, ou vales com descontos no spa, nos próprios quartos na televisão há uma série de suportes, também em papel, brochuras no quarto e nas áreas públicas, nas televisões das áreas públicas... muitas vezes no pequeno-almoço também há campanhas que são feitas quando as pessoas saem, porque quando entram querem ir comer. Aqui o objectivo é puramente receita. Não estou a trabalhar notoriedade, reputação, posicionamento, não estou a trabalhar nada disso, estou a trabalhar receita, tenho um cliente *in-house*, e o que eu quero é que ele me deixe mais receita. Evidentemente, também tenho um interesse que é: eu quero que ele perceba que isto é muito mais do que um sítio para dormir, eu quero que ele compre aqui.

Mas também na expectativa de que ele possa voltar mais tarde?

Lúcia Marques – exactamente! No final é sempre isso, criar uma boa impressão.

Andrea Ivo – claro! Claro que sim!

Lúcia Marques – e ele vai provavelmente nos referenciar.

Andrea Ivo – deixar um comentário positivo nas redes, não é? *TripAdvisor*...

Lúcia Marques – os dois objectivos nunca estão dissociados.

Andrea Ivo – claro!

Têm que trabalhar em conjunto.

Lúcia Marques – mas nós por defeito, e porque às vezes temos que fazer escolhas, por exemplo, para construir uma peça, ou escrever um texto, ou fazer um *post*, ou seja o que for, eu tenho que dizer assim: “qual é o meu primeiro objectivo? é venda, mas também é a minha notoriedade? ou é venda, mas também é o meu posicionamento? eu quero ser visto como um hotel de luxo?” Quer dizer, tenho sempre que trabalhar notoriedade e posicionamento é evidente, mas às vezes há momentos em que há aquela comunicação em que a venda passa à frente disso. E tenho muitas vezes de ter isso em consideração, por que às vezes vou ter um tipo de comunicação. Se eu quero uma comunicação em que a venda seja mais forte eu, por exemplo, se calhar vou ter de mostrar graficamente mais um preço, se eu quiser passar a imagem e um hotel com determinado tipo de serviço e muito experiencial, a questão visual dos diferentes serviços, do fazer a pessoa viajar quando lê um texto, é muito mais importante do que estar a comunicar o preço. Portanto, eles têm de andar par a par, eu às vezes tenho que fazer escolhas para quando executo a comunicação dar mais relevância ao produto, ao preço...

Depende do objectivo naquele momento?

Lúcia Marques – exactamente! O próprio canal que se escolhe, não é?! O *site* é para vender, uma rede social é para relacionar e para ganhar maior proximidade. Portanto, trabalho tudo em conjunto e tudo tem de ser visto caso a caso.

Andrea Ivo – e dependendo do canal, a comunicação é adaptada. É comunicado de forma diferente.

Sempre com uma preocupação no alinhamento das mensagens?

Andrea Ivo – claro! Sim, sim, sim!

Lúcia Marques – no final do dia tem que se perceber que isto é do grupo Real.

Andrea Ivo – tem de se ser coerente, mas depois adapta-se a comunicação aos canais.

Lúcia Marques – tem que se definir bem as linhas de comunicação. As linhas têm quase que ser um *messaging book* anual do que é que eu quero passar. E aí vai muito buscar a identidade da marca. A marca tem determinada identidade, tem determinados benefícios físicos e emocionais e

muitos *insights* de clientes que me dizem que eu tenho que actuar em determinado território, que dão origem ao meu ADN. Esse ADN tem de se reflectir na maneira como eu falo e graficamente também, na maneira como a minha imagem é, e depois no produto e por aí fora.

Andrea Ivo – nos serviços...

Lúcia Marques - no produto, nos serviços, no atendimento, na forma como ele é comunicado, tudo! Tem de haver um alinhamento. Às vezes pode haver produtos que são fruto de parcerias, ou porque são hotéis únicos e, portanto, actuam de forma individual... Depois ainda há a questão de campanhas, há campanhas de vendas e temos que nos lembrar: uma coisa é uma campanha para os nossos clientes da nossa base de dados, outra coisa é uma campanha específica para um operador ou para um agente de viagem.

Andrea Ivo – exacto!

Lúcia Marques – eu posso ter um determinado produto e dizer assim: “eu quero para os meus clientes preferenciais e habituais dar a possibilidade, de fazerem esta compra em determinada semana”, a venda está mais baixa, tenho ali um buraco, faz sentido dar um mimo aos meus clientes e vou-lhes fazer um preço especial. Outra coisa é: vou fazer uma determinada campanha para um operador, por algum motivo comercial, de acordo com a estratégia traçada pelo departamento comercial. Isso aí são coisas distintas.

Depois isso depende da relação que se tem com cada grupo e os canais que se utilizam.

Lúcia Marques - exactamente! E até às vezes aqui podemos estar a falar de furos que pode haver a nível de ocupação, mas podemos estar a falar de uma campanha de lançamento de um produto, também é diferente.

Peço desculpa! agora não percebi.

Lúcia Marques – por exemplo, eu crio um produto novo, tenho um hotel com um *rooftop* e então vou fazer uns *sunsets*, se eu tiver esse tipo de produto e o quiser lançar, posso fazer uma campanha de lançamento. A maior parte dos produtos quando são lançados têm um preço especial, na grande distribuição e isto não acontece na hotelaria, mas isto não quer dizer que eu não o queira fazer. Às vezes o que acontece é que o preço é o que é, mas “tu és meu cliente recebeste este *email*, costumás

ir comigo para todos os sítios, vem cá ver este espaço que eu ofereço-te uma bebida da selecção do hotel, que pode ser um copo de vinho, uma cerveja, uma refrigerante, uma água...”

Andrea Ivo – também se faz muito, quando há buracos na ocupação, que era o que a Lúcia estava a dizer. Fazemos campanhas específicas, nos nossos canais próprios para captar a venda directa e não estarmos dependentes da *Booking* e de canais externos. Então temos uma semana, três dias... que podemos fazer uma campanha por exemplo 3 por 2 ou 20% de desconto se reservar connosco, coisas deste género.

Lúcia Marques – os nossos parceiros, são nossos parceiros porque obviamente recebem comissões.

Andrea Ivo – e a venda directa, obviamente, é muito mais vantajosa para nós.

Lúcia Marques – se tu estiveres a fazer uma campanha e ainda pagares uma comissão, pode ser rentável na mesma, ninguém está a por isso em causa, eu posso dizer “quero fazer esta campanha através da *Booking* porque me vai dar mais visibilidade”, mas depois isto depende...

Andrea Ivo – depende do objectivo.

Lúcia Marques – depende caso a caso. Mas aqui estamos a falar de campanhas de furos de vendas, campanhas que podem ser “vou dar um mimo aos meus clientes”, campanhas de lançamento de produtos novos ou imagina um produto que não é novo... Eu tinha falado há pouco do cozido no *Real Parque*, nós no *Real Parque* no Inverno temos o cozido e o bacalhau e têm muita procura, os dois à hora do almoço, por clientes essencialmente empresariais. Nós estamos a falar para clientes que são empresariais, que muitas vezes os colegas deles ficam a dormir aqui no *Real Parque* e eles como trabalham aqui ao lado vêm cá almoçar. Chega a uma altura que tens uma relação quase familiar com esse tipo de clientes que estão há uma vida connosco. Por exemplo, nós fazemos esses *buffets* que são consumidos por clientes *corporate*, que não estão aqui alojados e que vêm aqui quando isso começa a acontecer, que é no Inverno. No Verão são pratos muito pesados e nós portugueses evitamos porque temos muito calor, nós muitas vezes fazemos campanhas ‘voltou, vem! começa esta semana o cozido, oferecemos uma bebida’. Uma campanha para um cliente passante, mas que faz parte do universo *corporate*.

Andrea Ivo – que é habitual, mas que é passante.

Lúcia Marques – quando nós dizemos passante é quando não está alojado!

Sim! Não tinha mesmo, noção da importância deste tipo de cliente.

Lúcia Marques – mas depende, isto é um bocadinho em Lisboa. Se eu falar do Algarve, isto já não é assim!

É mais destino de férias, férias.

Lúcia Marques – é mais destino de férias, há muitos clientes de desporto também, ligados a actividades físicas no Inverno, grupos...

Andrea Ivo – mercados internacionais.

Lúcia Marques – esta conversa toda que eu estou a ter, obviamente que ela é aplicável à hotelaria no geral, mas é realmente aplicável, no nosso caso *Hotéis Real* à realidade de Lisboa. O Algarve tem um negócio diferente, muito direccionado para o sol e praia e tem o problema da sazonalidade que no nosso caso, felizmente, tem vindo a diminuir cada vez mais, mas não é com este cliente nem é com o cliente passante. O cliente passante, que existe no nosso caso no Algarve é muito de spa e ginásio. Eu posso ir para um hotel e tenho lá um *Solinca* ou um *Holmes Place*, seja lá o que for, e vou porque por acaso está dentro do hotel e neste caso nem sequer é externo, são marcas nossas. Nós temos por exemplo em Olhão o *Spa Therapy* que tem ginásio e temos imensas pessoas de Olhão que praticam ginásio no nosso spa e depois vão fazer paralelamente massagens, mas são clientes fixos do ginásio, pagam uma mensalidade por lá estar, por exemplo.

Essa é uma diferença que existe entre o sector da hotelaria e outros sector. É essa questão de todos esses aspectos que têm impacto a nível da reputação e a sazonalidade é um deles. Depois em cada região tem de ser gerido de forma diferente.

Lúcia Marques – sim! O Algarve é na generalidade, um excelente exemplo disso, é um destino que tem um preço muito elevado no Verão e um preço muito reduzido no Inverno. A forma de se comunicar quer seja para o cliente final, que não é o caso, mas para os nossos parceiros é da noite para o dia. Estamos a falar de uma época alta em que os quartos atingem centenas de euros por dia e uma época baixa que se for preciso nem chegam aos cem. É uma discrepância gigante.

Andrea Ivo – e lá está! e para recrutar e termos clientes nessa altura, muitas vezes tem que se fazer campanhas e adequar a comunicação.

Lúcia Marques – há campanhas... há a procura de outro tipo de cliente, há o mercado sénior, há o mercado desportivo, há o turismo de negócio, etc. São outros segmentos de negócio dentro do turismo, que têm de ser muito bem triados e procurados. E depois há uma série de factores externos que interferem muito nessa questão da comunicação e da sazonalidade... a Primavera Árabe em muito nos ajudou, verdade seja dita... Se rebenta um vulcão como foi da outra vez, o que é que podemos fazer? Não podemos fazer grande coisa.

Claro, são aspectos que são exteriores à organização, mas que têm impacto.

Lúcia Marques – completamente exteriores! Mas no caso de destinos que lidam muito com a sazonalidade pode ter um impacto muito negativo ou muito positivo tendencialmente. Ou porque estamos ali ao lado e ninguém vem ou porque estamos longe e fomos a tábua de salvação para quem queria ir para um determinado sítio e já não vai. Toda a situação que está a haver agora, ao nível dos conflitos para nós é uma maravilha, não é!?

Lisboa está cheia de turistas de toda a parte!

Lúcia Marques – e esperemos que cá não aconteça nada. É melhor não falar para não agourar.

Acho que de uma forma geral consegui esclarecer as dúvidas todas que tinha.

Lúcia Marques – aqui as coisas que podem surgir é a distinção dos *targets* todos e da comunicação toda. Uma coisa é comunicação para o cliente final outra coisa é comunicação com os parceiros comerciais. Dentro do final há o que está em casa e o que é passante e dentro do comercial há todos os parceiros comerciais que revendem. Depois há esta área que não é carne nem é peixe, que é a área do *TripAdvisor* e tudo mais, que é gerida, no nosso caso pelo departamento de Qualidade. Ou seja, são canais *online* que são seguidos e que são geridos pelo departamento de Qualidade no que diz respeito a possíveis reclamações ou comentários menos positivos, os mais positivos são fácies. Depois a questão de distinguirmos quais são os canais dos *Hotéis Real*, quais são as nossas redes sociais e o nosso *site*, canais nossos! E depois também temos canais internos, mas isso é outra área, a comunicação interna.

E como é que gerem essa comunicação interna?

Lúcia Marques – temos uma *intranet* e temos um grupo nosso onde se comunica, temos diferentes marcas internas. Uma área que é trabalhada a pensar no teu bem-estar, ou seja, em integrares a tua vida pessoal com o teu trabalho, onde tens *workshops* e iniciativas e vais se quiseres. Tens uma área de benefícios que é área onde existe uma série de parcerias, onde normalmente, te dão descontos em serviços mais necessários e outros menos, ou seja, podes ter coisas como “estou aqui ao pé tenho cabeleireiros, tenho parcerias e há colaboradores que vão” ou descontos em ópticas, vantagens em ginásios, oficinas, serviços que muita gente recorre e que através de parcerias se consegue obter de forma menos dispendiosa

Basicamente tentam ajudar a que o colaborador se sinta bem e motivado.

Lúcia Marques– o Real Equilíbrio, o Real Benefício... nós mexemos neles todos os dias... tens a academia que é a área de formação, tens o Pro onde é feita internamente a gestão de carreiras, onde tentamos perceber onde é que tu através da avaliação que te é feita, identificando as tuas capacidades, podes vir a ser muito bom, menos bom, onde deves melhorar...

Ou seja, há um acompanhamento do progresso do colaborador.

Lúcia Marques – sim, um acompanhamento da tua carreira. A carreira, a formação, o equilíbrio, que é a harmonia entre a vida pessoal e o trabalho, os benefícios que é esta questão dos descontos. São 7 faltam 3... o *Check-in* que é todo o procedimento que é feito desde o momento em que entras na empresa para te integrarem, onde tens uma pessoa que te acompanha e te mostra os diferentes serviços e que acaba por ser a tua sombra durante os primeiros tempos. Tens a área de ética e responsabilidade social e falta-me um que é sempre aquele que falta.

Andrea Ivo – estava a tentar lembrar-me!

Lúcia Marques– ah! e tens o Spetaculo!

Andrea Ivo – exactamente!

Lúcia Marques– o Spetaculo que é o das ações e iniciativas, que tem como objectivo só as pessoas se divertirem. Pode ser uma actividade de *karts*, pode ser um *workshop* de maquilhagem para as

senhoras, pode ser um *masterchef* interno... não tem outro objectivo que não as pessoas conviverem e divertirem-se. E ainda tens o Real ao Vivo, que é outra, esta sim é a última. São uma série de comunicações feitas pela empresa sobre como a empresa está e para onde quer ir e que tem diferentes patamares, porque é evidente que na hotelaria tu tens desde o director até ao senhor que só trata de um armazém. Tu não podes passar toda a informação da mesma forma porque não vai ser percebida enquanto tal, então há diferentes momentos de comunicação com diferente grau de complexidade para que todos os colaboradores de alguma forma percebam como é que está a empresa, qual é a sua saúde, o que é preciso mais dos colaboradores ou menos, o que é que é importante realçar do que fizemos de bom, o que devemos fazer melhor, quais são os nossos resultados, como é que estamos... e isso é sempre feito. E também há uma proximidade grande do nosso administrador junto das equipas que tenta sempre conhecer pessoalmente todos os colaboradores, e quando eu digo todos é todos!

É como se fossem subgrupos de *stakeholders* dentro do grupo de *stakeholders* que são os colaboradores e depois para cada um tem que se adequar as mensagens.

Lúcia Marques – como se o nosso departamento de Comunicação visse o colaborador como o cliente, ou seja, a empresa *Hotéis Real* tem um cliente que é o colaborador. E eu tenho que saber falar com esse colaborador no que diz respeito aos seus interesses, do que é que eu, empresa, tenho para lhe dar, quais são os seus benefícios e ter consciência que esses colaboradores são *targets* completamente diferentes entre eles. É igualzinho, mas internamente, é só pensar que o meu colaborador é o meu cliente e que eles são diferentes e têm interesses diferentes.

É necessário conhecer cada um dos grupos com os quais temos que estabelecer contacto e depois perceber como vamos fazer chegar determinada mensagem. Isto é uma questão que também falo no meu trabalho, que é a teoria das arenas de reputação, que acho que se inclui nesta temática. Com cada grupo de *stakeholders* diferentes há uma determinada arena e a relação que se estabelece dentro de cada arena tem a sua especificidade.

Lúcia Marques – e depois é perceberes que os resultados não são imediatos e que às vezes pode haver arenas que tenham questões mal resolvidas, que a pessoa nem faz ideia do que é que são, mas que interfere na passagem da mensagem. Porque depois são grupos muito grandes... há muitos grupos, muitas pessoas e gerir isso é complicado. Quando por exemplo enviamos um convite para jornalistas... saber se há problemas mal resolvidos entre eles porque um dia um fez um *post* mau

para aquele ou foi mal interpretado e lá está, também ter um bocadinho de sensibilidade, mas é mais ou menos como a gestão de crise, nós nunca tivemos nenhuma situação... pode haver uma ou outra questão, mas quer dizer, são sempre questões perfeitamente contornáveis. Agora acredito que haja situações dentro de empresas que sejam mais complicadas com os colaboradores, nós nunca nos aconteceu, pelo menos que eu tenha conhecimento, só coisas mais pequenas perfeitamente fáceis de gerir. É igual, é igualzinho, mas cá dentro, sem tirar nem por. É mais difícil porque normalmente quem gere a comunicação está dentro da empresa, ou seja, tu fazes parte dela e estás a geri-la, a capacidade de seres imparcial é difícil, não podes achar que estás a comunicar para ti, essa é a grande dificuldade. O departamento de Marketing faz essa comunicação com o departamento de Recursos Humanos e nós às vezes dizemos “não podemos achar que isto é para nós”.

Tem que haver um trabalho conjunto entre os vários departamentos, tendo em conta que um é mais direccionado para o cliente outro mais direccionado para os parceiros ou para os colaboradores

Lúcia Marques – exactamente! E depois dentro desses diferentes departamentos há públicos que independentemente do que tu faças não estão predispostos, não é por mal, não quer dizer que estão sempre insatisfeitos, são aquelas pessoas que têm uma maneira de ver o trabalho e a empresa de uma forma muito fria, que não é má intenção. Por perfil há pessoas que falam com toda a gente e há pessoas que não falam com ninguém, porque são maneiras de ser não tem mal nenhum, também se tem que respeitar isso. Mas depois também se acaba por fazer a selecção natural da vida. As empresas têm determinado ADN, têm determinada maneira de trabalhar e se tu não te revés na empresa, tendencialmente, com os anos vais te embora, se és daquelas pessoas que não se revê com aquela nem com nenhuma porque por feitio dás-te pouco... aqui sentes-te bem normalmente, isso não tem nada que ver com a empresa tem a ver com a maneira como tu és, se és mais reservado ou não.

Pois depende... há aquelas pessoas que vão só para trabalhar outras que têm outras expectativas em relação ao trabalho e pretendem outras coisas.

A primeira pergunta que tenho a colocar é: quais acredita serem os factores que tornam a comunicação em hotelaria diferente da comunicação noutra qualquer sector de negócio?

Nicolas Roucos – boa pergunta! Tem a ver com o facto de nós não sermos um produto, nem sermos um serviço, aquilo que nós vendemos são experiências. Para comunicar as experiências, a comunicação tem de ser muito específica. A utilização das redes sociais, hoje em dia, como em todas as indústrias, em todos os sectores, é muito importante. Os vídeos... ainda mais porque temos que dar a conhecer os nossos espaços e os nossos serviços, mas a cima de tudo as experiências... temos que saber relatar as experiências. O que nós estamos realmente a tentar promover são histórias. Aliás, o *story telling* é a maneira mais eficaz de promover um destino, um hotel. Como é que é diferente dos outros sectores? Nós não somos um produto, um serviço, não somos uma fotocopiadora, um carro, nós temos mais valias que agradam a vários tipos de segmentos por isso temos que saber comunicar para cada segmento. Quando compramos um carro, ou uma fotocopiadora, seja o que for, vamos atrás de algumas necessidades, quando compramos um hotel, não vamos atrás de necessidades, vamos atrás de experiências. Comunicar experiências é diferente do que comunicar um determinado factor, como por exemplo, um carro tem 6 velocidades, tem um sistema de ABS... Aqui temos que ter experiências de todo o tipo para cada tipo de segmento, é um bocadinho diferente.

E tendo em conta essas experiências que são vividas pelos visitantes do hotel acredita que seja necessário fazer um esforço na gestão das expectativas dos clientes? Até porque mais tarde a questão do *story telling* que acabou de falar... não sei se podemos falar de *story telling* ao nível das redes sociais, dos comentários que são *postados*... vai influenciar a procura...

Nicolas Roucos – é mesmo isso! nós precisamos de fazer um esforço adicional porque quem vai vender o nosso conceito, história, experiência, é o próprio cliente, através dos comentários *online*, naquelas redes como o *TripAdvisor*, *Booking*... o próprio cliente é que vai promover o hotel ou não. Portanto, o esforço tem que ser ainda mais redobrado porque, hoje em dia, a nossa porta está aberta ao mundo inteiro, estamos visíveis no mundo inteiro. Há poucas empresas que têm que ter a consciência de que são compradas pela opinião dos seus clientes, há poucas! Não há um regulador, por exemplo, na indústria automóvel, não há! Aqui há um regulador, chama-se *TripAdvisor*.

E em termos de comunicação que é feita por vocês, quais acreditam ser os aspectos mais relevantes de ser comunicados? Eu já percebi que vocês seguem uma filosofia *fengshui* e *ecofriendly*, vocês acreditam que esses são os aspectos mais importantes de comunicar?

Nicolas Roucos – o que é mais importante de ser comunicado, o conceito em si é importante, mas o que é que nossos clientes estão à procura? Da experiência! Nós temos que comunicar, e fazemo-lo de certa forma, se for ver o nosso *site*, a experiência, comunicamos pacotes ou não, ou puramente experiências, comunicar gastronomia, comunicar spa e tratamentos, comunicar experiências. Portanto, o *fengshui* e a sustentabilidade, se quisermos, são o cortinado que está por volta, mas o que está dentro do hotel são as experiências. É isto que é importante comunicar.

Essa parte é mais a identidade?

Nicolas Roucos– é mais a identidade!

E para comunicar as experiências, para além do vosso *site*, que outras plataformas é que utilizam?

Nicolas Roucos – as redes sociais, naturalmente, *Facebook*, *Twitter*... Nós também temos parcerias, por exemplo, na restauração utilizamos muito as outras redes como o *Zomato* e também temos várias parcerias com *bloggers* e jornalistas. Há vários *blogs* lá fora que comunicam o nosso hotel, o seu conceito e também as suas experiências. De outra forma, também, temos o mais comum, que é fazer eventos no hotel que depois comunicam para fora, essa também é uma modalidade que funciona. A parte disto, o *blog* é para comunicar mais conceito, mas ajuda também a divulgar.

Nós quando falamos em hotelaria falamos muito da comunicação para o cliente, mas para além do cliente existem outros grupos, os parceiros, os *bloggers*... e como é que se estabelece a relação com esses outros grupos de *stakeholders*?

Nicolas Roucos – isso faz parte do nosso conceito também, eu costumo dizer “os nossos clientes são os nossos parceiros” e é verdade! Por exemplo, na restauração, os nossos clientes do almoço são pessoas que estão envolvidas na comunidade local que participam com o hotel em iniciativas ou então são fornecedores, são parceiros de uma forma ou outra. Igual a várias empresas que fazem reuniões e eventos aqui, são empresas de comunicação que o hotel utiliza às vezes para comunicar,

ou são empresas de produtos de bem-estar que o hotel de uma forma ou outra possa trabalhar às vezes para o spa ou por outros motivos. Uma grande parte dos nossos clientes são parceiros, muitos clientes têm a ver com a construção do hotel, são parceiros que hoje em dia são clientes do hotel...

Acaba por se estender a relação. E outro grupo que acho que é importante ser trabalhado em termos de comunicação são os colaboradores internos da unidade, como é que é estabelecido esse contacto com os colaboradores?

Nicolas Roucos— começa com a selecção dos próprios colaboradores, quando os colaboradores vêm à primeira entrevista já devem ter feito um trabalho de casa, já devem conhecer o conceito, já devem ter tido curiosidade para saber mais sobre o conceito. Têm que estar ligados de uma forma ou outra ao conceito na própria vida deles, têm que ter uma atitude sustentável em tudo o que fazem, têm que fazer reciclagem... têm que perceber estes conceitos e fazê-los. Portanto, isto é o início. Depois disto temos muitas acções de formação, temos uma coordenadora de sustentabilidade que faz acções de formação para informar quais são as preocupações ambientais que temos, quais são os conceitos que defendemos, e tem esta formação que acumula *know how* através do tempo deles aqui.

Agora voltando à comunicação ao nível do *online*. Qual é o grande impacto das alterações ao nível dos SM no que diz respeito à reputação? Voltando novamente à questão do *story telling*... como é que é feita a monitorização do que é ou não publicado *online* para que os conteúdos não prejudiquem a organização?

Nicolas Roucos— isso são várias perguntas aqui. Começamos pela monitorização. A monitorização é feita por ferramentas que existem hoje em dia. Nós temos várias ferramentas. Ao nível de RP temos uma ferramenta que vai buscar todas as notícias publicadas sobre o Inspira e trabalhamos com uma agência de imprensa internacional que também faz este trabalho. Estamos sempre atentos ao que é publicado em relação a nós. Em relação aos comentários... todos os comentários feitos *online*, em qualquer rede, são depois agrupados numa ferramenta que se chama *Revini* e que nos envia alertas, todos os dias, sobre qualquer comentário feito, não é um comentário publicado só, mesmo que seja um comentário no *Twitter*, uma referência no *Google* ou uma mera observação num meio qualquer, nós temos essa informação logo! Isto é em termos de monitorização. Portanto, a nossa estratégia a nível de comunicação aqui é: transparência, controlo e resposta. Nós respondemos a todos os comentários que temos *online*.

Todos? Inclusive os positivos?

Nicolas Roucos – positivos, negativos, os únicos que só agradecemos e não respondemos são os que não deixam comentário, por exemplo deixam uma nota ou um *score*. Estes são os únicos que não respondemos, mas positivos ou negativos respondemos a todos.

E em termos dos canais próprios que utilizam para comunicar, qual é o objectivo em utilizar esses canais? Normalmente é uma junção de vários, mas qual poderia identificar como sendo o principal objectivo?

Nicolas Roucos – o principal objectivo é dar a conhecer o hotel cada vez mais e utilizando as redes hoje em dia, principalmente o *Facebook*, porque tem o efeito de multiplicação, ou seja, se alguém fizer um *like* numa publicação, se tiver mil seguidores ou amigos, logo mil pessoas terão visto este *like*, temos este efeito de multiplicador que é muito importante. Na estratégia temos que ter atenção: dar a conhecer o hotel é uma estratégia, por outro lado, temos a estratégia de ter mais reservas directas e não ser tão dependentes da *Booking*, por exemplo, e fazer crescer o número de reservas directas. Portanto, a estratégia global se quisermos de comunicação é sempre trazer pessoas ao nosso *site*.

Claro! Aumentar também as vendas. E agora faz sentido então esta pergunta: a questão de uma unidade ter uma boa reputação tem impacto directo na vantagem competitiva, é possível medir em termos financeiros o impacto da gestão estratégica da reputação quando ela é positiva?

Nicolas Roucos – É difícil... hoje em dia, há ferramentas que o fazem, porém, num hotel desta dimensão seria um grande investimento, porque tem que ter pessoas para gerir estas ferramentas que ainda não são optimizadas ou pelo menos são poucas. No entanto, existe uma maneira de medir que é de uma maneira geral e puramente, o acréscimo em visitas no seu *site*. O *Google Analytics* permite-me ver as estatísticas demográficas, quais são os meios de visitas, se são *tablets*, se são telemóveis, se são *desktops*, permite ver as idades dos visitantes, permite ver a origem geográfica, permite ver que outros *sites* enviam visitantes. Podemos medir assim mensalmente, qual foi o crescimento de visitantes e quais foram os motivos para crescerem. Por exemplo se amanhã decidir fazer uma promoção com a *Hola* em Espanha, se de repente tenho 15% de acréscimo no mercado espanhol sei que não é por acaso, no *Google Analytics* tivemos um

crescimento de 15% de visitantes de Espanha... Neste tipo de comunicação *online* tudo é medido, a dificuldade é medir tudo o que não é *online*, isso é muito mais difícil.

É quase como se fosse uma relação de causa-efeito. Eu faço esta campanha ou esta promoção, este evento, depois tenho este acréscimo em clientes...

A primeira pergunta que gostaria de colocar é: quais são as grandes diferenças em comunicar no sector da hotelaria e em comunicar noutro sector económico?

Julie Smith – essa pergunta é difícil porque eu nunca trabalhei noutro sector para além deste, mas nós sabemos que toda a gente é nosso cliente, os fornecedores, os visitantes... são ambos nossos clientes e a nossa abordagem tem de ser o mais pessoal e amigável possível e justa também. A abordagem pode ser ligeiramente diferente em relação a outros sectores onde a comunicação não é tão directa, no nosso caso nós estamos sempre em contacto directo e por isso mesmo temos que ter muito em atenção o tom que utilizamos.

E quais é que acha que são os aspectos mais importantes de serem comunicados? A identidade? Os serviços que prestam? E como é que é realizada essa comunicação? Quais são as plataformas que geralmente são utilizadas?

Julie Smith – em primeiro lugar utilizamos o nosso *site*, onde comunicamos os nossos produtos e aquilo que vendemos e para um mercado mais abrangente utilizamos os agentes de viagens *online*, também utilizamos os SM locais, os jornais, a rádio, a televisão e também usamos... o número de *bloggers* tem vindo a aumentar, é o que agora está na moda, os *bloggers* *postam* em relação a determinado hotel em troca de uma noite, e desta forma eles visitam a unidade e experimentam-na e falam sobre nós *online*. Existem muitas formas de se comunicar num hotel e eu acredito que o mais importante é o *staff* que diariamente comunica a mensagem do hotel.

Os *bloggers* têm cada vez mais importância, eu não tinha essa ideia.

Julie Smith – mesmo muita importância!

Como tinha dito anteriormente, um hotel tem vários públicos. Existem os clientes, os fornecedores, os colaboradores do hotel.... Quais são as diferenças no que toca à comunicação com estes diferentes grupos? Creio que as plataformas que falámos antes estão mais direccionadas para o cliente em si. Mas por exemplo, como os colaboradores como é que é estabelecida a comunicação?

Julie Smith – nós temos reuniões, mandamos *emails*, temos um quadro com avisos, depende do que se refere quando diz comunicar, a forma exacta de comunicação ou a abordagem que utilizamos?

Por exemplo, afirmam “esta é a minha identidade” como é que faço os meus colaboradores transmitirem-na aos clientes? Como é que isso é feito?

Julie Smith – através de treino!

E no que toca aos clientes? Eles vêm para Lisboa e querem ficar num hotel e estão à espera de um determinado tipo de produto e serviço, como é que é feita a gestão das suas expectativas?

Julie Smith – nós fazemos o nosso melhor para tentar comunicar de uma forma clara aquilo que estamos a vender. E se isso não acontecer sabemos de forma rápida que a nossa comunicação não está a ser eficaz. Por exemplo, nós temos que ser muito claros na descrição dos quartos para que as pessoas não se deparem com um quarto que esperam ser maior ou mais pequeno, diferente da sua expectativa. Nós somos um hotel boutique e todos os quartos são diferentes uns dos outros, nada é *standard*, o que aumenta a importância de comunicar isso aos clientes. Ocasionalmente surgem problemas ao nível da comunicação ou somos mal interpretados e por isso mesmo temos que ser muito cuidadosos com todos os detalhes escritos que temos à disposição. Os clientes podem ter ideia que o seu quarto tem vista para o rio e não ter, e por isso todos esses detalhes devem ser muito bem comunicados na nossa publicidade para que não estejamos a vender o que não podemos oferecer, porque assim iremos ter clientes que não estão satisfeitos.

E qual é a importância dos clientes passantes, por exemplo, que só usufruem do restaurante ou do bar, e qual é o impacto deles na reputação?

Julie Smith – todos os clientes são importantes! Nós encaramo-nos como um hotel com uma ótima cozinha, mas também como um restaurante que tem quartos. Não tratamos os clientes de forma diferenciada, todos eles são nossos convidados e é importante que os colaboradores do hotel saibam que também estão a trabalhar num restaurante e que os colaboradores do restaurante saibam que também estão a trabalhar num hotel.

Agora voltando-nos um bocadinho para as tecnologias e para os SM, como é que a comunicação se tem vindo a alterar no sector, tendo em conta o surgimento constante de novas plataformas?

Julie Smith – muito se alterou. Hoje em dia, é o mercado sénior, e também há aquelas pessoas que estão no início da casa dos 20 que estão muito presentes nos SM e essa é a próxima geração e é com eles que nos temos que preocupar. Mas existe uma geração no meio desta duas que está demasiado ocupada a trabalhar o tempo todo e que não tem tempo suficiente para aprender como funcionam estes canais. Hoje em dia, temos que nos preocupar muito mais com estes canais, muito mais do que acontecia anteriormente.

Tendo em conta, e como já referiu que utilizam a rádio, a televisão, o vosso próprio *site*, os *bloggers*, e tendo também em conta *sites* que estão ligados à hotelaria como o *TripAdvisor* ou a *Booking*, que são importantes quando um visitante tenta reservar um quarto, como é que é feita a gestão e monitorização dos comentários dessas plataformas?

Julie Smith – nós respondemos a tudo, quer seja positivo ou negativo. É muito importante para nós o *feedback* dos nossos clientes em relação à sua experiência porque caso contrário, se não nos dissessem o que está a acontecer de errado, não teríamos a oportunidade de melhorar, e ninguém vai estar 100% certo em todas as circunstâncias, mas se conseguirmos estar na maior parte das vezes então estamos a fazer o melhor que conseguimos. De qualquer forma é melhor quando os comentários negativos são feitos directamente e não através dos SM, mas isso é o que agora as pessoas fazem. As pessoas hoje vão para os SM, e informam os SM e depois é tarde demais para corrigirmos a situação e o que nos resta fazer é pedir desculpa. Mas se o comentário fosse feito pessoalmente, se nos tivessem dito pessoalmente que a sua experiência não estava a ir de acordo com as suas expectativas teríamos mais hipóteses de corrigir a situação, por isso mesmo, para mim, os SM têm muitos benefícios, mas também têm muitos aspectos negativos, porque as pessoas pessoalmente acabam por não dizer tudo o que sentem.

É mais fácil falar por detrás de um ecrã de computador... Têm programas específicos que diariamente controlam os comentários nesse tipo de *sites*?

Julie Smith – sim, temos! Temos uma empresa de gestão da reputação, a *Costumer Alliance*.

E o que é que eles fazem?

Julie Smith – o que eles fazem é o seguinte: primeiro filtram todo o conteúdo dos SM sobre o hotel, não tanto sobre o restaurante, e essa informação entra toda numa plataforma e podemos ver um gráfico ou uma *pie chart*, e vemos quanto desse conteúdo veio do *TripAdvisor* ou da *Booking.com* e vemos todos os nossos resultados e comparamos com os resultados do mercado no nosso sector.

Parece-me que este tipo de programas é cada vez mais utilizado.

Julie Smith – este é o ReviewPro, e o que utilizamos é da Costumer Alliance.

E quando se está a tentar comunicar e manter uma relação com os clientes *online* qual é o principal objectivo? Ganhar notoriedade? Através do vosso *site* mostrar novas promoções? Construção da imagem de marca?

Julie Smith – muitas vezes é para explicar exactamente aquilo que nós queremos, às vezes é necessário manter um equilíbrio, mas utilizamos os nossos próprios SM para comunicar promoções, mas quando respondemos aos clientes é para lhes agradecer porque eles de certa forma estão a fazer o trabalho por nós, estão a fazer a sua própria promoção. Se o *TripAdvisor* não existisse, estes clientes não estariam a fazer o meu trabalho, eles estão a fazer a promoção por mim, é mesmo necessário agradecer àquelas pessoas que fazem comentários positivos em relação ao hotel.

E tendo em conta que, hoje em dia, estas novas plataformas dão cada vez mais poder aos clientes, como é que acha que isso pode afectar a reputação do hotel?

Julie Smith – no nosso acaso afecta de forma positiva e não negativa. As pessoas falam de forma positiva em relação ao nosso hotel o que me ajuda em parte no meu trabalho. Mas o que eu acho que é interessante e que gosto de ver é que, hoje em dia, temos a possibilidade de ver todos os aspectos na Internet. Quando as pessoas vão jantar tiram fotografias e colocam no *Zomato* ou no *TripAdvisor*, entre outros, mas isso também nos faz aumentar a fasquia. Não se pode deixar nada no corredor do hotel sem ter de seguida uma pessoa com uma câmara a fotografar. Isto é bom para toda a gente e às vezes essas pessoas funcionam como os inspectores do hotel.

Quando o produto e o serviço são bons isso é positivo, mas quando não são torna tudo mais complicado. E tendo em conta que a reputação, é um activo da maior relevância para uma

organização e para um hotel, acredita que a reputação tem um impacto directo em termos de retorno financeiro?

Julie Smith – nas vendas! Claro! Absolutamente! A reputação é tudo, tudo se baseia na reputação e o melhor que temos a fazer é promovermo-nos à luz mais positiva possível e como eu disse anteriormente, estes canais, estes *sites*, estes SM, desempenham um importante papel no hotel. Sempre que somos mencionados isso reflecte-se num algoritmo. É de facto muito importante, é mesmo, temos é que assegurar que a nossa reputação é positiva.

Mas vocês têm alguma forma de medir financeiramente o impacto da reputação, quando está mais baixa ou quando está mais alta?

Julie Smith – nós somos um hotel muito recente, e só estamos abertos há um ano e por isso é difícil fazer esse julgamento, mas uma ‘‘escorregadela’’ pode fazer com que se baixe 25 pontos no *TripAdvisor*, pode até ter sido uma ocorrência isolada, mas as vendas abrandam consequentemente. É difícil julgar porque nem toda a gente tem em conta a reputação, mas também se assim não fosse nós nunca teríamos aberto porque nós não estávamos presentes nos SM antes de abrimos, mas houve alguém que decidiu apostar em nós antes de estarmos em 10º lugar ou por aí, por isso não sei, é difícil fazer esse julgamento. Mas o que eu sei certamente é que se fossemos número 1 a história seria completamente diferente.

Mas concorda que a reputação é importante para todas as organizações? É isso que estou a tentar demonstrar, e apesar de que quando iniciei este trabalho pensei que os hotéis não iriam ter isso em consideração e não teriam programas para controlar os SM agora vejo que, hoje em dia, é realmente importante e as pessoas estão a ver até onde os SM as podem levar e qual o seu impacto.

Julie Smith – há hotéis maiores que têm pessoas que se dedicam exclusivamente a fazer esse trabalho de monitorizar os SM. Nós só temos 19 quartos e poucos colaboradores e ainda não temos a oportunidade de contratar alguém que se dedique exclusivamente a isso. Mas isso só demonstra o efeito da nossa reputação.

A primeira pergunta que gostaria de colocar é: quais é que são as especificidades da comunicação em hotelaria, tendo em conta que é um sector diferente dos restantes sectores económicos?

Miguel Velez – uma das características do sector de hotelaria *versus* outros sectores, é a questão de trabalhar para o mundo todo, ou seja, por exemplo um sector tradicional basicamente define que vai exportar para o país A ou para o país B especificamente. No caso da hotelaria faz para todos os países do mundo e isso levanta dificuldades ao nível da comunicação porque não se consegue estar a comunicar e a investir em comunicação para todos os países do mundo. Não é propriamente simples. Portanto, o que é que se acaba por fazer? Acaba por definir-se alguns mercados prioritários, e esses mercados, apesar de tudo, são mercados grandes e acaba por não se conseguir concentrar a sua comunicação, ou seja, se você trabalhar no sector de grande consumo vai fazer uma ação no Continente ou na Jerónimo Martins, ou num sítio qualquer, e consegue ter lá umas meninas no ponto de venda a explicar o produto a fazer *tasting*, por aí fora. Quando você diz, “vou vender um hotel nos Estados Unidos”, não é a mesma coisa que dizer, “vendo na Europa”, ou seja, a comunicação tem esta dificuldade, este é o ponto número um. O ponto número dois é que, depois dentro da comunicação tem uma dificuldade adicional que é o facto de ser difícil você conhecer em rigor o seu cliente, ou seja, estudos que são feitos para conhecer o cliente são estudos que são feitos *à posteriori*, ou seja, o cliente aterriza no aeroporto do Porto e você vai estudar o cliente, o que é muito diferente de você querer estudar o cliente antes dele cá chegar. Portanto, se você quiser fazer um estudo de consumidores de vinho em Portugal, você consegue fazer um conjunto de chamadas e dizer “muito bem você bebe vinho, não bebe? quantas vezes é que bebe?” e daí consegue fazer um conjunto de segmentos de consumidores e de nichos. Aqui não consegue, quer dizer, era a mesma coisa que ter que ligar para não sei quantos ingleses e perguntar “você faz férias fora de Inglaterra? Faz em Portugal? Mas então onde é que faz? Faz no Porto?” ou seja, o estudar o cliente de forma global também é extremamente complicado, por este motivo, porque não se consegue ter facilmente acesso a ele, identificar quem ele é. Essa é outra característica. Depois outra característica deste sector, é que o serviço é *now*, é agora, você chega ao hotel e está à espera que tudo aconteça naquele momento, o próprio hotel é uma fonte de comunicação dos seus serviços, e com várias línguas, várias religiões, e com tudo vário, o que quer dizer que também tem que haver uma adaptação do discurso muito grande entre aquilo que é a unidade e o que se quer comunicar e cada uma das culturas existentes. A comunicação no caso da hotelaria é

específica, porque por um lado é muito alargada, por um lado é difícil encontrar os seus clientes e por outro lado quando os tem à sua frente culturalmente eles são muito diversos e por isso tem que ter um leque muito alargado *versus* outros sectores que trabalham por exemplo, vinho no mercado português ou vinho no mercado francês e que conseguem saber tudo sobre esses mercados e consegue conhecer os seus clientes. Aqui é mais complicado.

Então diria que essa é a dificuldade maior que existe em comunicação em hotelaria?

Miguel Velez – eu não digo que seja dificuldade, digo que é uma característica do sector que depois, obviamente, pode tornar a comunicação mais fácil ou mais difícil, mas é uma característica deste sector que depois à partida não quer dizer que seja mais difícil, mas eu diria que sim, mas também é mais *challenging* e acaba por ser mais interessante conseguir fazer campanhas ou planos de comunicação mais alargados tendo em contas estas características.

Passando à próxima pergunta, tendo em conta a comunicação que é estabelecida com os vários *stakeholders* o que é que acreditam ser mais importante de comunicar e para que grupos é que é mais importante comunicar?

Miguel Velez – é importante comunicar para todos, porque se se comunica para os clientes e não se comunica para os colaboradores aquilo que é a filosofia do seu hotel quando os clientes estiverem no hotel não têm a experiência que se quer passar. Quer dizer, isto é um *wine hotel*, por exemplo, depois os clientes chegam lá e os colaboradores não percebem nada de *wine* é um bocadinho complicado. Ao nível dos fornecedores, a relação com eles é muito importante porque se os fornecedores não nos entregarem produtos de qualidade, frescos, a tempo e horas, tudo isso não funciona num hotel. A razão é aparentemente simples, por exemplo temos um evento e o produto não chegou e teria que ser servido naquela altura, não é!? Agora o que acontece é que o nível de comunicação é diferente, não se está a passar a mesma mensagem aos clientes do que aquela que se passa aos colaboradores, obviamente.

E que plataformas é que são utilizadas para se comunicar com os vários grupos de *stakeholders*, a nível interno e externo?

Miguel Velez – com os clientes finais, cada vez mais tudo o que é digital, pela tal razão que eu há bocado lhe dizia do facto do mundo ser um mercado e aquilo que é tradicional, os meios tradicionais, os jornais... serem muito caros e ser completamente impossível ir fazer anúncios para

os Estados Unidos ou para a Alemanha, porque esses meios são muito caros. Portanto, não se consegue ir pelos meios tradicionais. Por outro lado, os meios digitais têm outra vantagem porque cada vez mais conseguem identificar quais são os clientes que gostam de viajar para certas regiões e consegue compactá-los, desde *retargeting*, até *remarketing*, até *Facebook*, todas essas ferramentas são aquelas que são mais utilizadas hoje, porque são aquelas onde se consegue contactar mais directamente com o cliente, e o cliente, hoje em dia, faz cada vez mais compras na Internet, portanto é lá que se deve comunicar. Nos outros casos, dos colaboradores é uma comunicação mais *on job*, mais presencial, não quer dizer que não utilize o *email*, mas quer dizer, é mais tradicional e no caso dos fornecedores eles acabam por ir de arrastão com as outras duas comunicações juntas, acabam por ser impactados dessa maneira e depois também passam para os seus parceiros.

E tendo em conta a democratização dos SM e o impacto que a comunicação *online* tem, em particular na hotelaria, como é que é feita a monitorização dos conteúdos *online*, dos comentários em *sites* como a *Booking* ou o *TripAdvisor*? É realizada uma monitorização? São respondidos os comentários negativos que possam surgir?

Miguel Velez – nós temos uma ferramenta, aliás, nós temos uma empresa que comercializa uma ferramenta, chamada *Rategain* e essa empresa, basicamente uma das plataformas que tem é rigorosamente uma plataforma que permite ver todos os comentários da sua unidade, ver todos os comentários das unidades concorrentes, que são por si definidas, e depois pontua quantitativamente, não só quando se escreve lá quatro ou cinco, mas também quando se faz um texto, converte o texto em números e faz uma avaliação quantitativa da sua unidade *versus* as restantes e depois tem uns indicadores que dizem se estamos abaixo da média e identifica, nomeadamente, dentro do ciclo de experiência do cliente, desde que faz a reserva, o seu *check-in*, *check-out*, por aí fora, o seu grau de satisfação. Portanto, esta ferramenta permite-nos monitorizar de forma quantitativa muito exacta o nível de satisfação do cliente. Todos os comentários são, supostamente, respondidos, quer sejam positivos, quer sejam negativos, porque um comentário positivo não tem que ser só “muito obrigado, foi um prazer” pode-se dizer também, “já agora na próxima semana vamos ter um evento de vinhos, teríamos muito gosto que voltasse”. Se for negativo, também tem uma resposta, obviamente, e depende de qual é a avaliação que é feita, temos que repor a situação ou pelo menos dar uma oportunidade para corrigir, para o cliente voltar e deixarmos outra imagem.

Também tendo em conta os comentários *online*, e a comunicação ao nível dos SM, vocês têm essa plataforma que vos permite fazer essa análise quantitativa... e em termos de reputação o que é que essa ferramenta permite avaliar?

Miguel Velez – isso permite-nos actuar em cima, ou seja, se for detectada alguma falta de qualidade ou com um cliente ter corrido menos bem, permite-nos actuar em cima da situação, ok? Portanto, basicamente é nesse sentido, no sentido preventivo e correctivo, nomeadamente se as outras unidades tiverem uma pontuação muito forte em alguma coisa, em alguma característica, permite-nos saber que os outros são muito fortes e permite-nos actuar para conseguir oferecer algo que seja tão bom ou melhor que a concorrência.

Qual é que acredita ser o impacto da reputação na vantagem competitiva da organização? É ou não possível, em termos financeiros medir o impacto de uma boa reputação?

Miguel Velez – é! E por isso é que esta ferramenta é interessante. Em termos de ferramenta, ela tem duas componentes. Uma componente em que analisa quantitativamente a pontuação que tem na *Booking*, por exemplo, ou no *TripAdvisor*, mas depois analisa também os comentários que são feitos na *Booking*, *TripAdvisor*, *Facebook*, seja onde for, ok? E depois, de ambos atribui um índice, que basicamente é inferior a um se for negativa a reputação ou superior a um se for positiva. E depois há uma outra plataforma que faz o cálculo do preço. No algoritmo ela tem em conta, rigorosamente, a elasticidade de preço de uma unidade *versus* a outra, tendo em conta a reputação que uma tem. Portanto, tudo isto é extremamente quantitativo e matemático, não tem a ver com o ‘eu acho que posso fazer mais isto ou eu acho que posso fazer menos aquilo’, é ‘eu faço isto ou faço aquilo, porque quantitativamente sei qual é que é a vantagem da minha unidade *versus* as restantes’. Esta ferramenta permite, como estava a dizer, em 90 ferramentas digitais, *blogs*, *Facebooks*, *TripAdvisor*, *Booking*... avaliar a unidade *versus* as dos concorrentes, de forma quantitativa e qualitativa e depois no cálculo do preço ela tem esse índice em conta, por exemplo imagine: ambos os hotéis são iguais, é tudo igual e o hotel A leva por noite cem euros e o hotel B cem euros e acontece que o hotel B porque o serviço é melhor, o *staff* é melhor e faz um serviço super prestável ao cliente, o que acontece é que a ferramenta vai dizer que em vez de ser cem deve ser cento e dez ou cento e quinze, não interessa para o caso... porque tem este índice que avalia o serviço que é feito num hotel e isso vale mais dinheiro.

É interessante ver que de facto é possível fazer essa medição. E essa ferramenta é muito utilizada no sector?

Miguel Velez – é interessante e muito útil. Não é nada utilizada no sector, chama-se *Rategain* e há cinquenta hotéis em Portugal que a têm... bem agora já há mais do que cinquenta... nós montámos esta empresa. A empresa é indiana e é líder do mundo em plataformas de gestão de preço. Nós montámos em Portugal essa plataforma há cerca de dois meses e estamos agora a comercializar o produto, que é uma coisa relativamente barata, que é feita via *web*, não é nada difícil. É muito difícil, mas tecnologicamente por trás, ou seja, para o cliente, é muito simples. Basicamente é isto, agora o sector vai, eu acho que cada vez utilizar mais estas ferramentas, pelo menos são essas as nossas expectativas porque no cálculo do preço é isso que permite percebermos com rigor o que podemos fazer ou não.

Pois porque essa ferramenta de facto mostra ter várias vantagens. Agora voltando um bocadinho à questão da comunicação *online*, tendo em conta, como disse há pouco, que a comunicação ao nível dos SM é mais feita para o cliente directo, qual é o objectivo da participação nessas plataformas? É gerir a imagem de marca, ganhar notoriedade, prestar serviços aos clientes, como a marcação *online* de quartos...?

Miguel Velez – são vários e englobam todos esses que está a falar. Vai desde o mero efeito comercial, promover um desconto especial, promover um programa de dia dos namorados, uma Passagem de Ano, um programa de Verão, seja o que for. Até promover certos serviços em específico, como o spa, o restaurante, ou trabalhar a notoriedade do hotel, e a marca. Portanto, basicamente esse eixo é trabalhado de várias maneiras de acordo com aquilo que o cliente ... aquilo que nós queremos fazer chegar ao cliente. Muitas vezes queremos comunicar de forma comercial normal, outras vezes queremos trabalhar o valor de marca, outras vezes queremos fazer promoções, depende da estratégia táctica aquilo que queremos fazer.

E qual é a importância dos clientes passantes? Não dos clientes que ficam hospedados, mas dos clientes que vão a um hotel para um *brunch*, para visitar as instalações e estar na piscina, no spa... qual é o impacto deste tipo de cliente?

Miguel Velez – todos os hotéis vivem dos clientes de fora da sua envolvente e dos clientes da sua envolvente. Quer isto dizer que um hotel tem obrigatoriamente que viver com as comunidades circundantes ao seu hotel, se não o restaurante não tem clientes suficientes, o spa não tem clientes

suficientes, não consegue viver só dos seus clientes. Portanto, todos os hotéis têm que viver em consonância com aquilo que é a sua envolvente e todos os locais de forma a que, rigorosamente, consiga ter clientes o ano todo, uns por uns motivos outros por outros.

Para maximizar as vendas claro. Em relação aos clientes, como referiu há bocado, que é difícil fazer um estudo de mercado porque são clientes globais, mas depois do cliente dar entrada e ter feito o *check-in*, como é que são geridas as suas expectativas?

Miguel Velez – primeiro o que é que é expectativa? Essa é a primeira questão. A expectativa é aquilo que você promete ao cliente, ou seja, quando está a comunicar de forma tática ou estratégica algo, está a criar uma expectativa. O que é mais crítico de tudo, é entregar aquilo que disse que ia entregar, essa é a primeira fase, o que me parece muito óbvio, mas às tantas não é tão óbvio quanto isso. Você vê fotografias giríssimas, depois chega lá e não é nada daquilo. Ou diz ‘venha comer uma comida fantástica, um prego especial’ e o cliente chega e diz ‘ah desculpe, hoje não temos pregos, isso é só à sexta e hoje é quinta’. Pronto, quer dizer, a primeira coisa é ser muito claro na comunicação para depois o *delivery* daquilo que prometeu ser muito óbvio, essa é a primeira questão e que não é nada simples. A segunda parte da história é quando você quer superar as expectativas, quando você quer fazer algo que o cliente não está à espera, por exemplo, quando o cliente chega ao quarto e tem um super tratamento *vip*, que é uma coisa que ele não estava à espera de encontrar. O superar aquilo que o cliente aguarda encontrar. E nessa matéria pode ser feita muita coisa, o entregar aquilo que prometeu ao cliente embora não seja fácil é o mínimo. O que depois tem piada é quando o cliente chega e descobre algo que não estava à espera. E nessa matéria os hotéis pode fazer muitas coisas, porque podem desde quando chegam à entrada tratar os clientes pelo nome, até chegar à recepção e dizer ‘olhe já marcamos o seu tratamento do spa para as 15h, se estiver interessado’, chegar ao quarto e ter um tratamento *vip*, ou passado um bocadinho chegar alguém ao quarto e bater à porta e entregar um vinho do Porto, há muita coisa que o hotel pode fazer para superar as expectativas dos seus clientes, mas a primeira fase é mesmo fazer aquilo que se promete, isso é que convem.

A primeira pergunta que gostaria de colocar é quais é que acredita que são as diferenças no sector de hotelaria, para os restantes sectores económicos, que fazem com que a comunicação seja diferenciada?

Diana Castello Branco - Nós estamos em hotelaria, mas no sector de luxo, logo por aí temos diferenças dos outros sectores. Eu diria que eventualmente, o principal diferenciador, é o facto de, hoje em dia, toda a gente estar virada para o cliente e nós termos os clientes aqui, ou seja, nós temos clientes o dia todo 24 horas por dia, 365 dias por ano e o facto de estarmos num segmento de luxo obriga-nos a ter a maior atenção ao detalhe possível. Não quer dizer que os outros sectores não tenham, mas aqui o nível de exigência dos clientes é muito elevado. Ao nível da comunicação temos que ter padrões elevadíssimos. Não só por um lado, porque temos uma companhia multinacional por trás que é a *Four Seasons*, que é uma companhia que tem *standards* globais, que tem noventa e nove hotéis espalhados por quarenta e seis países pelo mundo fora, portanto temos os *standards* da companhia para cumprir, por outro lado temos *standards* locais para cumprir. Nós não só recebemos clientes internacionais como nacionais, nós temos uma variedade de clientes muito diferente, normalmente, dos outros sectores. Temos famílias, temos pessoas em viagens de negócio, pessoas em lazer, que, por exemplo, vêm passar o fim-de-semana, temos um número elevadíssimo de potenciais clientes e temos que saber comunicar com cada um deles. Por exemplo, num mercado de massas, se eu fosse pensar num Continente, na *Wells*, tenho uma comunicação completamente diferente do que no caso da hotelaria.

Tudo isso é mais em relação à comunicação virada para o cliente, e no que diz respeito à comunicação virada para os fornecedores, para os colaboradores... como é que é gerida essa comunicação?

Diana Castello Branco – para a comunicação interna, ou seja, para colaboradores, nós temos uma pessoa que faz essa parte de comunicação. Obviamente o gabinete de Comunicação é muito mais para imprensa, é muito mais para fora e essa pessoa faz mais para dentro. Em termos de comunicação interna, temos vários canais, temos a gazeta do *Ritz* que é uma revista interna, que sai uma vez por mês, que é impressa e também enviada por *email*. Os colaboradores do hotel têm turnos, nós estamos abertos 24 horas por dia, eu por exemplo, normalmente, entro por volta das 9h e há muitas pessoas que trabalham no hotel com a quais não me cruzo todos os dias, porque

têm turnos completamente diferentes dos meus... imprimir a revista acaba por ser uma forma de garantir que chega a todas as pessoas mesmo àquelas que não têm computador, porque as pessoas não estão todas sentadas ao computador, há pessoas que são mais operacionais e por isso temos que tentar arranjar uma maneira de lhes tentar chegar. Temos quadros, por exemplo, na chegada ao refeitório temos um quadro onde pomos também o *clipping*, todas as notícias que saem nos jornais. Os Recursos Humanos também têm informação relevante e todos os dias temos uma reunião de manhã da direcção do hotel, onde se fala sobre os *standards* da companhia, imagine... um dia pode ser um *standard* de *house keeping* outro dia pode ser um *standard* de portaria... nós temos X minutos para levar as malas dos clientes para o quarto, isso é um *strandard* da *Four Seasons* e esse *standard* vai ser falado durante o ano numa reunião da manhã e a ideia é, quando saímos da reunião, que cada pessoa faça um *briefing* para as suas equipas, para que todas as equipas, mesmo com a passagem de turnos, tenham acesso à mesma informação. Acaba por ser também uma maneira de garantir que a informação passa.

E agora em relação a outro tipo de clientes, que também são clientes do hotel, mas que são os clientes passantes, que vêm só por exemplo ao spa, ou só ao restaurante...

Diana Castello Branco – a política da *Four Seasons*, nós não somos super comerciais, ou seja, não somos muito agressivos na maneira como comunicamos. Aliás se reparar, tem a ver com várias coisas, tem a ver com o segmento também. Se olhar para o bar a máquina da cerveja não é patrocinada nem pela Sagres, nem pela Superbock, nós não fazemos esse tipo de *branding* óbvio, está completamente fora de questão e não o fazemos. Mesmo a nível de hotel, temos eventualmente um logótipo muito discreto, temos no pacote de açúcar, temos nas chávenas de café, mas é uma coisa muito discreta, não é uma coisa que fique sempre na cara dos clientes é tudo muito subtil e tem muito a ver com a história do hotel. Nos Estados Unidos, eventualmente, é outro mercado, pode ter outra posição, nós aqui o hotel *Ritz* que é icónico na cidade, temos que ter algum cuidado. O hotel *Ritz* existe há mais de cinquenta e cinco anos, antes da *Four Seasons* estar em Portugal, portanto há expectativas do mercado local e por isso temos uma atenção muito especial em relação ao mercado local. Comunicamos com eles através das redes sociais, da mesma maneira que comunicamos com a comunidade internacional. Por exemplo no *Facebook*, os nossos *posts* estão em português e em inglês, dentro do hotel se vier uma conta normalmente tem um *flyer* promocional dentro, se os clientes forem portugueses o *flyer* é em português e se os clientes forem estrangeiros o *flyer* é em inglês. Obviamente temos esse tipo de atenção para com o mercado nacional.

Estava agora a falar do *Facebook*... para além do *Facebook* e do vosso *site* que outras plataformas é que utilizam? Recorrem a *bloggers*... tendo em conta que este é um sector de luxo que plataformas é que são utilizadas?

Diana Castello Branco – nós temos, em termos de redes sociais o *Facebook* que tem muitos seguidores nacionais, temos uma elevada percentagem de seguidores nacionais, mas também temos, por exemplo, o *Twitter*, onde 90% dos nossos seguidores são internacionais. São meios completamente diferentes a nível de comunicação, não só em termos de aspecto, porque são redes sociais completamente distintas como em termos de *target* são completamente diferentes. O nosso *Twitter* é muito mais activo durante a noite cá porque é a altura em que nos Estados Unidos as pessoas estão acordadas. Nós analisamos bastante as nossas redes sociais, sabemos a que horas vamos *postar*, sabemos quem são as pessoas que nos seguem e tentamos adequar ao máximo possível a mensagem ao canal. Ou seja, não quer dizer que só porque fiz um *post* no *Facebook*, que vá fazer o mesmo *post* no *Twitter*, eventualmente pode sair o mesmo tema, mas com uma abordagem diferente, com uma linguagem diferente. Temos *Instagram*, temos *Google Plus*, que também em Portugal as pessoas não usam, mas nos Estados Unidos ainda usam alguma coisa, temos *Pinterest*, temos *Snapchat*. O *Snapchat*, enquanto todos os outros canais são geridos por nós internamente, o *Snapchat* não é independente do hotel, é da *Four Seasons*. Portanto, é um canal que é da *Four Seasons*, o que nós fazemos é sempre que queremos fazer um *takeover* ao *Snapchat* avisamos. Temos um sistema, um calendário e dizemos ‘‘Lisboa vai fazer um *takeover* no *Snapchat* sexta-feira das 4h às 6h da tarde por algum motivo, algum tema que se passe na cidade que nós queremos comunicar no *Snapchat*’’. Obviamente também, o *Snapchat* é para uma geração mais jovem e tem uma linguagem completamente diferente do que o *Facebook*, que hoje em dia, tem uma faixa etária cada vez mais velha. Estamos sempre a adequar a forma como comunicamos, aqui é o oposto do *one size fits all*, tentamos personalizar o máximo possível.

Mas sempre com a preocupação de manter a mesma mensagem e a mesma identidade?

Diana Castello Branco – a mensagem é a mesma em todos os canais de comunicação, no que diz respeito à comunicação externa. Nós estamos a comunicar o hotel, quando eu digo o hotel, posso estar a comunicar um novo menu que o chefe lançou no restaurante Varanda, posso estar a comunicar um tratamento de spa ou novas informações para ser membro do *fitness*, ou estou a comunicar qualquer coisa que se passa dentro do hotel, ou estou a comunicar algum *clipping*, por exemplo. Se saiu uma notícia sobre o hotel no *Daily Telegraph* ou saiu uma notícia sobre o hotel

na revista Activa, vou partilhar, não só internamente como externamente e também partilho coisas sobre destino. O que é que acontece? As redes sociais são uma forma de comunicar com a base local, ou seja, com os nossos seguidores locais por exemplo, mas também são uma maneira de comunicar com pessoas que eventualmente estejam a pensar vir a Lisboa. Nós para atrairmos essas pessoas nessa altura que estão á procura de hotel para ficar... hoje em dia, cada vez mais as pessoas usam as redes sociais, para procurar coisas para fazer no destino, nós para o capturarmos também o capturamos comunicando sobre o destino. Londres e Paris têm um charme, qualquer coisa muito única, os brasileiros quando vêm para a Europa dizem que querem é ir a Paris, há toda uma imagem à volta dessas capitais icónicas, mas Lisboa cada vez mais está na moda e nós obviamente tentamos promover isso a nosso favor. Lisboa tem tanta coisa a acontecer e as pessoas quando vêm passar um fim-de-semana a Lisboa, vem passar uns dias ao hotel, não vão ficar 24h por dia dentro do hotel, portanto os nossos eixos são sempre os mesmos: comunicar hotel e comunicar destino, 90% na nossa comunicação está à volta desses dois temas. Os outros 10% são temas da companhia, se a *Four Seasons* vai abrir um hotel novo no Vietnam, nós vamos comunicar... Tem a ver com a *brand*, tem a ver com a marca e acabamos por deixar sempre espaço para comunicar a marca nesses canais.

Isso é interessante ver que também há essa preocupação com a promoção do destino.

Diana Castello Branco – para nós é super importante e vê-se que o *engagement* é elevado. Não só os clientes estrangeiros, os locais adoram saber de Lisboa. Se saí uma notícia num jornal internacional sobre Lisboa há um orgulho e as pessoas ficam felizes por saber o que se vai passar na cidade, os festivais de música, restaurantes a abrir, há todo um *buzz* que se cria à volta do destino.

Agora vou só voltar um bocadinho atrás, e eu acho que no sector de luxo isto faz todo o sentido, a gestão das expectativas dos clientes... uma pessoa quando fica num *hostel* não cria grandes expectativas, mas num hotel de luxo as expectativas são muito elevadas, espera-se que o quarto esteja de determinada forma, que o serviço seja mais cuidado... como é que é feita essa gestão das expectativas dos clientes, ou seja, como é que tentam perceber o que os clientes querem para que consigam corresponder às suas expectativas?

Diana Castello Branco – nós tentamos saber... para já tentamos ter um contacto com o cliente prévio à sua vinda, tentamos falar com o cliente de alguma forma quando enviamos a confirmação

de reserva, por exemplo. Se alguém fizer uma reserva por chamada, se ligar para o hotel para fazer a reserva a equipa de reservas vai tentar saber se o cliente vem com a sua família, se vem em negócios... esse tipo de informação qualitativa ajuda automaticamente a adaptarmo-nos àquilo que o cliente possa querer durante a sua estadia. O cliente que vem em lazer pode ter tempo para ir ao spa e eventualmente pode fazer sentido divulgar-lhe alguma iniciativa que tenhamos. Enquanto que um cliente que vem em negócios provavelmente vai sair para o pequeno almoço às 7h e vai voltar se calhar às 9h da noite ao hotel, portanto, essa é uma maneira. Outra maneira é por *email*, por exemplo, em termos de expectativas, uma das coisas que nós pedimos aos clientes é saber a que horas vão chegar ao hotel ou em que voo é que chegam para saber se precisam de *transfer*, o que também ajuda imenso se nós soubermos a que horas é que chegam. Imagine a nossa hora de *check-in* é às 3h da tarde se o cliente chega ao meio dia e se nós sabemos que ele vai chegar ao meio dia e se por acaso o quarto dele não estiver ocupado, na véspera nós vamos fazer todos os possíveis para o quarto estar pronto quando o cliente chegar. Portanto, há uma série de coisas que acontecem por trás que nós estamos sempre a tentar personalizar. Se a pessoa vier em família com crianças pequenas *o house keeping* sabe que há uma criança... vamos tentar saber se é um menino se é uma menina, que idade é que tem, vamos personalizar por exemplo com roupões pequeninos, a casa de banho com a banheira para a criança, todas aquelas coisas que as pessoas quando vêm de viagem não trazem, nós disponibilizamos... Se for uma criança um bocadinho mais velha vamos uns lençóis para criança... a mesma coisa com cães, se vier um cliente com um cão, temos o quarto preparado. Há uma série de detalhes que nós tentamos personalizar. Para não falar do básico, quando eu digo o básico é o *wifi*, imagine o que é que é num hotel destes, onde se paga mais do que em qualquer outro hotel da cidade chegar aqui e *o wifi* não trabalhar é uma coisa que está completamente fora de questão. Há uns anos atrás era completamente diferente, mas hoje em dia, está completamente fora de questão e enquanto há uns anos era cobrado o *wifi*, hoje é gratuito para todos os *devices* que o quarto tiver e tem que funcionar bem, e esse tipo de coisas que para o nosso tipo de cliente está completamente fora de questão. Como por exemplo, o *buffet* do Varanda do pequeno almoço, que é o melhor da cidade, está fora de questão acabar o pão e não se repor, ou acabar o fiambre, ou acabar o salmão. Os clientes que estão hospedados connosco quando chegam dão o número do quarto e a partir daí nós podemos tratá-los pelo nome, para personalizarmos cada vez mais a interacção com o cliente. Há tantas formas... Nós temos clientes *vips*, uns que gostam de atenção e que lhes tratem pelo nome e outros pedem para ser incógnitos, pedem para passar completamente despercebido. O importante é mesmo perceber o que é que o cliente quer! Para alguns clientes nós fazemos um *greeting* à porta, para outros sabemos que eles não gostam, clientes regulares que estão cá todas as semanas à quinta-feira, eles nem querem passar na recepção,

querem que lhes dêem as chaves e eles vão directos para o quarto e isso sim é o serviço personalizado.

Isso é que é importante neste tipo de segmento. Agora voltando novamente um bocadinho há parte da comunicação *online*, o que é que acha que mudou nos últimos tempos, tendo em conta todas estas novas plataformas, na dinâmica e na forma como se trabalha a comunicação?

Diana Castello Branco – nós somos uma verdadeira fábrica de conteúdos. Há cada vez menos tempo, as pessoas têm cada vez menos tempo, não leem um artigo muito comprido, mas há cada vez mais procura e cada vez mais as pessoas procuram mais canais, mais redes sociais, para se inteirarem sobre um destino. Mas continua a haver uma ideia de que as redes sociais são mais honestas que um *site*. Se eu for ao *site* da *Four Seasons* eu tenho fotografias tiradas profissionalmente, que são editadas em *Photoshop*, ou seja, é uma coisa muito mais clínica, é uma abordagem muito mais perfeita daquilo que possa ser o hotel. E as pessoas sabem que o *site* representa isso e por isso e que o *website* é um canal formal de contacto com clientes e potenciais clientes, portanto é disso que as pessoas estão à espera. Nas redes sociais as pessoas veem quase sempre uma coisa mais informal, quase sempre é mais a personalidade do hotel e da cidade. As duas formas de comunicar são completamente diferentes, mas há espaço para todas. E naquilo que é o ciclo do turismo, ou seja, uma pessoa quando está a pensar vir passar um fim-de-semana a Lisboa, passa por uma série de fases prévias, redes sociais, *website*, todas elas são parte nesse ciclo e não se canibalizam umas às outras. A *Four Seasons*, apostou agora numa coisa, que é uma plataforma onde basicamente, no nosso *website* nós temos uma secção onde temos fotografias tiradas por hóspedes, isto não é uma rede social, mas acaba por ser uma forma de trazer aquela parte mais autêntica que é “esta fotografia é do cliente que chegou aqui e tirou esta fotografia” e essa fotografia vai ser diferente daquela que foi tirada por um fotógrafo profissional. Isto para dizer que, apesar, deles interagirem todos uns com os outros e o nosso *site* *linkar* para as nossas redes sociais e vice-versa, há momentos diferentes para cada um. A mesma maneira que as pessoas vão ao nosso *site*, vão por exemplo ao *Booking*, toda a gente vai ao *Booking* ver que preços pode ter. Nós temos clientes que marcam na *Booking*, mas a *Four Seasons*, por acaso é daquelas empresas que garante sempre o melhor preço. Hoje em dia isso também já é comunicado no *website*, acaba por as pessoas terem muita segurança no *Booking*, mas o nosso *website* também, obviamente, é muito seguro. Acabam por ser tudo formas de comunicar com os clientes. Às vezes são clientes diferentes, às vezes são os mesmos clientes, mas que utilizam os vários canais para

compilarem a informação toda. Nós há dois anos lançamos um *blog* sobre Lisboa, precisamente porque achámos que havia uma necessidade de completar a informação sobre o hotel, porque as pessoas não nos visitam só pelo hotel, visitam também pela cidade. O *blog* tem tido imenso sucesso e é mais uma ferramenta que nós utilizamos, não só para nos ajudar com potenciais clientes, mas também com a imprensa. Nós temos muitos jornalistas internacionais que quando visitam Lisboa querem escrever sobre uma viagem de luxo, não vou dizer que todos ficam connosco, mas muitos ficam alojados no hotel e o *blog* também é uma forma de nós os ajudarmos. Eu se tiver uma jornalista que quer escrever sobre alta gastronomia em Lisboa, para além de lhe recomendar o Varanda posso lhe mandar um *link* do nosso *blog* com *posts* sobre o que nós escrevemos sobre o Belcanto ou sobre o Alma. Portanto, acaba também por ser uma riqueza e uma fonte de informação que nós podemos dar sobre a cidade e sobre as nossas recomendações que também acabam por ser importantes porque as pessoas confiam muito. Da mesma maneira que os clientes quando vão ao *counciler* confiam nas suas recomendações, o jornalista também vai confiar se eu o recomendar ir a um restaurante.

Se estiver a gostar da estadia a partir daí também irá gostar das recomendações que lhe são sugeridas.

Diana Castello Branco - e sabem que estamos mais ou menos alinhados. O que não quer dizer que um jornalista que vá ao Belcanto não vá ao Mercado da Ribeira, porque muitos vão. É raro o jornalista que quer escrever só sobre alta gastronomia, às vezes acontece, mas normalmente eles querem um bocadinho de tudo, uma experiência mais local, uma mais luxuosa... acaba por haver um balanço naquilo que eles procuram.

E voltando agora também à questão do *Booking* e *TripAdvisor* e tudo mais... há essa parte que se faz muito nesse tipo de *sites* da comparação dos preços, mas depois também há a parte... eu não sei como funciona neste sector de luxo, se tem ou não um grande impacto... a parte dos comentários.

Diana Castello Branco – tem um grande impacto!

E como é que são geridos esses comentários?

Diana Castello Branco – o *TripAdvisor* é super importante e eu acho que toda a gente antes de viajar vai ver as *reviews* no *TripAdvisor*, por isso obviamente, nós olhamos atentamente para o

TripAdvisor em concreto. O *TripAdvisor* é o mais importante a nível de *feedback* de clientes. E também acho que cada vez mais as pessoas são mais informadas e mais atentas. Portanto, um hotel que tenha um *review* mau não quer dizer que seja um péssimo hotel, basta ver que tem mil comentários muito bons e um mau, eventualmente aconteceu alguma coisa com esse cliente e nós tentamos melhorar. Acho que as pessoas hoje em dia, cada vez mais, já conseguem fazer esse balanço. Nós não respondemos a todos os comentários, respondemos a alguns aleatoriamente, porque temos muitos *reviews* e não temos uma pessoa dedicada só a responder ao *TripAdvisor*, mas respondemos a alguns positivos e a todos os que sejam menos positivos. Asseguramos a resposta a esses todos e tentamos ver o que é que correu mal, para podermos melhorar e para vermos o que podemos fazer para resolver a situação, porque é sempre uma forma de apontar uma melhoria que possa ser feita. Olhamos com muita atenção e há sempre alguém da direcção do hotel da área... se for alguma coisa sobre o restaurante é o director de Comidas e Bebidas que vai responder... Portanto, recebemos alertas, está tudo automatizado, as pessoas sabem quando têm que responder ao *TripAdvisor*. Para além do *TripAdvisor* a *Four Seasons* tem uma plataforma de ... é um género de questionário que nós enviamos para os clientes após a estadia onde acabamos por perguntar sobre o quarto, sobre o restaurante, sobre o spa, a piscina, como foi o atendimento na recepção, alguns comentários gerais e também acabamos por ter esse *feedback* qualitativo e uma parte até quantitativa sobre a estadia dos clientes, e essa não está disponível no *TripAdvisor*, mas para nós acaba por ser um mecanismo muito importante, outra vez, porque traz melhorias. Normalmente se virmos três, quatro, cinco vezes um comentário semelhante é porque há qualquer coisa que podemos melhorar. Para além disso, acaba por ser um *rating* dentro da companhia, ou seja, por exemplo o tempo que demoramos a atender, a fazer o *check-in* acaba-se por ver dentro da companhia quem é que está melhor e acaba por haver alguma competição interna.

O que até é bom para as pessoas trabalharem mais. E no que toca a *TripAdvisor*, *Booking*, tinha me dito que existe um sistema de alertas, que quando aparece um comentário negativo são notificados, mas vocês têm algum programa que faça a comparação entre os vários sites e também em termos da concorrência?

Diana Castello Branco – temos! temos a nível do *TripAdvisor*, *Booking* ... temos vários que nós recebemos, mas estes dois são os mais relevantes sem dúvida.

E agora a parte mais relacionada com a reputação que não é tão concreta. Tendo em conta a capacidade que os clientes têm de dizer tudo o que querem *online*, que tanto pode ser bom

como pode ser mau, com ou sem justificação de o estarem a fazer, qual é o impacto directo que isso pode ter na reputação do hotel?

Diana Castello Branco – se nós notássemos um padrão de comentários negativos, íamos ficar bastante assustados.

E acham que isso se iria reflectir directamente nas vendas, em termos de retorno financeiro?

Diana Castello Branco – depende muito, há várias maneiras, é bastante complexo analisar. Por exemplo, se eu for ao *TripAdvisor*, eu nos Estados Unidos, vejo *reviews* de muitos americanos, no *TripAdvisor* do Reino Unido vejo os *reviews* dos ingleses, normalmente está mais ou menos por mercados e depois é preciso ir lá clicar para ver todos, porque o *Google* já faz de acordo com o IP do computador, já sabe de onde é que a pessoa está a clicar e, portanto, vai buscar a informação dado o mercado. Se por acaso acontecesse 10 clientes ingleses reclamarem sobre alguma coisa que se tinha passado no hotel, acredito que sim, que poderia de facto afectar o mercado inglês. Porquê? Porque o mercado inglês e americano são dois dos nossos mercados mais fortes e também porque são dos mercados que mais se fiam na informação *online* e que fazem reservas através de *websites*. Por exemplo, o mercado russo não faz reservas através de *websites*, não usa o *TripAdvisor*, fazem reservas por telefone. Portanto, obviamente que de acordo com o mercado eu preocupava-me se tivesse muitas reclamações, não é uma coisa que aconteça, mas nós estamos muito atentos. Obviamente que se a coisa correr lindamente as pessoas ficam contentes e se calhar voltam para casa e falam com os amigos ou com os familiares sobre isso. Se a coisa correr mal é exponencial e impactua muito as pessoas com quem eles falam. Portanto obviamente que sim, que pode ter um efeito muito negativo.

Mas não existe uma forma de medir a causa-efeito directa!?

Diana Castello Branco – não, nós não temos, mas também como lhe digo nós sabemos que os nossos clientes têm expectativas muito elevadas e normalmente o que nós tentamos fazer é: se sentirmos que alguma coisa não está a correr perfeitamente tentamos resolver durante a estadia do cliente e não esperamos para o cliente se ir embora e depois termos que nos preocupar sobre o que ele possa vir dizer. Se nós nos apercebermos temos um mecanismo interno para tentar resolver as coisas enquanto o cliente ainda está dentro do hotel. Preocupa claro que sim, mas ainda não temos nenhum mecanismo que nos diga como pode afectar as vendas do hotel um *review* negativo, mas lá está não temos nem dez nem vinte, quando temos um negativo é um de vez em quando. A

questão chave aqui não é um comentário isolado é haver um padrão, se houver um padrão de *reviews* negativos sobre o mesmo tema, isso sim pode-se verificar que é um problema e isso sim pode resultar em quebras nas vendas. E cada vez mais há provas que o *TripAdvisor* tem de facto esse impacto.

Pois de facto estou a chegar a essa conclusão, que o *TripAdvisor* é uma plataforma muito importante em hotelaria.

Diana Castello Branco - quem não está atento deveria estar atento ao *TripAdvisor*, sem dúvida! A expectativa do cliente vê-se pelo *TripAdvisor*. A expectativa de um cliente do nosso hotel é completamente diferente da expectativa de um cliente de um boutique hotel em Lisboa, completamente diferente. Nós somos uma cadeia internacional, somos um hotel de luxo, neste momento o único hotel de luxo na cidade. É uma expectativa completamente diferente, o nosso cliente paga muito mais do que em qualquer outro quarto de hotel na cidade, é completamente diferente.

É uma gestão que tem de ser diferenciada claro! Agora a pergunta mais complexa: a reputação é ou não importante e tem ou não de ser gerida de forma estratégica?

Diana Castello Branco – claro que sim! Nós somos três pessoas no departamento de Comunicação, nós temos formação contínua da companhia, para precisamente gerir essa reputação e é o que disse ao início, tem um bocadinho a ver com a reputação da companhia a nível global e a reputação do hotel a nível local. Nós temos duas âncoras muito importantes no que diz respeito à reputação. Por um lado, o *Ritz* hotel icónico em Lisboa, com uma presença muito forte na cidade, e com várias gerações de clientes. Por outro lado, temos o nível global e recebemos clientes que vão a vários *Four Seasons* pelo mundo fora e têm expectativas já criadas. Há aqui duas formas de lidar com clientes muito diferentes. Posso dizer que o cliente português é completamente diferente do cliente americano, ou francês, ou brasileiro, são clientes completamente diferentes, mas com todos eles nós temos que tentar gerir da forma mais adequada e mais personalizada.

Se calhar o cliente português acaba por ser mais exigente porque também já conhece perfeitamente o conceito do hotel e a sua história.

Diana Castello Branco – são todos exigentes de maneira diferente. O desafio às vezes é: o cliente que vem cá há trinta anos e que sabe os nomes de toda a gente que trabalha no bar, toda a gente

que trabalha no restaurante, esse cliente tem muitas expectativas. Depois temos o cliente que está cá três dias e quer criar quase os mesmos laços que o cliente que vem cá há trinta anos e o *staff* tem que saber interpretar isso e perceber o que é que o cliente realmente espera sobre a interação deles. Tanto podemos ter um cliente que vem aqui tomar um café rápido, como um cliente que vai passar a tarde toda e está sozinho e se calhar precisa de mais atenção do que alguém que vem aqui a correr tomar o café.

E a comunicação tendo em conta esta questão da reputação, normalmente diria que acaba por ter dois objectivo, que é mais a parte da notoriedade, mas também sempre como é óbvio, a parte da promoção e de fazer entrar mais clientes, tem essas duas vertentes?

Diana Castello Branco – certo! Tem essas duas vertentes e não vou dizer que nós não promovemos, porque obviamente que o fazemos. Não promovemos é de uma forma agressiva, não fazemos campanhas, nunca vai ver uma campanha de quartos do hotel, é uma coisa que nós não fazemos, nunca vai ver um dois por um, isso é coisa que simplesmente não se enquadra naquilo que este hotel representa, nem a nível local nem internacional. É uma coisa que nós não fazemos. Podemos promover e dizer no Verão “visite a nossa página”. Por exemplo, eu sei quais é que são os fins-de-semana compridos em Inglaterra, os que têm normalmente um ferido à segunda-feira e eventualmente posso decidir fazer uma campanha de *paperclip online* para comunicar ao mercado britânico que durante essas datas temos estas possibilidades de alojamento, mas é tudo super direccionado, ou seja, o cliente americano não está a ver essa campanha e o cliente inglês está a ver essa campanha porque eu sei que ele demora sessenta dias a marcar onde vai passar o fim-de-semana, por norma marca com sessenta dias de antecedência, por isso eu vou fazer uma campanha entre os noventa dias de antecedência até aos sessenta para promover essa potencial estadia. É muito mais personalizado, eu não faço nada à cega, eu sei com quem é que estou a comunicar, em que momento é que estou a comunicar e sei que estou a comunicar num momento que é relevante, não estou a disparar para todos os lados. De resto, a promoção do hotel, obviamente que é uma forma de vender, mas é uma forma subtil de vender. Se eu colocar um *post* no *Facebook* que seja ligeiramente mais comercial, mesmo que não ponha o preço, porque isso é uma coisa que nós nunca fazemos, nunca pomos o preço, imediatamente o *engagement* é diferente. Eu por exemplo, sinto muito isso na divulgação do spa, é mais difícil comunicar o spa, sem ser uma coisa concreta. Eu posso pôr uma fotografia de um prato lindo do chefe Pascal no *Facebook* e as pessoas veem e é lindo e entusiasmam-se, eu não preciso de dizer o preço, as pessoas sabem obviamente que estou a promover o restaurante. No spa promover a massagem é logo muito mais complicado. Nós não

somos muito agressivos na maneira como promovemos, mas obviamente, voltando àquela questão do ciclo do turismo, todos estes canais servem para alimentar uma fase nesse ciclo. Quando as pessoas estão nas redes sociais não precisam de concretizar com preços e promoções, para isso as pessoas vão ao *website* ou vão ao *Booking* e é aí que concretizam e é aí que fazem uma avaliação de preço entre os vários hotéis de cinco estrelas em Lisboa, hotéis perto da Avenida da Liberdade... é noutra fase da pesquisa.

É preciso conhecer muito bem o mercado! Isso é o mais importante. Para se saber como se deve comunicar com cada público... essa questão do fim-de-semana alargado em Inglaterra então vamos comunicar... O mais importante é conhecer os clientes para saber como é que se deve comunicar com eles e com que objectivo.

Diana Castello Branco - é exactamente isso! É adequar a comunicação e personalizar a comunicação a nível de mercado, a nível de segmento, se é lazer, se é *business*, há tantas formas de personalizar.

A comunicação é um mundo.

Quais é que acredita que são as diferenças em termos de comunicação no sector da hotelaria para outros sectores de negócio?

Manuel Goes – aqui relativamente à hotelaria, eu acho que a comunicação se tem alterado ao longo dos anos, muito por causa das redes sociais e pela facilidade que cada um de nós tem em ter acesso às opiniões de outras pessoas. E nós, ao contrário de muitas outras áreas de actividade, vendemos uma experiência e essa experiência depende muito de muitos factores. De factores culturais, de idade, até inclusivamente da educação e do *background* das várias pessoas. Portanto, a mesma experiência pode ter impactos muito diferentes em várias pessoas. Aqui em primeiro lugar o que nós tentamos fazer é agradar e fazer com que essa experiência seja uma grande experiência, independentemente desses factores culturais que possam influenciar as pessoas e depois temos um grande cuidado em tentar responder a todas as opiniões e a todos os comentários, quer sejam positivos ou negativos. Isso é fundamental! Porque ao mesmo tempo a experiência pode ter corrido mal, mas mostra algum interesse e preocupação em melhorar. Agora, há também muita comunicação que é feita pelo lado dos nossos hóspedes que também é injusta..., mas basicamente nós estamos a vender uma experiência o que torna a comunicação muito específica. O que vendemos não é concreto, não é palpável, essa é que é a grande diferença. Grande parte da nossa comunicação é feita através das redes sociais, através de plataformas de reservas..., portanto, o que a torna mais sensível é exactamente isso, que as pessoas já não ligam muito às estrelas, já não ligam muito ao preço, ligam é muito aos comentários que os outros hóspedes fizeram. E tudo isso é muito sensível e por isso temos que ter algum cuidado na forma como comunicamos.

E no que toca à comunicação que é feita por vocês... eu já percebi que comunicam muito a ideia do cliente, do turista vir para os hotéis e experienciar a vivência da cidade, mas quais são os aspectos que para vocês são mais importantes de comunicar?

Manuel Goes – há uma coisa que nós não influenciámos muito, enquanto hotel independente, nós não influenciámos a vontade de um hóspede querer vir a Lisboa. Se um hóspede quer vir a Lisboa é porque quer vir a Lisboa, nós aí não influenciámos nada. Nós aqui, o que influenciámos é a escolha do hotel e na escolha do hotel influenciámos sempre e tentamos realçar a nossa excelente comunicação, a nossa excelente qualidade enquanto unidade hoteleira e como é óbvio realçamos alguns pontos da cidade de Lisboa, mas quem quer vir a Lisboa vem a Lisboa, ponto final.

Independentemente de ficar connosco ou não e, portanto, nós focamo-nos mais naquilo que temos para oferecer enquanto unidade hoteleira, do que naquilo que Lisboa tem para oferecer enquanto destino, porque quem nos procura já quer vir a Lisboa. Agora, como é óbvio, temos algumas ferramentas que ajudam o hóspede a preparar a sua vinda a Lisboa, mas isso já é serviço nosso. Não só temos uma aplicação em que o hóspede ao fazer o *download* tem uma série de informações sobre a cidade de Lisboa, tem mapas *offline*, tem circuitos que são sugeridos por nós, tem restaurantes..., mas para além disso, enviamos um *email* com alguma antecedência antes dele entrar, onde comunicamos ao hóspede todos os eventos que acontecem na cidade de Lisboa e pomos-nos à disposição para marcar ou para ajudar, ou para fazer algum tipo de serviço de *concierge*. É toda essa comunicação que fazemos directamente com os hóspedes. Comunicação institucional fazemos muito pouca, porque felizmente a cidade de Lisboa está na mó de cima e esse esforço tem sido muito feito pelo Turismo de Portugal e pelas associações regionais de turismo e nós aí temos ido um bocadinho com o vento. Portanto, o esforço comercial tem sido relativamente pequeno e temos aproveitado todo este investimento que tem sido feito pelas outras pessoas ou por outras entidades. Aqui é isso que nós fazemos.

E em relação a outro grupo que é importante que são os colaboradores internos, como é estabelecida a comunicação com eles?

Manuel Goes – nós temos equipas muito pequenas, e quando as equipas são pequenas é mais fácil a comunicação pessoal. Em empresas grandes, normalmente, esta comunicação tende a dispersar-se e é muito impessoal e nós temos a grande vantagem de ter equipas muito pequenas. Nós diariamente, desde a direcção, até aos recepcionistas existe uma comunicação quase directa e as nossas equipas, acho eu, têm muito a nossa paixão e orgulho neste projecto enquanto deles.

Portanto, vestem a camisola...

Manuel Goes – vestir a camisola, não sei se vestem ou não, mas são muito profissionais e são muito dedicados e eu acho que isso é fruto também de terem iniciado, grande parte deles, este projecto desde o início e, portanto, sentem o projecto como deles e são muito inseridos naquilo que são as estratégias do grupo. Quando toda a gente é inserida e quando toda a gente faz parte deste projecto acho que a motivação beneficia com isso. E depois porque também têm uma grande paixão por Lisboa e reconhecem que Lisboa é um fantástico destino turístico.

Como tinha dito há pouco, falando agora das novas tecnologias, a comunicação nos últimos tempos tem-se vindo a alterar em grande parte por causa de todas as novas plataformas que vão surgindo e nota-se que hoje existem novos desafios e acredito que o maior desafio seja os comentários de terceiros, dos clientes, que utilizam *sites* como o *TripAdvisor*, ou o *Booking* para fazer comentários e gostava de perceber como é que vocês fazem a monitorização desses canais externos?

Manuel Goes – antes de mais, tudo isto começa porque hoje os canais são completamente diferentes do que eram há dez anos atrás e o *online* assumiu aqui uma importância que anteriormente não tinha. E tendencialmente todas estas, não só plataformas de reservas, como os SM, etc. cada vez se integram mais, qualquer comentário que exista numa das plataformas automaticamente vai ser replicado numa série de outras plataformas e depois tudo o que está na Internet dificilmente é apagado e não desaparece e por isso temos que ter muito cuidado, independentemente dos comentários serem justos ou não, mas temos sempre que ter o cuidado de poder ter o direito à resposta. E o direito à resposta, eu sei que é ao contrário das novas plataformas e pode parecer um bocadinho antiquado, mas nós continuamos a achar que o cliente tem sempre razão e por muito injusto que seja, nós, como é óbvio, tentamos sempre emendar e tentamos sempre melhorar e tirar alguma coisa positiva desses comentários. Todos estes comentários nas principais plataformas, estamos a falar do *TripAdvisor*, o *Booking*, o *Expedia*... as principais plataformas de reservas... o *TripAdvisor* não é uma plataforma de reservas, mas é um agregador de plataformas de reservas... nós respondemos pessoalmente e temos uma pessoa dedicada às respostas e todas estas respostas são personalizadas o que é difícil porque ao fim de três, quatro, cinco mil respostas torna-se difícil personalizar, mas tentamos sempre fazê-lo e responder directamente às questões que nos são postas. E temos uma pessoa só dedicada a fazer isso.

E em termos das vossas redes próprias, o vosso *site*, *Facebook*... qual é o objectivo da comunicação nesses *sites*? Há sempre o objectivo de fazer lucro e aumentar as reservas, mas como é que vocês tratam essa comunicação?

Manuel Goes – é assim! Isto é ao contrário, nós como é óbvio que queremos canalizar todas as reservas para os nossos *sites* e para os nossos motores de reserva porque é onde temos mais margem de lucro. Aqui existe outro problema que é: a *Booking* ou o *TripAdvisor* têm uma capacidade financeira e uma capacidade chegar a mercados que nós sozinhos nunca chegaremos e por isso não podemos canalizar todas as reservas para o nosso *site*, por muito esforço que façamos,

nunca conseguiremos atingir uma série de mercados que a *Booking* e o *TripAdvisor*... e ter a dimensão que a *Booking* e o *TripAdvisor* conseguem. Portanto, aqui tem que haver um grande equilíbrio entre aquilo que é a gestão das nossas plataformas e aquilo que é a gestão das plataformas que não são nossas, mas com quem nós trabalhamos directamente. Nós fazemos marketing digital, fazemos uma série de campanhas... campanhas no *Facebook*, temos aqui também campanhas no *TripAdvisor*... temos uma parceria com uma empresa externa que nos ajuda nesta parte toda de SM, de marketing digital e internamente também trabalhamos essa parte. Agora, somos ainda um grupo relativamente pequeno, temos três hotéis, estamos a crescer e este crescimento também vai aumentar e vai melhorar aqui a organização interna porque, hoje em dia, também recorremos muito a parceiros externos porque não temos capacidade interna para estar atentos a todas as redes.

E agora a questão da reputação... tendo em conta que em todas essas plataformas existe essa componente dos comentários, acreditam ou não que esses comentários podem afectar a reputação das unidades e conseguem medir em termos concretos esse impacto ao nível das vendas?

Manuel Goes – nós felizmente, os nossos dois hotéis *My Story* têm uma reputação muito boa e isso, acho que é fruto de um conjunto de factores... os hotéis estão muito bem localizados, são projectos muito bons em termos de qualidade, temos um serviço muito bom e depois como é óbvio o serviço está muito relacionado com a gestão de todos esses comentários. Nós inicialmente quando abrimos o *My Story Hotel Ouro*, tivemos uma situação engraçada onde não tínhamos canetas nos quartos, tínhamos um bloco de notas, mas não tínhamos nada para escrever e tivemos um comentário de um hóspede brasileiro que evidenciou que estava tudo bem, mas que faltava a caneta e nós lemos esse comentário e automaticamente pusemos canetas nos quartos. E depois, houve alguém que respondeu, passado um mês que estava tudo muitíssimo bem, inclusivamente a atenção que tiveram relativamente a um comentário anterior e informava que já tínhamos as canetas. Portanto, tudo isto mostra que os nossos hóspedes estão muito atentos, só prova que este senhor que respondeu que nós já tínhamos posto as canetas tinha lido o comentário anterior do senhor brasileiro a dizer que não havia canetas. Daí a importância de nós tentarmos ao máximo ajustar e melhorarmos o serviço em função daquilo que são os comentários que nos são feitos. Aqui temos que, não só, estar atentos aos comentários e retirar o máximo possível e melhorar, mas também acho que os comentários são uma consequência daquilo que é o nosso serviço e daquilo que é o nosso esforço no dia-a-dia.

Pois os comentários não são só negativos...

Manuel Goes – e não é só isso, os comentários são o reflexo daquilo que são as experiências. Eu posso ter uma grande atenção aos comentários que me fazem, mas tenho um serviço que é péssimo, ou a cama está mal feita..., por muitas ferramentas que eu tenha de comunicação e por muitas pessoas que eu tenha a monitorizar os comentários se eu não retirar nada e não fizer nada, os comentários continuam a ser negativos e a reputação será má. Eu acho que os comentários são uma consequência directa daquilo que é o nosso serviço, daquilo que é o nosso empenho e daquilo que é o nosso produto.

E hoje em dia, cada vez mais, os clientes acabam também por fazer um bocadinho o trabalho do hotel, acabam por fazer a sua promoção.

Manuel Goes - é óbvio! Mas isso era o antigo boca-a-boca, agora não é boca-a-boca, é comentário a comentário, mas acaba por ser o mesmo. Os comentários boca-a-boca tinham influência, dizia-se, não sei se era comprovado ou não, que um comentário positivo trazia dez pessoas e um comentário negativo influenciava vinte ou trinta ou quarenta pessoas. Portanto, aqui como é óbvio só muda a plataforma em que é feito.

Outra coisa que tenho vindo a perceber ao longo das entrevistas é a influência e a importância dos *bloggers*, vocês trabalham com algum tipo de *bloggers*?

Manuel Goes – trabalhamos e temos tido alguma atenção e trabalhamos com *bloggers* de quase todo o mundo. E aqui os *bloggers* podem ser muito bons ou podem ser muito maus e como é óbvio nós temos tido grande atenção aos *bloggers* e temos trabalhado com inúmeros. É sempre uma caixinha de surpresa, porque às vezes são *bloggers* que não atraem tantas pessoas. Nós tentamos perceber quem é que são, qual é o seu público alvo e de que maneira é que nos podem interessar, mas muitas vezes também existe aqui um grande aproveitamento dos *bloggers* para viajarem de borla e depois os textos que fazem sobre os nossos hotéis não trazem grande mais valia. Mas estamos muito atentos aos *bloggers* e temos participado muito e temos tido muitos *bloggers* nos nossos hotéis.

Pois é que não tinha mesmo noção da importância dos *bloggers* hoje em dia.

Manuel Goes – mas são muito importantes, mas é preciso é perceber quais é que valem a pena, porque há muita gente que tenta viajar de borla.

E esta questão da reputação... existe ou não em termos financeiros forma de medir o seu impacto?

Manuel Goes – acho muito difícil, nós pelo menos neste momento ou pelo menos com as ferramentas que temos é muito difícil medir. Nós temos três hotéis, dois deles são *My Story Hotels*, que são uma marca nova que nos criámos, que são hotéis que têm uma série de características que os tornam muito especiais e esses qualquer um deles, tanto na *Booking*, como na *Expedia*, como no *TripAdvisor* estão muito bem colocados. E depois temos o *Hotel Lisboa Tejo*, que é um hotel velhinho que vai agora ser remodelado e conseguimos perceber a diferença entre eles em termos de reputação. Agora, eu não lhe consigo dizer que se o Hotel Lisboa Tejo tivesse com uma reputação melhor *online* o que é que isso eventualmente poderia trazer em termos de elasticidade de preço, porque eu acho que, neste momento, estamos absolutamente conscientes daquilo que é o valor do Hotel Lisboa Tejo e a elasticidade não variaria muito se tivéssemos nove na *Booking* ao invés do oito ponto dois, com certeza que estaríamos mais presentes, não sei se venderíamos mais caro, porque obviamente que se vendêssemos mais caro o nove desceria... não sei... Agora com certeza que no hotel do Rossio, nós temos nove ponto quatro na *Booking* e estamos no *TripAdvisor* entre os melhores hotéis de Lisboa e como é óbvio que essa reputação ajuda-nos a captar visitantes, não sei é quantifica-los.

E só mais uma pergunta... para vocês qual é que é a importância dos clientes passantes? Daqueles clientes que não ficam hospedados no hotel, mas que utilizam os serviços como, por exemplo, restaurante?

Manuel Goes – os nossos hotéis têm serviços muito limitados. Temos restaurante em dois hotéis e como é óbvio para o restaurante têm uma grande importância porque os restaurantes devem ter vida própria e cada vez menos devem depender dos hotéis, principalmente nestas unidades pequenas que não geram tanto negócio para o restaurante como unidades grandes ou noutras localizações. Agora nós também temos uma grande preocupação com os nossos hóspedes externos ou com os nossos clientes que não sejam residentes, nos restaurantes. Já tivemos aqui uma série de plataformas para tentar perceber, principalmente a Internet, com uso da Internet, onde era obrigatório um registo, onde ficávamos com alguns dados e nas segundas visitas já podíamos

conhecer melhor os clientes... é muito difícil incutir numa equipa de restauração, onde muitas vezes existem aqueles picos de trabalho... é muito difícil que alguém esteja a ver numa plataforma quem é que se sentou na mesa e quem é que não se sentou e se gosta mais de café com açúcar ou café sem açúcar, é muito difícil isso. Portanto, o que acontece, invariavelmente, é que as pessoas vão conhecendo os clientes nos restaurantes e cria-se aqui quase uma relação, mas sem acesso a estas plataformas, que são difíceis e que fazem muito sentido se calhar em estruturas diferentes, mas nas nossas é muito difícil pôr isso em prática.

E agora por último: a reputação é ou não importante?

Manuel Goes – não é ser importante... é fundamental! Isso não há dúvida nenhuma, eu não acredito que hoje ninguém com menos de oitenta anos não tenha acesso à Internet. E isso é indiscutível, por muito que vá a uma agência de viagens, tendencialmente vou sempre à Internet procurar e tentar perceber o que é bom e o que é mau e inclusivamente perceber dentro de um hotel quais é que são os quartos melhores, quais é que são os quartos piores, quais é que são os que fazem menos barulho ou mais barulho. Os nossos hóspedes já são muito mais... já têm um conhecimento muito maior do nosso produto do que aquele que nós imaginamos. Muitas vezes quando chegam já sabem que querem um quarto virado para a frente, no quarto andar, mas não pode ser o quatrocentos e nove porque houve um senhor que esteve lá e fez barulho. Já têm aqui um grande conhecimento. Por um lado, é muito melhor e é muito bom haver este conhecimento porque os enganamentos são cada vez menores e ninguém já quase vem ao engano. Por outro lado, esta gestão diária é muito mais difícil principalmente em hotéis como este onde temos quartos completamente diferentes uns dos outros e um quarto ao lado do outro é diferente pela vista ou pelo tamanho... e aí é um desafio muito grande para as recepções alocarem o quarto certo para o hóspede certo.

As pessoas estão cada vez mais exigentes e isso é bom e faz aumentar a fasquia.

Manuel Goes – sim, isso é bom! Nós não temos qualquer problema com a exigência, são desafios diferentes, nós não podemos enganar um hóspede e pô-lo num quarto mau porque pensamos que ele não vai dizer nada a ninguém.

Não se podem ter fotografias diferentes dos quartos do que aquilo que eles são na realidade...

Manuel Goes – tem que ser tudo muito mais realista o que nos obriga a sermos mais organizados, mais competitivos e mais transparentes.

A primeira pergunta que tenho a colocar é: quais é que são as especificidades no sector da hotelaria que fazem com que a comunicação seja diferente da comunicação noutros sectores de negócio?

Paulo Dias – a especificidade é que nós somos um serviço e quando estamos a comunicar estamos a comunicar emoções ou temos de comunicar que vamos proporcionar uma boa experiência aos clientes, porque ao contrário de uma fruta, por exemplo... você quer comprar uma maçã, compra uma maçã, é boa, sabe mais ou menos o que é uma maçã, sabe que é redonda, cheira-a... Um quarto de hotel quando você está no outro lado do mundo não consegue perceber o que é que aquele quarto de hotel representa, até porque a fotografia pode ter sido alterada ou trabalhada de maneira que apresente uma coisa que se calhar não corresponde à realidade. Por isso quando nós comunicamos, temos que comunicar de maneira a que apelemos à emoção das pessoas e de maneira a que elas fiquem cativadas com o que fazemos e isso às vezes torna-se muito difícil, mas se não o conseguirmos fazer estamos tramados, por isso é que a qualidade da fotografia, a qualidade dos vídeos é tão importante para nós. É mais importante a fotografia de um quarto de hotel ou de um serviço do que uma descrição muito longa, com muitas palavras, porque não vale a pena estar a comunicar com muitas palavras, vale mais mostrar o que temos para oferecer. Portanto, essa é a especificidade de comunicar um serviço e não um produto tradicional.

A próxima pergunta tem a ver com a diferenciação entre os grupos de *stakeholders*, essa comunicação que me está a falar é mais direccionada ao consumidor final, ao hóspede...

Paulo Dias – sim! no nosso caso praticamente sim, nós não comunicamos com agências de viagem, nem com outros parceiros. A nossa comunicação é 99% ou 100% dirigida ao hóspede. Às vezes pode ser comunicada através de uma agência de viagem ou através de outro meio, podem ajudar-nos a fazer essa comunicação, mas o nosso objectivo final é sempre o hóspede. Não estamos cá a comunicar para mais ninguém, as outras pessoas, pelo menos no nosso caso não nos interessam. Poderá haver outros grupos hoteleiros que trabalhem de outra maneira e que tenham interesse em fazer de outra maneira, mas a nossa comunicação é muito directa e é muito final. O hóspede é que é o nosso objectivo.

E em termos de comunicação interna, com os colaboradores? Como é realizada essa comunicação?

Paulo Dias – Existe a preocupação de comunicar com os colaboradores, porque se a comunicação com os nossos colaboradores não correr bem, se aquilo que nós pensamos e aquilo que nós dizemos e aquilo que queremos colocar em acção não for bem comunicado, toda a comunicação que se calhar vamos fazer para os clientes também não funcionará. Temos que estar todos na mesma onda e existem várias pessoas a fazer isso, a comunicação interna por escrito, reuniões... e acima de tudo aquelas conversas de corredor, que parecem que não têm interesse nenhum, aquelas conversas logo pela manhã, que parece que estamos só a falar de coisas banais, mas no fundo não estamos, estamos a contribuir para a cultura de comunicação que queremos depois também transmitir aos nossos clientes. Obviamente, é uma parte essencial os nossos colaboradores transmitirem essa comunicação, não só o hotel enquanto organização, mas também os colaboradores no dia-a-dia.

Voltando agora um bocadinho ao consumidor final, no que toca à gestão das expectativas desse consumidor, ou seja... esta unidade tem determinados serviços para oferecer, como é que vocês tentam perceber o que é que o cliente deseja quando chega ao hotel? Como é que é realizada a comunicação antes da sua chegada? Para que depois as expectativas sejam correspondidas...

Paulo Dias – nós normalmente não conhecemos os clientes que nos procuram. Se os clientes forem cliente repetidos, nós temos um historial do que é que o cliente quis, qual foi o tipo de quarto, o tipo de serviços que utilizou, mas a nossa taxa de repetição é baixa, talvez 10, 15 %. Portanto, a maior parte dos clientes que nos procuram são clientes de primeira vez e são clientes que muitas vezes viajam em grupo e a expectativas deles em relação ao hotel, como nós somos um hotel de quatro estrelas, o que eles esperam é o que eles conhecem de outros hotéis de quatro estrelas. Nós *à priori* não temos muito contacto com o cliente. Acontece às vezes o cliente nos mandar *email* a perguntar qualquer coisa, se temos determinado serviço, se podemos proporcionar alguma coisa extra que ele necessite, mas a nossa comunicação com os clientes antes da chegada é muito reduzida. Se me perguntar como é que depois avaliamos as expectativas deles... nós temos aqui uma forma diferente de trabalhar, eu por exemplo estou agora aqui a falar consigo, mas há cinco minutos atrás estava a falar com dois clientes ingleses ao mesmo tempo. Eles nem se conheciam e eu apresentei-os. Portanto, estas conversas com os clientes são extremamente importantes. Normalmente, quando estamos a meio de uma conversa, uma das perguntas que faço é, ‘‘como é que está a correr a estadia? Estão a gostar? Há alguma coisa que possa fazer?’’, e eu faço isso e há muitas mais pessoas dentro do hotel que fazem a mesma coisa. Durante a estadia do cliente nós vamos vendo se estamos a corresponder à sua expectativa e tentamos ultrapassá-la. Depois temos

métodos tradicionais para perceber se o cliente gostou ou não, se bem que aí é mais difícil corrigir se acontecer alguma situação chata, mas temos os inquéritos e depois temos os novos canais como o *TripAdvisor*, a *Booking*... nós andamos sempre atentos ao que os clientes dizem nesses canais e respondemos e daí percebemos se eles gostaram ou não e se atingimos o que queríamos atingir, mas para mim o mais importante é quando os clientes estão no hotel perceber o que se está a passar, se eles estão a gostar ou não, porque é aí que eu posso fazer a diferença. Se um cliente não está a gostar da estadia e vai reportar isso quando sai do hotel eu não posso fazer nada porque a experiência já foi má, mas se conseguir apanhar isso, e nós temos uma grande preocupação em apanhar isso durante a estadia do cliente, nós conseguimos corrigir, não a 100%, porque há situações que nos ultrapassam, mas se calhar 90% conseguimos corrigir e proporcionar uma boa estadia ao cliente.

Tendo em conta também o que acabou de referir, todos esses sites como *TripAdvisor*, *Booking*, que têm cada vez mais impacto, como é que a comunicação em hotelaria se alterou nos últimos anos, tendo em conta o aparecimento de todas estas plataformas?

Paulo Dias – alterou-se radicalmente, porque antigamente a nossa comunicação acabava no dia em que o cliente saía do quarto, basicamente acabava aí, nunca mais sabíamos nada sobre aquele cliente e ele não sabia mais nada sobre nós. Hoje, a estadia do cliente não acaba no momento em que ele faz o *check-out*, acaba, se calhar, quinze dias depois, um mês depois ou seis meses depois quando ele vai ao *TripAdvisor* e faz a sua *review*. Até lá ainda temos que ter algum cuidado com aquele cliente, no fundo ainda é nosso cliente. Portanto, isso alterou radicalmente porque esse período se alterou e agora essa forma de comunicar *à posteriori* deu ao cliente um poder enorme sobre o hotel. Um poder tremendo e ao dar-lhe esse poder essa comunicação acaba por fazer com que a nossa maneira de trabalhar e os nossos padrões de qualidade também se alterem. Essa comunicação teve uma forte influência na maneira como os hotéis se organizam e como trabalham e como proporcionam as coisas aos hóspedes. De uma maneira indirecta eles vieram alterar toda a nossa maneira de trabalhar, antigamente não nos passaria pela cabeça telefonar a um cliente depois do *check-in* a perguntar “como é que está? Gostou do quarto? Precisa de mais alguma coisa?”, isso era uma coisa a qual não daríamos muita importância. Hoje, nós tentamos fazer isso com todos os hóspedes. Por exemplo, se for uma família com crianças tentamos perceber se está tudo bem, se é preciso mais alguma coisa... esse é um procedimento que tivemos que incluir na nossa comunicação, porque se o cliente tiver uma má experiência essa má experiência agora é muito mais facilmente comunicada a outros milhares de clientes, que vão influenciar outros

milhares de clientes e isto não acontecia antigamente. Mas atenção, isto não devia ser assim, nós devíamos ter pensado nisto sem precisar de ser influenciados pelo exterior, e já havia quem o fizesse, mas há outros que não, e como digo isto digo outras coisas que vão acontecendo no dia-a-dia que nós temos que ter atenção, sempre preocupados com essa comunicação pós *check-out*.

O que está a dizer é que agora os clientes têm mais poder e acabam por ter impacto na reputação geral da unidade?

Paulo Dias – e na nossa operação. A relação de poder entre o hotel e o cliente mudou completamente, antigamente o hotel estava cá em baixo e o cliente lá em cima, neste momento isto mudou, e se calhar em certas unidades que não tenham a capacidade de se adaptar facilmente o hotel vai acabar por se tornar subserviente do cliente. Se nós não alteramos os nossos padrões de serviço de maneira a atingir as expectativas dos clientes as unidades tornam-se subservientes dos clientes e têm quase que pedir aos clientes para deixarem comentários positivos. A relação de poder alterou-se completamente

Em relação aos *sites* de comentários que falámos, vocês têm algum mecanismo de monitorização desses *sites*?

Paulo Dias – nós não temos nada automatizado, existem programas, existem *softwares* para fazer essa avaliação e fazem coisas muito interessantes nessa área e até nos permitem tirar informação, mas nós não temos e normalmente até sou eu que o faço. Vejo todos os dias e respondo aos clientes sempre que posso, tento me explicar, mas isso vale pouco, por isso é que a relação se alterou.

E em termos de canais próprios? Para além do *site* do hotel? Que outros canais é que utilizam?

Paulo Dias – neste momento utilizamos só o *site* do hotel e o *Facebook*, o hotel tem uma página no *Facebook* e utiliza uma página do grupo. Nós também fazemos aqui um outro tipo de comunicação que tem a ver se correu tudo bem com o cliente, se correspondemos às suas expectativas, normalmente tentamos mandar um *email* direccionado a todos os clientes que ficaram connosco. Quando temos os *emails*, o que às vezes não é fácil porque eles não querem divulgar, também já perceberam que uma das maiores riquezas de uma empresa é o seu contacto de *email*, porque nos permite chegar a ele de uma maneira muito rápida e com custo muito baixo. Quando temos os *emails* dos clientes, tentamos agradecer. Portanto, é uma forma de comunicação

e também é uma forma de comunicação comercial, às vezes aproveitamos para perguntar se querem voltar a ficar connosco, pedimos para nos contactarem, divulgamos promoções comerciais... são estes os canais que utilizamos mais neste momento. *Twitter* não temos e não temos dimensão se calhar, seria uma outra forma de comunicar, mas depois gerar conteúdo e ter uma pessoa a trabalhar isso todos os dias num hotel da nossa dimensão não seria fácil.

E a comunicação nesses canais, não nos *emails*, mas no *Facebook* e no *site*, qual é o seu objectivo final?

Paulo Dias – basicamente é gerir a marca e promover as vendas, nomeadamente no *Facebook* e no *site* do hotel a comunicação tem um objectivo comercial, não vai muito para além disso.

E o impacto dos comentários dos clientes ao nível da reputação? Tinha dito que não têm nenhum mecanismo automatizado que permita fazer essa análise de conteúdo, mas é possível medir o impacto directo que esses comentários, positivos ou negativos, têm a nível de retorno financeiro?

Paulo Dias – a ligação não é directa, nós não conseguimos dizer ‘olha tive este comentário negativo, tive que baixar os preços’, não é científico, não conseguimos fazer isso dessa maneira, mas conseguimos perceber perfeitamente, principalmente com o mercado alemão. Quando nesse mercado o número de reservas baixa, os nossos operadores são os primeiros a informar-nos que a nossa reputação está mais baixa e para o mercado alemão, que é um dos nossos mercados principais, isso é da maior importância. Na *Booking* nós percebemos que se tivermos uma reputação muito baixa teremos que baixar os preços em relação aos nossos concorrentes directos da mesma categoria ou da mesma zona. Isto não é feito de uma maneira muito científica, mas nós temos essa percepção enquanto profissionais de hotelaria, porque fazemos isto há muitos anos.

Consegue-se perceber uma relação causa-efeito.

Paulo Dias – sim!

Já me tinha dito que responde a alguns dos comentários, mas existe algum critério, por exemplo responder a todos os comentários negativos e aos positivos responde de forma aleatória?

Paulo Dias – não, respondo a todos!

E a reputação em termos de vantagem competitiva? Comparando a vossa reputação com a concorrência e perceptível o seu impacto?

Paulo Dias – sim, a relação causa-efeito é negativa ou positiva consoante a pontuação. Se eu tiver uma reputação de 90% na *HolidayCheck* eu não preciso de fazer mais nada, as reservas caem sozinhas, agora se tiver 70% o cliente vai querer comparar a unidade com outras, é tão simples quanto isso.

E a última pergunta: qual é a verdadeira importância da reputação e da sua gestão?

Paulo Dias – o importante é que a reputação seja real, ela tem que ser substanciada porque se calhar é fácil obter essa reputação, mas temos que trabalhar para a manter se for positiva, se for negativa temos que trabalhar para a melhorar, mas o mais importante, é que ela corresponda à realidade. Quando as pessoas nos visitam, imagine que na *Booking* eu tenho oito, porque pedi a uns amigos para me pontuarem com dez para eu subir a minha reputação, posso aumentar o preço em relação à concorrência, mas depois chega um cliente que pensa que o hotel é um oito e percebe que afinal não é mais que um sete, isto é muito pior do que ter um sete e a prestação de serviços corresponder realmente a essa pontuação. Portanto, a reputação tem que ser real, o nosso serviço e o nosso trabalho todos os dias tem que corresponder àquilo que os clientes acham que nós vamos oferecer. Isto só se consegue com trabalho, serviço, procedimentos... todos os dias. A reputação é muito engraçada, mas se não for trabalhada todos os dias não vale nada. No Algarve nós temos esse problema, quando chega o Inverno queremos descansar porque trabalhámos o Verão todo e depois acontece que vamos por aí abaixo e isso não pode acontecer.

Quais são as diferenças entre comunicar em hotelaria e comunicar noutra sector de negócio?

Pedro Fonseca – Falando aqui do nosso hotel, nós temos de fazer uma comunicação para vários tipos de público. Somos um hotel de cinco estrelas, mas temos vários tipos de público, desde o nórdico, portugueses durante as épocas altas e por isso temos que fazer uma comunicação diversa e sempre bilingue e às vezes até mais (o *site* acho que tem sete línguas). É uma comunicação que tem de ser muito mais abrangente e nós estamos a vender a nossa casa, estamos a vender um hotel e não um produto que vai para a casa das pessoas. Nós temos que fazer com que as pessoas se sintam bem-vindas no nosso hotel e é por aí que tem de ser feita a abordagem, temos que fazer com que os clientes se sintam em casa. Aqui as pessoas entram em contacto com o serviço que nós oferecemos num ambiente que não é o delas e por isso temos que as fazer sentir-se à vontade.

Armando Diaz – eu diria também que a grande diferença de um produto de hotel para um produto farmacêutico ou qualquer outro produto é que nós vendemos produtos que são intangíveis, nós vendemos experiências. É totalmente diferente a forma como o cliente experimenta o nosso produto, o nosso serviço. Por muito que queiramos ser *standardizados* a forma como o cliente vai receber o nosso serviço é totalmente diferente do que seria um produto como um refrigerante, por exemplo, por isso a nossa mensagem tem que transmitir aquilo que a pessoa pode experimentar.

Para além da comunicação que é feita para o hóspede, com outros públicos da envolvente como agências turísticas, Turismo de Portugal, a comunidade local, os colaboradores, etc. como é feita essa comunicação?

Armando Diaz – normalmente a comunicação externa é realizada pelo Pedro e eu trabalho mais a comunicação interna. Em relação á comunicação interna, como pertencemos à IHG, que é o nosso grupo eles também fazem muita comunicação externa. Muita da nossa divulgação é feita pela própria companhia e por isso também temos que corresponder a certos padrões em termos de formato, de fotografias, de cores, etc. que estão definidos pela marca *Crown Plaza*. Na parte de comunicação interna é muito importante que os nossos empregados estejam bem informados, não só de coisas internas, mas também sobre a informação que passamos para fora, por exemplo sobre os nossos pacotes de Natal, de Ano Novo, sobre qualquer informação que possa influenciar a experiência do cliente, etc. Nós transmitimos toda essa informação. Transmitimos todas as

informações que achamos relevantes, por exemplo, hoje já afixamos a mudança da hora. Utilizamos muito o *Facebook* como plataforma, porque hoje em dia toda a gente está ligada ao *Facebook*.

O *Facebook* para fazer a comunicação interna?

Armando Diaz – sim! Por exemplo quando há vagas internas, coloco um *tag* para os nossos colaboradores e eles começam a espalhar essa informação com o seu grupo de amigos e temos também um mural físico aqui no hotel dividido em quatro partes. Uma delas é relativa a toda a informação do próprio hotel, qualquer mudança que possa ocorrer, informações sobre a própria marca. Depois uma outra parte dedicada aos comentários dos clientes, todos os comentários que os nossos clientes façam são afixados nesse quadro. Uma parte dedicada ao nosso pessoal, onde colocamos os seus aniversários, onde damos as boas vindas a novos colaboradores, toda a informação que os possa influenciar. Por último, temos uma parte direccionada a assuntos mais gerais, por exemplo, sobre o que está a acontecer na nossa cidade em termos de cultura, desporto, música, para que os nossos colaboradores, se necessário, transmitirem essas informações aos clientes ou até mesmo eles usufruírem dessas actividades.

Voltando agora um bocadinho atrás à relação com o cliente, como é que gerem as suas expectativas? De que forma tentam perceber antecipadamente o que o cliente procura quando decide ficar alojado na vossa unidade?

Armando Diaz – temos a vantagem de termos uma *intranet* própria da companhia com imensos aplicativos que lá estão inseridos. Há um aplicativo que é muito detalhado no que diz respeito às plataformas sociais... qualquer comentário que qualquer cliente faça em qualquer uma das quarenta e três plataformas sociais que estão lá inseridas, e com isso conseguimos procurar toda essa informação. O Pedro faz um acompanhamento desses comentários, que são feitos através da IHG e normalmente essa informação é partilhada internamente para que toda a gente esteja a par da opinião dos clientes. Até porque todas essas opiniões e comentários de clientes nós temos um prazo de horas para responder. Nós temos que responder a todos os comentários que nos façam.

Mas isso é mais em termos de comentários após a estadia correcto?

Pedro Fonseca – sim! As pessoas têm que colocar o número da sua reserva para validar porque caso contrário qualquer pessoa podia dizer mal e é preciso ter cuidado com isso.

Armando Diaz – mas depois em termos de expectativas isso permite-nos fazer mudanças e avaliar a situação actual e fazer alterações ao nível do serviço. Se eu for ver o que os nossos clientes nos sugeriam há cinco anos atrás, não tem nada a ver, muitas dessas coisas já foram ultrapassadas, graças a esses comentários.

Esse aplicativo que falam é um aplicativo que recolhe comentários de vários sites?

Armando Diaz – sim! *Sites* como o *TripAdvisor*, *Booking*, etc.

Pedro Fonseca – nós trabalhamos com o *TripAdvisor*, *Booking*, *Expedia*, com o *Hotels.com*, com a IHG e o aplicativo funciona como agregador.

Utilizam essa plataforma e depois respondem a todos os comentários quer sejam positivos, quer sejam negativos é isso?

Pedro Fonseca – sim, sim!

Armando Diaz – eu respondo aos comentários vindo da própria companhia e supostamente só deveria responder aos negativos naquele prazo estipulado de resposta, porque se não responder nesse prazo sou chamado à atenção porque eles fazem essa monitorização, mas por norma eu aqui respondo a todos os comentários quer sejam bons ou menos bons. Especialmente porque, hoje em dia, qualquer pessoa que escolhe um hotel a primeira coisa que vai ver são os comentários e parecendo que não, dá uma imagem muito boa quando lemos as respostas aos comentários que são deixados pelos clientes.

Pedro Fonseca – mostra que o hotel não tem medo de dar a cara. Percebe-se que o hotel tem consideração pela opinião dos seus clientes.

Armando Diaz – muitas vezes há clientes que fazem comentários meio descabidos, mas temos que os respeitar e responder. É curioso porque eu às vezes verifico a concorrência e parece que não, mas isso tem impacto, o facto de se ver a resposta de alguém, mesmo que seja do departamento de *Guest Service*, isso tem impacto.

Essas plataformas que acabámos de falar são aquelas que os clientes utilizam para comentar a sua estadia, mas ao nível e canais próprios quais é que utilizam para comunicar com os vossos públicos?

Pedro Fonseca – neste momento trabalhamos com o *Facebook*, tínhamos *Instagram* e *Twitter*, mas não tinham muita adesão e por isso é preferível não os utilizar e fechar a conta e se for apropriado noutra altura voltar a utilizar. No Natal e Ano Novo estou a pensar lançar novamente o *Instagram* e vamos ver como corre e junto com o *Instagram* relançar também o *Twitter*, embora em Portugal não se utilize muito esta plataforma, mas como o nosso público é maioritariamente inglês pode ser que seja importante.

E a comunicação que é feita nesses canais, nomeadamente no *Facebook*, que é o que está neste momento activo, qual é o seu objectivo?

Pedro Fonseca – é a promoção do hotel, mostrar os nossos serviços! Fazer uma comunicação básica.

E tendo em conta que todas as novas plataformas que vão surgindo alteraram a forma como as pessoas se relacionam e comunicam, qual é que para vocês é o maior impacto destas plataformas?

Pedro Fonseca – de há uns anos para cá o número de pessoas que tem *Facebook* tem vindo a crescer e desde que as pessoas passaram a poder comentar a sua estadia, a grande diferença é, por exemplo, se nós fizermos um anúncio as pessoas não podem responder ao anúncio, mas agora podem responder ao que estão a ver. Já é completamente diferente porque já temos o *feedback* das pessoas e elas próprias já têm o *feedback* de outros e temos que ter noção que isso acontece e por isso ter cuidado com o que publicamos.

Armando Diaz - mas também utilizamos outras formas de comunicação como cartazes exteriores, que agora estão a ser renovadas para promover eventos internos, agora para o Natal e Passagem de Ano, ou outros tipos de publicações, mas realmente estas novas tecnologias permitem a interacção entre as pessoas e permitem darem a sua opinião.

Acaba por ser uma comunicação mais directa entre a unidade e os clientes. E tendo em conta esta dinâmica despoletada pela facilidade em publicar comentários, quando são negativos isso tem impacto directo na reputação do hotel?

Armando Diaz – isso não há dúvida! Se tivermos um cliente satisfeito isso influencia logo o nosso negócio. Nós acompanhamos e damos muita importância às opiniões dos nossos clientes e isso é visto diariamente e partilhado internamente. Temos que estar atentos e acompanhar porque é isso que faz o nosso negócio, porque se tivermos uma reputação negativa de certeza que ninguém vai querer ficar aqui hospedado. A menos que seja, por exemplo, um hotel em Londres que é o pior hotel do mundo e toda a gente quer ir lá experimentar essa péssima experiência pela curiosidade, o que não é o nosso caso, então temos que ter esse cuidado. E mensalmente é feito um apanhado de todos os comentários e depois eu faço a distribuição desse apanhado por todas as secções do hotel para conseguirmos comparar os nossos serviços, por exemplo, em relação ao mesmo período do ano passado e fazemos um paralelismo para podermos tomar medidas de melhoria. Até porque a própria companhia onde estamos inseridos faz a nossa avaliação segundo sete indicadores métricos e um deles é a satisfação do cliente.

A reputação e a satisfação do cliente são de facto muito importantes.

Pedro Fonseca – claro, até porque se a reputação for má não vamos ter clientes, se não tivermos clientes não temos negócio. É muito fácil, um hotel é algo físico, é palpável, conseguimos ver o seu funcionamento, agora imagine uma loja *online* em que só há comentários negativos claro que não se vai querer fazer encomendas nessa loja. Um hotel também pode ser por aí, por exemplo, os clientes ingleses não vêm ver o hotel antes da estadia, então se virem que a qualidade é má e depois vão ver os hotéis da concorrência e veem que os outros são melhores optam pelos outros. E nós temos muita concorrência e se calhar entre ficar num hotel de cinco estrelas com uma má reputação a ficar num de quatro com boa preferem ficar no de quatro.

Armando Diaz – eu acho que a reputação influencia na escolha, mesmo que o preço seja diferente, eu penso que isso influencia muito no momento de escolher o hotel A ou o hotel B.

Pois eu acredito que as pessoas talvez prefiram pagar um bocadinho mais e ficar num hotel melhor do que pagar menos e ficar num sítio que não tenha tanta qualidade, se tiverem essa disponibilidade.

Pedro Fonseca – mesmo vice-versa, se virem que um hotel de cinco estrelas tem um serviço mau e um de quatro estrelas ao lado tem um bom serviço preferem ficar num de quatro estrelas, pensam vamos pagar menos e possivelmente até vamos ser melhor atendidos. Isso pesa muito.

Armando Diaz – até porque esses comentários e opiniões são dados pelos próprios utilizadores. Eu até posso escrever no meu *site* que tenho o melhor serviço, que sou o melhor, mas isso é o meu ponto de vista, mas se o meu cliente que experimentou diz o contrário...

Exacto! Essa é a grande diferença que existe hoje em dia.

Pedro Fonseca – e também o bate boca entre conhecidos, se uma pessoa perde tempo da sua vida em ir fazer comentários de três ou quatro parágrafos a um *site* para as outras pessoas saberem que o hotel não correspondeu às suas expectativas, imagine o que vão dizer aos amigos, que por sua vez dizem a outros amigos e por aí fora. Como é óbvio que as pessoas mais depressa contam experiências terríveis do que experiências boas. Pelo menos nós em Portugal fazemos isso e acrescentamos sempre um bocadinho mais quando é mau, é perfeitamente normal e por isso temos que ter muito cuidado porque lidamos com pessoas e as pessoas são muito voláteis.

E mudam constantemente as suas opiniões.

Pedro Fonseca – exactamente! E se fizerem uma *review* um dia depois de terem estado alojadas ou fizerem uma semana ou um mês depois vai ser completamente diferente, porque as coisas já não estão frescas.

É por isso mesmo que os hotéis também se têm que adaptar a essas variações de opiniões e aos avanços tecnológicos, como já tínhamos falado.

Pedro Fonseca – sim até porque há pessoas que veem mal em tudo, podem fazer comentários que digam mal disto, mal daquilo, mal do outro, nós também temos que ter isso em atenção e temos que perceber que possivelmente não estão assim tantas coisas erradas. Mas depois também há aqueles que para eles está sempre tudo bem!

Armando Diaz – mas às vezes há opiniões que são muito ponderadas.

Pedro Fonseca – e são essas que realmente contam.

Armando Diaz – às vezes até pode ter acontecido alguma coisa ligeiramente errada, mas as pessoas classificam o hotel com nove porque percebem que o hotel tem qualidade e aconteceu um pequeno detalhe que não foi relevante no total daquilo que foi uma boa estadia. Aquilo que tentamos transmitir internamente é que o problema não é surgirem problemas, mas sim a atitude que se toma perante essas situações, porque nós trabalhamos com pessoas, e as pessoas são diferentes e a forma como eu trato um cliente vai ser completamente diferente da forma como vou tratar outro. Não é fácil trabalhar na indústria hoteleira e por isso temos que estar preparados

É um desafio!

Pedro Fonseca – a forma como se responde às necessidades dos clientes é muito importante. Por exemplo, chega ao ponto de acontecer uma coisa muito grave como o cliente chegar ao quarto e não ter papel higiénico. É uma coisa que provavelmente vem reclamar para a receção, mas se forem lá por o papel rapidamente, quando saírem provavelmente já não se lembram que quando chegaram não tinham papel.

Armando Diaz - e tanto que na receção, no momento da facturação os colaboradores tentam perceber com o cliente, e isso faz parte da política da companhia, como ele avalia a sua estadia conosco e assim no momento do *check-out* temos uma percepção da satisfação dos nossos clientes e isso é bom porque assim, diariamente, conseguimos ter uma ideia da nossa situação e não precisamos de aguardar pelos comentários mais tarde.

E a última pergunta é se têm algum programa ou mecanismo que vos permita em termos de retorno financeiro medir o impacto da reputação?

Pedro Fonseca – o impacto da reputação não, mas a divulgação que tivemos este ano com um anúncio que lançámos fez com que tivéssemos um público diferente do que noutros anos, tivemos nacionalidades que nunca tinham estado no hotel e vamos também tentando trabalhar esse ponto o que faz com que cresça não só o nome do nosso hotel, como também o nome de Vilamoura, em pessoas que provavelmente nem conheciam este local e que se calhar iam de férias para o sul de Itália ou para o sul de Espanha e que não conheciam Portugal, e a partir daí tentar divulgar, mas isso também não nos cabe só a nós, cabe também às associações de turismo, etc., saber se os comentários são positivos ou negativos, se forem positivos as pessoas voltam.

Armando Diaz – e voltam várias vezes, o que nos permite manter preços competitivos em relação à nossa concorrência

A primeira pergunta que tenho a colocar é: quais é que são as diferenças entre comunicar em hotelaria e comunicar noutra sector de negócio, quais são as especificidades que distinguem a comunicação neste sector?

Cristina Durães – é assim, sinceramente não sei se há diferenças ou não. A verdade é que temos que ser mais sensíveis, ir mais ao encontro daquilo que esperamos que o cliente tenha de expectativa e de alguma forma também vender o nosso destino, é mais nesse âmbito de vender o destino para depois conseguirmos também vender a nossa unidade hoteleira. Portanto, a nossa comunicação é sempre baseada de forma a incorporar o destino e a unidade e com alguma sensibilidade, porque o cliente hoje em dia desloca-se e tem sempre grandes expectativas e por isso temos que aliar uma coisa com a outra.

Então afirma que os aspectos mais relevantes a serem comunicados são o destino e a unidade?

Cristina Durães – sim!

E que tipo de campanhas é que costumam utilizar para fazer essa comunicação?

Cristina Durães – no dia-a-dia utilizamos as redes sociais, o nosso *site*, que é muito importante que seja aliciante, depois recorremos a jornais, trabalhamos muito com imprensa internacional e nacional, e é mais nessa base.

E tirando a comunicação que é direccionada para o cliente, no que diz respeito à comunicação que é realizada para outros públicos como é que realizam essa comunicação? Por exemplo com os colaboradores ao nível da comunicação interna, com agências de turismo...

Cristina Durães – recorremos ao *email* e ao telefone e por norma é assim quando queremos contactar com uma agência, normalmente é via *email* e enviamos as nossas propostas, as nossas tabelas, os nossos programas, tudo aquilo que lhes queremos vender de forma a aliciá-los, tentamos que seja sempre algo apetecível para os agentes depois venderem ao nosso público geral.

E em termos de comunicação interna o que é que é feito?

Cristina Durães – a comunicação é directa, cara-a-cara ou através de manuais que temos escritos para que também estejam a par das normas e que as cumpram.

Voltando agora um bocadinho atrás aos clientes, no que diz respeito às suas expectativas como é que tentam ir ao seu encontro, existe algum contacto prévio à chegada à unidade?

Cristina Durães – na minha forma de trabalhar eu gostava que esse contacto fosse mais fácil, mas não é assim tão fácil e nem o cliente ainda se dá tanto como gostaríamos, com muita pena porque ficaria a ganhar. Há alguns clientes que têm algum cuidado em contactar o hotel directamente, via telefone ou via *email* e com os quais temos a possibilidade de estabelecer esse contacto e perceber aquilo que gostariam, mas a maior parte das reservas são feitas através de operadores *online* ou mesmo via *email*, mas é mais distante. Até podemos informar que se for necessário alguma informação ou serviço extra que nos comunique, mas normalmente não passa de uma confirmação de reserva e então não temos essa possibilidade. Só a partir do momento em que o cliente entra é que podemos começar a ter algum conhecimento dos seus desejos ou daquilo que mais gostou do hotel. Às vezes é na saída ao perguntar se esteve tudo bem que nos damos conta de alguns desejos do cliente e anotamos sempre, temos sempre esse cuidado, para que essa informação seja guardada, para que se o cliente voltar lhe consigamos responder às expectativas. Por exemplo, se sabemos que determinado cliente gosta do galão de uma determinada forma se voltar ao nosso hotel procuramos que o galão lhe seja entrega de acordo com o seu gosto, porque já temos essa informação e tentamos ter esse cuidado, para que o cliente sinta a sua importância.

Mudando agora um bocadinho o tema e virando-nos para a comunicação nas plataformas *online*, nos últimos tempos que diferenças é que se fazem sentir ao nível da comunicação? Que novos desafios é que surgem tendo em conta que cada vez mais os clientes têm um maior poder sobre as organizações?

Cristina Durães - é bom o cliente se manifestar, é muito importante. Aliás, eu tenho um questionário que é todos os dias colocado nos quartos juntamente com um chocolate, no caso de ser um cliente novo, se for um cliente habitual não o fazemos com tanta frequência, mas o cliente novo leva sempre o questionário para que nos possa dar sugestões ou expor uma situação que possa ter corrido menos bem. Isso é muito importante, é importante que o cliente possa falar sobre aquilo que se passa e que possa sugerir melhorias, mas é também importante que ele seja leal e

correcto, porque muitas vezes os clientes vão falar sobre coisas que nem se passam neste hotel, assim como acontece com outros hotéis. Há uma grande guerra. Eu vou a congressos de turismo e noto os colegas muito desiludidos com o cliente porque expõem situações que não se passam nos hotéis deles e as pessoas vão falar só porque sim.

E o problema, ou não, é que cada vez mais os clientes ganham mais e mais poder e não se consegue controlar aquilo que sobre “nós” é dito!

Cristina Durães – e até porque existem alguns motores onde as pessoas podem falar sem terem passado pelo hotel, o que é mau, por exemplo no *TripAdvisor* não é necessário ter feito uma reserva para deixar um comentário, pode-se falar do hotel sem se ter lá estado.

A dificuldade é gerir os comentários negativos que são publicados?

Cristina Durães – gerir os positivos e os negativos, mas os positivos são sempre bons, desde que correspondam à verdade para que não induzam ninguém em erro, mas é difícil.

E no que toca a todos estes canais como o *TripAdvisor* que já falámos, mas outros como a *Booking* ou o *Expedia*, como é que vocês fazem a monitorização, com que frequência, quais são os critérios de resposta aos comentários?

Cristina Durães – mensalmente às vezes não dá, fazêmo-lo mais trimestralmente. Fazemos um apanhado para podermos fazer relatórios e isso vai-nos ajudar a ter uma ideia e aí notamos que muitos dos comentários não são fidedignos.

E existe algum critério para a resposta a esses comentários?

Cristina Durães – não tenho por hábito responder aos comentários, os únicos comentário que respondo são os que os meus clientes deixam no hotel, a esses eu respondo a todos. Ao nível das plataformas nunca respondi a ninguém, porque a meu ver gera-se ali um burburinho que é desnecessário e não é isso que eu quero para o meu hotel.

E ao nível da participação nestes canais qual é que é o seu objectivo? Criar uma boa reputação? Promover a unidade?

Cristina Durães – é assim, a minha reputação sou eu que a trabalho, independentemente se há um comentário bom ou menos bom, se eu não fizer o meu trabalho fiel e dedicado aos meus clientes nunca posso ter uma boa imagem e por isso cabe-nos a nós fazer um bom trabalho para que depois a comunicação passe pelo melhor e eu não tenho razão de queixa. Se por vezes existe uma ou outra coisa que não é tão agradável de se ouvir acaba por também servir para pensarmos e redefinirmos a nossa forma de trabalho, mas não tenho razão de queixa, porque me dedico a fazer um bom trabalho e dedico-me a preparar a minha equipa para isso também. A comunicação também parte daí, de todo um trabalho que é feito para que o cliente que fica connosco fique bem e passe uma palavra positiva sobre o nosso trabalho.

Estas plataformas acabam por dar voz aos clientes e apesar de muitas vezes existir um planeamento estratégico da comunicação a nível interno incontavelmente não seremos só nós que iremos comunicar sobre a nossa organização e isso tem de ser tido em conta na nossa forma de trabalhar e comunicar.

Cristina Durães – hoje em dia não se fala muito da comunicação de boca-a-boca, do passa palavra, mas essa é a mais importante, porque tu vais a um local qualquer foste bem-recebida e trataram-te bem, passaste um bom momento e um amigo teu diz-te que vai ao mesmo local então tu vais dar as melhores referências, essa é a melhor comunicação, porque aquela que foi vista numa revista, por exemplo, as pessoas vão pensar que foi pago. A referência que vem de um amigo vale sempre mais.

Muitas vezes isso pode funcionar ao contrário, às vezes as pessoas lembram-se mais de mencionar as experiências que lhes correram mal do que aquelas que lhe correram lindamente.

Cristina Durães – infelizmente a verdade é que algo positivo tem uma percentagem e divulgação muito menor do que algo negativo por isso temos que tentar fazer com que não existam experiências negativas.

Em termos da reputação que a unidade tem ao nível dessas plataformas como a *Booking*, vocês notam uma relação directa entre uma altura em que a pontuação está mais elevada com o aumento do número de reservas e vice-versa?

Cristina Durães – nós por acaso não temos uma grande oscilação, a pontuação máxima que tive na *Booking* foi nove ponto dois e a que comecei foi nove e agora mantemos nove ponto um, com pena, nem sei porque é que descemos, não faço ideia. A verdade é que a *Booking* abriu um canal de vendas para todas as unidades hoteleiras, quer sejam hotéis, quer sejam alojamentos locais, *hostels*, etc., agora a *Booking* tem tudo e está tudo à mistura. Eu com cinquenta quartos tento dar uma atenção muito cuidada ao meu cliente e privar com ele, dependendo dos clientes claro, mas a *Booking* agora vende tudo e se eu tivesse três ou quatro quartos na minha unidade a atenção que poderia dar ao meu cliente claro que ia ser ainda muito mais cuidada, mais personalizada, portanto é natural que essas unidades vão ter uma pontuação elevadíssima e isso veio fazer com que as outras pontuações andassem meio que a oscilar. Nós temo-nos mantido mais ou menos na mesma posição graças ao nosso trabalho, não só pela *Booking* ou pela pontuação da *Booking*. Há muitas pessoas que dão muito ênfase a essa pontuação, mas eu não ligo muito.

Então acha que esta questão da democratização dos SM e o poder crescente dos clientes fase às organizações não tem um impacto directo na sua reputação?

Cristina Durães – tem! Mas isso é bom porque serve para que façamos um trabalho cada vez mais cuidado. Nós trabalhamos para o público e o público cada vez é mais exigente e por isso temos que ser rigorosos com o nosso trabalho e ser profissionais. Eu acho que é bom a pessoa ter a capacidade de se manifestar, é muito bom.

Sim até porque os comentários negativos por vezes podem ser construtivos e abrir caminho a melhorias. E as pessoas também cada vez mais sabem ao que vão e o que esperar em determinado alojamento. Quem opta por ficar numa grande cadeia imagina que não terá um uma atenção tão personalizada como se ficasse hospedado num hotel com vinte quartos.

Cristina Durães – imagine há muitos casos em que a pessoa compra um quarto num *Ibis*, mas que anteriormente esteve num hotel como o nosso mais pessoal e vai reclamar do serviço do *Ibis* quando não deve porque são hotéis diferentes. Às vezes as pessoas equiparam umas unidades a outras e não o devem fazer. Eu não falo de mim porque não tenho razão de queixa, mas isso acontece.

E no que toca a esses comentários vocês utilizam algum programa que faça uma recolha dos comentários e pontuações das plataformas e que vos possibilite, por exemplo, analisar a concorrência e o vosso posicionamento no mercado?

Cristina Durães – temos um *Excel* e fazemos gráficos, mas não temos nenhum programa específico.

E para finalizar qual é o impacto da reputação na vantagem competitiva da vossa unidade?

Cristina Durães – a reputação de uma casa seja ela em que sector for é muito importante a todos os níveis, porque se se tiver uma má reputação não se vai querer trabalhar com essa empresa. Portanto, a reputação é um resultado do nosso trabalho, do gosto com que fazemos o nosso trabalho, se trabalharmos com dedicação, empenho e gosto vamos sempre ter bons resultados. E temos que saber aliciar, a comunicação não é só saber resultados bons ou maus porque o saber aliciar na nossa comunicação também é importante, ter programas que chamem à atenção das pessoas e focarmo-nos num mercado alvo. Mas antes disso tenho que vender o meu destino porque se eu não vender Aveiro e aliciar as pessoas a virem cá elas não virão ao meu hotel só para dormir, porque isso fariam em qualquer lado.

A primeira pergunta que coloco é: quais é que são as especificidades da comunicação em hotelaria que diferem da comunicação noutra sector de negócio?

Marta Oliveira Rocha – a única comunicação que conheço é a comunicação em hotelaria, foi a única área em que trabalhei. Posso dizer que uma das especificidades tem a ver com a área de negócio em que trabalhamos, vendemos um serviço, vendemos experiências e em função das várias unidades há públicos específicos e mercado específicos, ou seja, há unidades como o *Porto Palácio* em que o mercado é muito *corporate* e temos outras unidades mais vocacionadas para o lazer. Dentro do sector existem as especificidades de cada unidade hoteleira e obviamente que a comunicação tem que ser ajustada ao mercado. Em relação a outros sectores não consigo diferenciar porque nunca trabalhei outros sectores.

É então a questão de se vender uma experiência.

Marta Oliveira Rocha – a comunicação tem que ser ajustada aquilo que é o produto. A hotelaria tem que comunicar para aqueles que são os seus mercados, que muitas vezes diferem em termos de nacionalidades e por outro lado às necessidades dos clientes. O cliente em viagem de lazer é completamente diferente de um cliente em viagem de negócio.

E quais é que são os canais que utilizam mais para comunicar?

Marta Oliveira Rocha – nós utilizamos alguns *media*, meios de comunicação tradicionais, meios de imprensa e rádio, mas fundamentalmente comunicamos através dos nossos parceiros com os quais temos contratos, que têm as suas próprias ferramentas, como as brochuras, a própria comunicação na agência, as *newsletters*, etc. e depois comunicamos através das nossas redes sociais, neste caso só utilizamos o *Facebook* neste momento, depois também fazemos *mailing* directo com os nossos clientes, com os *emails* que recolhemos aqui localmente e de uma forma genérica penso que é isso.

Essa comunicação é a comunicação direccionada para o cliente final, para o hóspede. Em termos de comunicação, por exemplo, com os colaboradores, como é que é gerida essa parte da comunicação interna?

Marta Oliveira Rocha – nós neste momento, no caso concreto dos hotéis do grupo Sonae, utilizamos uma base de dados genérica e a comunicação com todos os funcionários é feita através de *mailing*, basicamente é isso.

E comunicação que é direccionada para o cliente, o seu objectivo é meramente o da venda? Ou realizam outro tipo de comunicação, por exemplo sobre o destino, etc?

Marta Oliveira Rocha – normalmente, aquilo que nós fazemos é enviar através das *newsletters* informação comercial de ofertas que tenhamos específicas, de pacotes específicos ou eventos que estejam a acontecer no hotel e utilizamos a rede social, neste caso, o *Facebook* para criar ligação, ou seja, para partilhar conteúdos mais genéricos que não tenham esse âmbito comercial. A comunicação é feita também através de comunicados de imprensa, normalmente sempre que há alguma coisa a acontecer, um evento, uma oferta especial, enviamos através da agência de comunicação que trabalha connosco comunicados para os meios a nível nacional, jornais e revistas. Esporadicamente se se proporcionar podemos fazer parcerias com alguns meios para a divulgação dos nossos serviços.

E em termos de *blogs*, trabalham com *bloggers*?

Marta Oliveira Rocha – trabalhamos numa base de pedidos, digamos assim. Depende muito daquilo que queremos comunicar, já aconteceu, já tivemos *bloggers* em todas as unidades, que nos visitam ou vêm usufruir dos nossos serviços e depois fazem *reviews* ou *posts* sobre os serviços, mas não há nenhuma regra. Vamos gerindo os pedidos que recebemos em função da nossa necessidade. Se tivermos necessidade de comunicar um serviço em concreto e se acharmos que determinada *blogger* vai de encontro ao nosso público alvo fazemos.

Existe aquela distinção entre o hóspede que fica alojado no hotel e aqueles que são os clientes passantes, que acabam por utilizar outros serviços como o centro de congressos ou a parte de *wellness*, como é feita a distinção em termos de comunicação para esses dois grupos?

Marta Oliveira Rocha – tem a ver com o produto que queremos comunicar, nós não comunicamos com o mercado local, ou tendemos a não comunicar, alojamento, por exemplo, porque à partida quem mora no Porto não vai querer ficar alojado no *Porto Palácio*, comunicamos outras ofertas, como a parte do *wellness*, o restaurante, os nossos *outlets*, que são de acesso a passantes, etc. Agora não há uma distinção muito clara, não é certo que uma pessoa do Porto não possa vir a precisar de

alojamento no *Porto Palácio*, eventualmente, se falarmos num programa de *réveillon*, por exemplo, até pode fazer sentido ficar alojado, por isso normalmente não fazemos essa distinção.

No que toca aos hóspedes que ficam alojados, antes da sua chegada, tentam entrar em contacto para tentar perceber quais é que são os serviços que vão procurar e para perceber quais são as suas expectativas?

Marta Oliveira Rocha – depende muito da forma como a pessoa faz a reserva. Se temos um contacto de *email*, normalmente, mandamos um *email*, cerca de uma semana antes da estadia a propor alguns serviços, como *upgrades* de alojamento ou massagens no spa, no caso da pessoa não ter pequeno-almoço, por exemplo, sugerimos a inclusão de pequeno-almoço, para fazer um resumo daquilo que será a estadia do cliente. Tentamos fazer isso através do *mailing* directo. Também temos muitas reservas através de agências e nesse caso esse contacto não é possível, só é possível nos clientes directos dos quais temos o contacto.

E em relação às novas tecnologias e às novas plataformas como o *TripAdvisor*, como é que é realizada a comunicação nesses canais? Como é que dão resposta a esses canais e como é que os gerem?

Marta Oliveira Rocha – normalmente tudo o que são conteúdos, são geridos pela parte do *Ecommerce*, são quem carrega e actualiza os conteúdos, a parte da gestão dos comentários, no caso do *Porto Palácio* é feita pela *guest relations* que faz o acompanhamento dos comentários e a resposta, normalmente através da mesma plataforma. Se a pessoa faz uma *review* no *TripAdvisor*, nós respondemos através do *TripAdvisor*. Se acharmos que há casos em que se justifique fazer um contacto mais directo com o cliente, e se tivermos os dados, se conseguirmos identificar a reserva, fazemos essa comunicação mais directa, mas normalmente utilizamos a mesma plataforma.

E respondem a todos os comentários ou fazem uma selecção?

Marta Oliveira Rocha – sim, respondemos a todos!

E em termos de gestão da comunicação qual tem sido o impacto destes novos canais?

Marta Oliveira Rocha – neste momento temos muito mais plataformas onde os clientes podem expressar a sua opinião, de uma forma muito mais rápida, quase instantânea. Pode acontecer

termos um cliente a usufruir de um serviço de *roomservice* e ao mesmo tempo estar a fazer uma crítica ao serviço se não estiver a correr bem. Normalmente, esses comentários mais instantâneos são de *reviews* mais negativas e isso cria em nós uma necessidade de sermos mais atentos ao nosso serviço. E em termos de gestão do dia-a-dia, faz com que a pessoa que está responsável por isso tenha essa tarefa adicional de fazer essa gestão, que antes de existirem essas plataformas não existia. Por um lado, é mais difícil obtermos o *feedback* dos clientes, nesse aspecto facilita porque conseguimos perceber o que é que corre mal, ou o que está a correr bem. Por outro lado, cria também essa necessidade de ter mais uma coisa para dar resposta.

Essa parte da gestão dos comentários vocês utilizam algum programa que faça uma recolha da informação das várias plataformas?

Marta Oliveira Rocha – actualmente utilizamos um programa que agrega os *reviews* todos da *Booking* e do *TripAdvisor*, mas não estamos a fazer a resposta através desse programa. É possível fazê-lo, mas neste momento não o fazemos, só o utilizamos para fazer a análise dos comentários. Este programa permite fazer uma análise semântica e de pontuação dos comentários e ainda fazer uma análise da concorrência, o que nos permite posicionar em relação à concorrência, mas a resposta fazemos directamente em cada plataforma.

No que diz respeito ao impacto desses comentários, quer sejam positivos, quer sejam negativos, existe uma relação de causa-efeito, quando por exemplo, a *Booking* ou o *TripAdvisor*, tem uma pontuação mais elevada numa determinada altura e mais baixa noutra, no que diz respeito ao aumento ou diminuição das reservas?

Marta Oliveira Rocha – não creio que haja uma relação assim tão directa, mas obviamente que influencia. Por outro lado, também acho que os clientes, hoje em dia, são um bocadinho mais selectivos e conseguem perceber melhor aquilo que é uma crítica construtiva e uma crítica feita simplesmente porque sim. Nós tanto numa plataforma como na outra estamos bem posicionados e não tem havido grandes oscilações, portanto, mesmo que haja, estando acima dos oito não tem grande impacto. Isso poderá ter impacto, e da minha experiência, mesmo em outras unidades hoteleiras, quando se desce de um oito para um sete ponto nove, porque há aquela coisa psicológica do oito ser o mínimo aceitável para muitas pessoas, mas quando se mantêm de um oito para cima, quando se passa daquilo que é considerado bom para muito bom ou excelente, não acho que haja grande oscilação.

Então não é possível medir em termos de retorno financeiro o impacto das pontuações que são atribuídas nestas plataformas?

Marta Oliveira Rocha – acho difícil conseguir estabelecer essa relação.

E a análise que me falou, do programa que utilizam para monitorizar estas plataformas, permite fazer em relação à concorrência um ajuste dos preços praticados?

Marta Oliveira Rocha – normalmente não serve para isso, serve para nós percebermos como é que está a nossa concorrência, porque temos que saber como é que ela está para saber em que medida nos posicionamos, mas normalmente não ajustamos os nossos preços porque a concorrência tem mais ou menos vinte euros, ou mais ou menos dez euros. A nossa estratégia de preço tem a ver com a nossa ocupação, com aquilo que é o nosso histórico. Tem muito mais a ver com aquilo que é a nossa realidade do que com a realidade daqueles que nos rodeiam.

Finalizando gostava de lhe perguntar qual é que acredita ser a importância da reputação numa unidade hoteleira?

Marta Oliveira Rocha – É uma área para nós muito importante, tanto que existe uma pessoa, que sou eu, que coordena a comunicação do hotel e ainda trabalhamos com uma agência de comunicação que nos ajuda a gerir esta reputação e acho que faz muita diferença para nos conseguirmos posicionar, principalmente num mercado onde há dezenas de unidades a abrir diariamente. Por outro lado, também nos ajuda a monitorizar aquilo que é dito sobre nós, porque é muito difícil hoje em dia conseguirmos ter uma percepção de tudo o que é publicado e por isso aí, em conjunto com a agência, conseguimos monitorizar muito mais facilmente. Mesmo até na questão das *reviews* que também é comunicação, a forma como as gerimos influencia, e hoje em dia os clientes estão muito atentos e antes de fazerem uma reserva possivelmente pesquisaram três ou quatro vezes na Internet sobre nós, e por isso tem que haver uma gestão muito cuidada daquilo que é a imagem do hotel para fora. Isso acho que influencia em muito, talvez não a retenção de clientes, porque este hotel tem muitos clientes que já cá vêm há muitos anos, mas a angariação de novos. Se eu, por exemplo, estiver à procura de um hotel e for à *Booking* e vir um ou outro comentário menos positivo, se calhar se esse comentário nem tiver sido respondido ou justificado, em vez de considerar esse hotel para ficar, vou considerar outro, portanto acho que isso é muito importante. Acho que cada vez mais as unidades hoteleiras estão a ter a percepção desta realidade, até porque é um bocadinho difícil, porque se não estiver ninguém dedicado a isto é difícil controlar

tudo o que é dito e hoje em dia também já existem várias ferramentas que ajudam a monitorizar esses comentários. Hoje em dia, às vezes existe é um problema em quantificar o impacto da reputação. Tudo bem que posso ter um *clipping* que me diz que aquela notícia me podia ter custado dois mil euros se a tivesse comprado, mas que negócio é que isso me vai trazer? É difícil perceber ao certo o seu retorno.

Ainda por cima o negócio da hotelaria tem uma variedade imensa de clientes e torna-se difícil perceber a que clientes chegou determinada informação que os fez escolher esta unidade e não outra.

Marta Oliveira Rocha – claro! Eu acho que a dificuldade muitas vezes, mesmo das agências de terem mais clientes nesta área tem um bocado a ver com isso, com a dificuldade em medir o retorno que se pode esperar de determinado investimento, que normalmente é um investimento elevado. Quando se contrata uma assessoria mediática, de imprensa, pressupõem-se estar a pagar mensalmente a uma agência e não sabemos ao certo que retorno é que vamos ter, acho que a dificuldade ainda está um bocadinho aí, mas também não sei se isso alguma vez vai ser possível, para isso talvez fosse necessário fazer um estudo mais aprofundado com os clientes para se conseguir perceber o porquê da sua escolha.

Mas dessa forma talvez se tornasse um pouco invasivo.

Marta Oliveira Rocha – Exactamente! Isso é muito difícil. Acho que a reputação ajuda a unidade a posicionar-se no mercado, porque vai haver sempre alguém, e isso acontece noutras áreas, que já ouviu falar, que já viu o nome em algum lado e quando tiver que escolher vai se lembrar, mas é difícil quantificar eu acho.

Esta questão do passa palavra também ajuda claro!

Marta Oliveira Rocha – mas por outro lado, hoje em dia, a nossa dificuldade com *bloggers*, passa um bocadinho por aí, perceber: eu consigo ver que um *blogger* tem vinte mil fãs no *Facebook*, mas eu não sei quem são esses vinte mil fãs ou será que um *blog* que tem dez mil fãs, mas que são exactamente o meu mercado é melhor do que um que tem vinte mil que eu não sei. Nós temos que fazer essa gestão porque temos contactos de muitos *bloggers* e por isso temos que recorrer àquilo que sabemos, vamos ver o número de fãs, tentamos perceber um bocadinho a linguagem do *blog*, se se ajusta ou não ao nosso mercado, mas é um bocadinho de intuição, não há dados concretos. E

mesmo assim nós não conseguimos quantificar, quantos é que vêm porque viram um *post* sobre o *Porto Palácio* em determinado *blog*. É difícil, mas a comunicação é mesmo assim.

A primeira pergunta que tenho a colocar é: quais são as grandes diferenças entre comunicar em hotelaria e comunicar noutro sector de negócio?

Adélia Carvalho – a realidade que lhe posso falar é a comunicação hoteleira porque no fundo é a minha área de negócio e aquela que consigo estar à vontade para conseguir numa amplitude nacional e internacional falar. Tendo em conta a minha experiência em hotéis boutique, porque eu vim do Bairro Alto Hotel, posso afirmar que a comunicação começou a ser feita de há uns dez anos para cá. O Bairro Alto Hotel quase que foi o pioneiro nesse sentido porque só as grandes cadeias é que tinham uma área de Comunicação. Hoje em dia, já é realmente mais comum haver um departamento de Comunicação, nós tivemos a sorte de sempre dar muita importância a esse aspecto, até porque este sector boutique vive muito de uma comunicação eficiente e eficaz. Já em dois mil e cinco, quando o Bairro Alto Hotel abriu senti que de facto os hoteleiros tinham de ter em conta esse aspecto determinante da comunicação e por curiosidade, ou não, eu nessa altura também fui estudar novamente, não hotelaria, mas sim comunicação porque achei que era uma área a apostar no futuro, também na hotelaria. Nós podíamos vender o hotel em feiras, operadores turísticos, mas cedo percebemos que o digital começava a ter muita força e começou a haver pessoas mais jovens que me despertaram para o *Facebook* e comecei a perceber que havia um mundo da *web* que para nós era um pouco desconhecido e não quis ficar para trás então fui estudar no âmbito da comunicação para perceber um pouco melhor desse mundo digital. E o que é facto, é que hoje em dia, nem todos os hotéis estão despertados para essa vertente, mas muitos deles já têm pelo menos a noção que isso é muito importante e começou-se a apostar fortemente na comunicação. Nem sempre há departamentos de Comunicação, mas hoje já é comum ter alguém que tome conta da parte *webmaster do pricing*, da comunicação *online*, etc., no fundo alguém que faça um misto das RP e também toma conta dessa parte da comunicação *online* e faça um *link* entre essas duas áreas. Portanto, eu penso que a hotelaria despertou um bocadinho mais tarde, grandes cadeias empresariais como Sonae ou EDP, já tinham essa preocupação, mas não sei se eles vivem da mesma forma, nós vivemos num pulsar intenso. A hotelaria tem tudo para comunicar, boutiques hotéis então como não têm normalmente muitos serviços inerentes à oferta, como campos de golf ou spas, comunicam sempre o *lifestyle*, a vivência do dia-a-dia, o cheiro do pequeno almoço, as panquecas, o *brunch*... Vivemos muito nesse sentido e por isso eu creio que a forma de comunicar deverá ser diferente, obviamente porque não se comunica um só produto. Há marcas que têm produtos, nós temos mais serviço e, portanto, temos que fazer a pessoa que está

do outro lado sonhar, dar-lhe uma fotografia no *Instagram* que a faça sonhar ou que faça com que deseje visitar-nos. Nesse sentido eu acho que é um pouco diferente, mas a importância é a mesma.

Claro, com o despertar das plataformas *online* não estar presente é quase como não existir.

Adélia Carvalho - exactamente! É estar escondido!

E como estava a dizer em hotelaria tem que se comunicar a experiência da vivência na unidade.

Adélia Carvalho - temos que dizer para fora o que é que se sente cá dentro, aquilo que nós oferecemos. Muitas vezes utilizando imagens através do *Instagram*, utilizando o *Facebook*... No fundo há um trabalho interno muito forte e muito preocupado em saber o que se deve comunicar, o que comunicar e com quem comunicar.

E tirando o *Facebook* e o *Instagram*, que outras plataformas é que utilizam?

Adélia Carvalho – temos o nosso *site* obviamente, e depois ainda temos conta no *Twitter*, mas que não usamos muito. Realmente as ferramentas mais importantes para nós são o *Instagram* e o *Facebook*.

Em Portugal o *Twitter* não está muito enraizado.

Adélia Carvalho – pois é! E não tendo uma pessoa dedicada 100% à gestão destas redes torna-se difícil estar presente em todas, mas é nosso objectivo futuro ter alguém que se dedique única e exclusivamente a esse trabalho.

Também já mencionou que comunicam muito a questão da experiência que é vivida no próprio hotel, mas também comunica o destino, neste caso Lisboa?

Adélia Carvalho – sim! Falamos muito, até porque chega uma altura em que não podemos estar a repetir os mesmos *posts* e, portanto, falamos muito, por exemplo, sobre museus que abram na cidade, não falamos directamente de restaurantes porque temos o nosso restaurante, mas por exemplo, algum artigo que sai internacional partilhamos na nossa página também, estamos sempre atentos! Seguimos muita gente que nos interessa, *bloggers* nacionais e internacionais, as revistas

mais conceituadas como a *Vogue*, *Wallpaper*, etc. e no fundo quando eles partilham alguma coisa sobre Lisboa tentamos transmiti-lo. O nosso hotel também tem apenas dois anos e por isso temos que comunicar a cidade, que ainda por cima tem coisas lindas e ao comunicar a cidade acabamos por ganhar algum retorno.

E cada vez mais Lisboa está em voga, portanto, é o momento ideal!

Adélia Carvalho – está fortíssima!

Falando agora do *bloggers* que mencionou, noutras entrevistas que fiz percebi que de facto hoje em dia, têm uma enorme influência, como é que trabalham e comunicam com este público?

Adélia Carvalho – tal como com a imprensa, nós temos tido sorte, já o Bairro Alto Hotel tinha na altura muito impacto e o *Valverde* está a surtir o mesmo impacto, porquê? Porque são hotéis muito fotogénicos e tudo o que vive de redes sociais gosta muito da fotogenia e, portanto, nós temos a sorte de não termos que ir à procura deles, eles acabam por vir cá ter pelo boca-a-boca. Vem um que depois fala com outro, vem um cliente que conhece alguém que sugere... e, portanto, nós tratamo-los muito bem até porque sabemos que hoje em dia tudo o que é *media* seja *blogger*, seja imprensa é muito importante para nós. Se for um *blogger* de *lifestyle* convidamo-lo para tomar o nosso chá, para vir ao *brunch* ao domingo que tem *jazz*... mediante o *blogger*, se é mais masculino, se é mais feminino, se é mais *lifestyle*, se é mais empresarial, se é mais *gourmet*, etc. nós fazemos uma selecção específica e temática.

E em relação à comunicação que é feita não para o cliente, mas para outros públicos, como os operadores turísticos...

Adélia Carvalho – essa comunicação há duas situações diferentes. Uma é uma fase de comunicação muito antecipada que é no fundo uma contratação anual, que é ou não renovável com todos os operadores e depois é estar sempre atentos, porque apesar de não sermos uma cadeia, de sermos um hotel independente, temos associações que nos promovem em vários mercados. No fundo também temos vários agentes de comunicação em vários mercados internacionais e temos por obrigação alimentá-los sempre com notícias para que depois eles possam promover essas informações sobre o hotel. Depois em relação à *Booking*, *Expedia*, *Hotels.com*, todos esses motores de reserva *online*, nós no fundo fazemos uma gestão de *pricing*, que como sabe, hoje em

dia, é mutável de minuto a minuto e por isso focamos mais na comunicação de *pricing* e fotografias. O nosso hotel é número um do *TripAdvisor*, ganhámos já seis prémios internacionais, o que tem sido fantástico e é muito benéfico para as redes sociais. Esse tipo de notícia é muito importante para as redes e por isso nós conseguimos facilmente um bom posicionamento através dessas conquistas, desses troféus. O hotel já ganhou alguns prémios e comunicá-los dá muita notoriedade e acabamos por estar bem posicionados.

E em termos de reputação em que medida é que sente que todas essas conquistas e esse posicionamento vantajoso é benéfico?

Adélia Carvalho – pequenos ou grandes temos que ser aquilo que somos, por exemplo, nunca poderemos ser estrela *Michellin* porque a nossa cozinha é muito pequena, mas tudo aquilo que temos tem que ter muito bom gosto e muita qualidade, tudo aquilo que temos tem que ser o melhor que temos para oferecer. Portanto, em termos de reputação desde que a expectativa do cliente seja preenchida, tendo em conta a informação que previamente lhe chega através do *site*, *Instagram*, *Facebook*, tudo o que é comunicado em relação à qualidade-preço... a reputação irá ser positiva. Ir ao encontro da expectativa do cliente e tentar superar é de facto o ingrediente necessário para uma boa reputação.

No que toca a essa gestão das expectativas dos clientes vocês tentam comunicar com o cliente antes da sua chegada para perceber aquilo que ele procura?

Adélia Carvalho – comunicamos sempre com o cliente, fazemos sempre uma exposição da agenda dele em Lisboa porque há clientes que gostam, há outros que já vêm com coisas programadas, mas muitos deles guardam para o dia do *check-in* e por isso temos um *check-in* bastante demorado com cliente, mas também se o cliente preferir fazemos esse momento depois de se instalar no quarto. Por vezes também temos cá uma guia de Lisboa que está cá todo o dia disponível para estar com o cliente, para ver o que gosta de fazer, se prefere um programa mais cultural ou mais histórico, mais *gourmet*... temos essa triagem e no fundo ajudamos o cliente a organizar o seu programa, no fundo o nosso *concierge* tenta ser muito forte.

Voltando à questão da reputação em termos mais tangíveis no que toca às pontuações que são atribuídas em *sites* como a *Booking*, é perceptível uma relação de causa efeito no que toca a entrada de reservas?

Adélia Carvalho – directa! Sem dúvida alguma! Sentimos que há reservas porque nós somos o número um do *TripAdvisor*. Acredito que as pessoas vejam o *Valverde* porque está bem posicionado, e depois a decisão de nos escolher ao invés de escolher outro hotel é por causa desse bom posicionamento e da nossa boa reputação. O preço até pode ser mais elevado, mas percebem o porquê. A responsabilidade para nós é maior, mas acaba por ser mais interessante.

Acredito que se torne mais desafiante!

Adélia Carvalho – sim, exactamente!

Diria que a reputação é determinante?

Adélia Carvalho – sim! É obviamente uma relação de causa-efeito!

E vocês utilizam algum tipo de programa que ao analisar esses *sites* faça uma comparação directa entre a vossa unidade e as unidades da vossa concorrência?

Adélia Carvalho – sim! Temos um programa interno que utilizamos, mas existem programas mais específicos que nós não temos, porque basicamente a nível de preço sentimos que estamos com os valores que o produto exige. Nós estamos a conseguir captar a nossa fatia de mercado e achamos que estamos a captar as pessoas com um bom preço. O hotel tem vinte e cinco quartos, vender vinte e cinco quartos não tem assim tanto mérito porque Lisboa está de facto muito na moda, o mérito é sim vender o quarto a um preço elevado e isso estamos a conseguir. No fundo o que nós fazemos em termos da *Booking* é uma gestão do preço, e sentimos que o hotel está realmente bem e o preço está saudável. Comparativamente a outros hotéis há mecanismo em que pode existir uma pessoa única e exclusivamente dedicada a isso a 100% em hotéis maiores justifica-se, mas para nós, visto que estamos a atingir os objectivos ainda não faz muito sentido, mas claro que fazemos sempre comparações com a concorrência.

Ainda relativamente a todas estas plataformas *online* e a toda esta nova dinâmica de comunicação podemos ainda falar do poder que o cliente hoje em dia tem sobre a unidade...

Adélia Carvalho – sim, unidade fica muito mais exposta. O cuidado que se tem que ter é sempre o mesmo, mas hoje, sabemos que pode acontecer alguém por alguma razão não gostar da unidade ou não se sentir seguro e comunicar facilmente o seu desagrado. Hoje está tudo às claras, o que é

bom e mau ao mesmo tempo, mas no fundo desde que a crítica nos assente e sentirmos que falhámos é sempre construtivo. O problema é quando a crítica não é sincera, mas isso é um mal com o qual temos que viver e isso não somos só nós, somos nós e todas as outras unidades. Portanto, no fundo é algo que sabemos e que no fundo também nos ajuda a ser melhores e a tentar não falhar e tentar perceber que quando o cliente não está satisfeito a culpa pode não ser nossa, mas temos que tentar ajudar o cliente. Imagine que o cliente não gostou do estilo do hotel por alguma razão, há que ser hoteleiro e ser embaixador do país e sugerir outras propostas, existem tantas... é impossível o cliente sair da nossa cidade e não sair satisfeito.

E quando acontece receberem comentários negativos vocês fazem questão de responder a esses comentários?

Adélia Carvalho – positivos ou negativos, nós temos por obrigação responder a todos os comentários.

Como há unidades que não o fazem, daí a minha pergunta.

Adélia Carvalho – claro! Mas isso é umas das vantagens do boutique hotel, quase que não se admite não se responder. Quando existem duzentos quartos compreende-se que seja mais difícil de o fazer, mas obviamente que respondemos. Ainda não nos aconteceu, mas se for uma situação mais grave tem que se entrar em contacto com o cliente e tentar perceber o que se passou, e isso é bom, até porque no fundo permite-nos restituir uma ordem ou implementar novos procedimentos, ou mudar procedimentos. Nós temos que garantir que há sempre alguém que tem um contacto mais privilegiado com o cliente e tentamos falar internamente para percebermos ao certo o que se passou, se alguém se apercebeu de alguma coisa. Uma situação assim mais grave nunca tivemos, mas o único comentário que tivemos horrível que está no nosso *site* é de um cliente que não pode cá ficar porque estávamos cheios então disse mal de nós, ele disse mal de tudo, mas não justificou o porquê. Tudo isso faz-nos sempre pensar e faz-nos não descer o nosso grau de exigência. Agora, é sempre um risco que se corre.

A questão é mesmo essa, o poder que terceiros hoje em dia têm sobre a reputação das unidades.

Adélia Carvalho – eu creio que aí, não sei se existe, mas por exemplo na *Booking* só pode comentar quem tem um código de reserva, já no *TripAdvisor* é um bocadinho aleatório, mas o que é facto é

que essas coisas contam hoje em dia. As pessoas vão a esses *sites* ver se as fotografias dos viajantes correspondem a dos *sites* oficiais, por exemplo...

Eu acho que hoje em dia, a maior parte das pessoas que fazem reservas num hotel vão sempre ver os comentários que já existem.

Adélia Carvalho – sim! Só pessoas de mais idade é que podem não o fazer, mas no geral as pessoas não arriscam. E ainda há mercados internacionais como a Alemanha que continuam a reservar muito através do *flyer* de agência. Portanto, ainda há mercados que continuam muito com o seu agente de viagem, que estão habituados a viajar há anos com eles e que confiam muito ainda na pessoa que está à frente do balcão, mas há outros que já não passam pela parte física e fazem directamente a sua reserva.

Hoje em dia em 5 minutos temos uma reserva feita através do telemóvel, por exemplo.

Adélia Carvalho – sim, podemos até estar no dentista e estar a fazer uma reserva.

Agora voltando um bocadinho atrás no que toca à comunicação interna com os colaboradores como é que fazem a gestão dessa comunicação?

Adélia Carvalho – Temos reuniões semanais onde comunicamos o *feedback* dos clientes, os eventos, novos procedimentos, os prémios conquistados, a nossa posição no mercado, as novidades na cidade, etc. Depois os próprios colaboradores internos do hotel também são seguidores das nossas páginas e por isso estão sempre *update* e partilham muito essa informação e, portanto, estão sempre no fundo cientes de tudo o que se passa, quer seja externo, quer seja interno. A nível de comunicação continuamos, como todas as empresas pequenas ou grandes a ter falhas e por isso o desafio de qualquer gestor é sempre a comunicação. Primeiro porque se a informação é passada acaba por não ser passada na íntegra, porque cada um faz a sua interpretação e depois pelo facto do hotel ser pequeno a comunicação acaba por ser mais informal. Tentamos sempre que a comunicação interna não falhe, mas é impossível garantir que não há obstáculos. Nós temos uma aplicação interna que é o *TeamOutLoud*, que é uma aplicação que se faz um *download* e consegue-se comunicar os aniversários dos funcionários, consegue-se comunicar outros aspectos relativos ao hotel ou informações sobre o tempo para que possam passar essa informação aos clientes, serve para comunicar internamente.

Funciona como uma rede social interna é isso?

Adélia Carvalho – exactamente! É uma aplicação muito interessante.

Por fim, a reputação tem impacto na vantagem competitiva da unidade?

Adélia Carvalho – é claro que as coisas que têm mérito tornam-se especiais, únicas e diferenciadoras, ter mérito é meio caminho andado para o sucesso. Agora não pode é nunca acontecer, e é isso que eu internamente tento muito comunicar, termos uma reputação e depois não cumprirmos ou não trabalharmos para a manter, isso é muito grave! É preferível não ter uma reputação tão alta. Não cumprir com as expectativas é grave e provoca um retorno negativo, por isso temos que passar a imagem sempre, não daquilo que não temos, ou daquilo que iremos ter, mas sim daquilo que de facto temos de melhor para oferecer e a responsabilidade está a esse nível.

Claro! Uma pessoa pode ir a um *hostel* e ficar bem impressionada porque é isso que pretende, sendo as suas expectativas cumpridas.

Adélia Carvalho – exactamente! E no fundo temos que estar sempre a alimentar os *media*, quando recebemos prémios, quando temos um serviço novo, quando integramos uma nova actividade como um dia de *jazz* ou de fado, etc. acabamos por mandar sempre um *press releases* para todos os meios de comunicação com essas informações, temos esse cuidado. Para além disso estamos sempre a actualizar as outras redes como o *site*, o *Instagram*, e *Facebook*.

Faz sentido, até porque os meios tradicionais ainda não morreram e por isso têm que continuar a ser ‘alimentados’.

Adélia Carvalho – claro e por isso temos que garantir que têm conteúdos sobre o hotel e isso eu também acho que é importante porque às vezes acabamos por ser falados e o importante é ser notícia e por isso temos que estar a par dos acontecimentos e do que é falado e a par dos conteúdos publicados por esses meios, para percebermos se faz ou não sentido enviar determinada informação sobre nós.

E por isso é que também é importante manter boas relações com todos estes meios.

Adélia Carvalho – sim, é fundamental! É preciso é que seja o nosso *target*, e o nosso *target* tem que estar muito bem definido, no nosso caso o que nos preocupa não é a quantidade de informação que sai sobre nós, mas sim a qualidade dessa informação e temos que estar concentrados nos meios que captam o nosso mercado, o nosso público.

A primeira pergunta que gostava de colocar é: quais é que são as especificidades da comunicação em hotelaria que a diferenciam da comunicação noutros sectores de negócio?

Filipa Sá – Eu sou relativamente nova no mercado hoteleiro, eu estive dezanove anos no mercado de grande consumo e estou aqui desde Julho de dois mil e quinze, mas a hotelaria neste momento é provavelmente um dos sectores que tem a componente do digital mais desenvolvida, porque cada vez mais as pessoas quando marcam férias é através dos *sites* e logo aí há uma diferença grande e também a presença do *trade*. O *trade* aqui assume um papel importante porque nós vendemos através das típicas agências de viagem e por isso muita comunicação que se faz é para o *trade*, nós temos um número, comparado com outras indústrias de grande consumo, massivo de, por exemplo, *press releases* que acaba por ser só em meios do *trade* como a *Plubituris*, ou seja, aquela comunicação não se destina ao consumidor final, destina-se ao canal intermediário. Isto é, sem dúvida, uma coisa que distingue esta indústria e às vezes penso que poderá ser um bocado à semelhança da indústria farmacêutica, porque eles trabalham também muito o canal, o *trade*, seja os farmacêuticos, seja os médicos e não tanto o consumidor final. Esta é uma das diferenças que eu identifico estando há relativamente pouco tempo na hotelaria.

No vosso caso como é que gerem a comunicação interna?

Filipa Sá – este grupo é um grupo relativamente novo, nós vimos de uma reestruturação do antigo grupo *CS* e como *NAU* existimos desde Dezembro de dois mil e catorze e acabamos por ter uma área da competência dos Recursos Humanos, que tem a ver com toda a área interna e internamente em termos de marketing, fazemos alguma comunicação por *email*, é essencialmente esse o veículo que utilizamos.

E no que toca à comunicação com os vossos clientes que canais é que utilizam?

Filipa Sá – em termos de consumidor final, este ano até será um ano atípico quer para nós quer para a indústria, mas muito positivo. Tivemos uma campanha em televisão que o ano passado também já tivemos, mas uma campanha mais robusta, o que não é muito comum nesta indústria. Temos uma forte componente de redes sociais, essencialmente o *Facebook*, o *Instagram* e o *LinkedIn*, o *Twitter* com muito pouca expressão, mas em Portugal também não é muito utilizado. Temos um grande plano de investimento em *Facebook* por dois motivos: primeiro porque temos

uma marca nova e temos uma panóplia de páginas ainda com o nome antigo e, portanto, vamos ter que fazer todo um plano de migração para o Grupo *NAU*, para fazer a integração dos fãs e como temos alguns hotéis, acabamos por ter muitas páginas que foram criadas por colegas que já cá estiveram no passado, outras são páginas de localização criadas pelo consumidor... Neste momento um dos desafios que nós temos, é consolidar esta informação toda e saber o que é que se está a passar. Há muita conversa sobre os nossos hotéis que nós não apanhamos porque não está nas redes que nós controlamos. O outro desafio é também trabalhar as redes sociais a nível internacional, nós somos um grupo maioritariamente português em termos de venda de alojamento, nós temos um peso muito grande no Algarve e talvez 65% das nossas vendas seja nesses hotéis, e com excepção dos dois hotéis de Lisboa que são 80% público estrangeiro, os outros têm uma penetração grande de público português. Por exemplo, o nosso hotel de Montargil é essencialmente para portugueses e no próprio Algarve o público português continua a ser muito importante. Daí surge uma oportunidade, porque o público português acaba por tirar férias em Julho e Agosto, esta indústria sofre um problema de sazonalidade, à excepção de Lisboa onde isso não acontece, mas o Algarve sim porque o português prefere ir mesmo em Agosto e pagar mais para estar naquela quinzena em que está tudo ocupado e, portanto, o nosso objectivo é vender os hotéis no resto do ano. Temos tido a sorte de ter conseguido grandes eventos e neste momento está a decorrer no Algarve um evento de lançamento de um novo modelo da *Skoda*, o ano passado foi a apresentação do *Volkswagen*, etc. Estamos a falar de acções que duram quatro meses onde aterram todos os dias em Faro pessoas que vêm de todo o mundo, quer jornalistas, quer mecânicos, redes de associados das marcas que vêm para ver o novo modelo e para fazer *testdrives* e por aí fora. Por isso temos conseguido combater um bocadinho este problema da sazonalidade, mas não chega. Portanto, há um trabalho que vai ser feito a nível das redes sociais para determinados mercados, ou seja, nós temos onze hotéis, e cada um dos hotéis tem mercados distintos, porque nós temos uma componente de golfe importante, como por exemplo, o *Hotel Morgado* em Portimão e, por exemplo vamos ter campanhas dirigidas ao mercado escandinavo dedicadas ao golfe, para atrair esse público nos nossos meses de época baixa, porque nessa altura não conseguem praticar golfe nos seus países e podem optar por vir para Portugal. Essa será parte da nossa estratégia, comunicar para todos os mercados e no fundo o grande objectivo é ter reservas via *site*. Toda a gente é dependente de uma coisa que chama *Booking*, uns mais do que outros, mas todos dependemos dessa plataforma e o objectivo de todos os hoteleiros é conseguir as vendas directas, porque não se paga a comissão o que torna a reserva mais rentável, o que nos permite daí para a frente fazer todo um programa de CRM de fidelização, de *relationship building* e por aí fora.

E no que toca a estas plataformas, como é que vocês fazem a monitorização desses canais?

Filipa Sá – internamente nós temos pessoa na equipa de Marketing mais especializada nessa área, mas de qualquer das formas, o director de cada uma das unidades é a pessoa responsável por dar resposta aos comentários do *TripAdvisor*, o director ou a pessoa que ele designa para o efeito, mas é a própria unidade que responde porque são coisas muito específicas. Por exemplo, alguém que ficou no nosso hotel de Montargil reclama que a toalha da piscina estava rota, não somos nós aqui no escritório, apesar do escritório estar dividido entre Lisboa e o Algarve, que respondemos a esses comentários. Nós aqui, o Marketing respondemos redes sociais, *Facebook*, *Instagram*... tudo o que vem por essa via, obviamente coordenados com a operação tentamos perceber o que aconteceu em cada um dos casos.

E em termos do impacto destes comentários conseguem perceber uma relação directa quando existem mais comentários negativos ou quando as pontuações estão mais baixas com a diminuição do número de reservas?

Filipa Sá – esse é um passo que vamos dar este ano, ter alguns *softwares*, alguns modelos de análise, que nos permitam fazer essa correlação. Há vários *softwares* desse género, o próprio *TripAdvisor* tem um que é o *ReviewPro*, que permite termos um bocadinho mais informação, o que neste momento é feito à mão numa folha de *Excel*. Neste momento não é uma coisa imediata que lhe possa dizer com toda a segurança, não! Acreditamos que sim, que tem cada vez mais impacto, e essencialmente tem a ver com duas coisas: nós temos um produto que tem vindo a aumentar preço ao longo destes dois anos e meio e vamos continuar a aumentar, nós trabalhamos num segmento *premium*, somos essencialmente hotéis de cinco estrelas e esta questão torna-se mais pertinente do que se fossemos um hotel de duas ou três estrelas e, portanto, aí tem a ver com uma questão de posicionamento e imagem que queremos passar para fora. Acreditamos, obviamente que comentários negativos não vão gerar mais vendas, mais reservas, partimos desse princípio, mas não temos como garantir efectivamente que as coisas funcionam assim.

Mas de qualquer formas, hoje em dia quando as pessoas fazem as reservas *online* acabam sempre por ir pesquisar comentários de hóspedes anteriores...

Filipa Sá – apesar do processo ser um bocadinho empírico e não termos provas, temos a noção que as pessoas consultam os comentários no *TripAdvisor*, visitam o hotel no nosso *site* porque é onde tem as melhores fotografias e os melhores filmes e depois acabam por fazer a reserva na *Booking*.

Esse é o *road map* clássico, porquê? Por vários motivos... porque a *Booking* tem a credibilidade que tem, porque é flexível em termos de pagamentos e cancelamentos e porque é uma marca que dá confiança às pessoas. Mas basicamente é assim que funciona.

E como tinha dito antes, em relação aos comentários que são respondidos por cada departamento, qual é o critério de resposta a esses comentários?

Filipa Sá – por norma respondemos a todos os comentários, positivos e negativos. Estamos a pensar em várias formas de interagir mais rapidamente, como ter o *WhatsApp* activado, outras ferramentas que nos possibilitem termos uma interacção mais *real time* com os hóspedes.

Com o *WhatsApp* deve ser difícil fazer essa gestão imagino...

Filipa Sá – sim é complicado, mas teria de ser cada um dos *guest relations* das unidades a ter essa possibilidade. Mas estamos a estudar várias soluções tecnológicas que existem para termos mais interacção. Até porque um dos nossos objectivos é a recolha de *emails*, o *data capture* e, portanto, se conseguirmos falar com as pessoas e conseguirmos os seus *emails*, mais do que ter a conversa daquele momento iremos conseguir no futuro, por exemplo, mandar uma *newsletter*, uma oferta, etc., e tentar aumentar as vendas.

O que acaba por acontecer cada vez mais é que o diálogo é cada mais importante e mais directo, não existem tantos intermediários e o hóspede tem cada vez mais poder sobre a reputação das unidades. E em relação à reputação, como já tinha dito ainda não têm um *software* que permita fazer uma monitorização contínua das plataformas *online*, mas tendo em conta a vossa reputação comparando-a com a da concorrência consegue perceber se existe ou não relação entre a reputação e a vantagem competitiva?

Filipa Sá – claramente! Nós estamos constantemente a olhar para nós e para aqueles que identificamos como o nosso *competitive set* e cada director de cada hotel, uma das métricas que tem e um dos seus objectivos é, de facto, nunca baixar a reputação e isso é tido em muita atenção. Esse é um dos objectivos estratégicos da companhia e de cada uma das unidades, mas como lhe digo é tudo ainda feito de uma forma muito empírica. Há essa percepção, mas ainda não temos as ferramentas certas para gerir isso da melhor forma.

Ok! E voltado novamente ao que dizia, que tentam angariar os *emails* dos hóspedes, essa parte já é posterior à estadia, e para além de tentar concretizar novas vendas têm mais algum intuito com essa comunicação pós estadia? Por exemplo, tentar perceber o que correu menos bem e poderia ter corrido melhor? Tentar prever possíveis expectativas para uma eventual estadia futura?

Filipa Sá – tem dois objectivos! Tem uma parte que se chama de *research* que é o voltar a falar com a pessoa e perceber o que gostou, o que não gostou, o que melhorava e por aí fora e isso ajuda-nos a ter uma análise autocrítica das nossas unidades, mas essencialmente procuramos ter uma base de dados robusta, para termos uma campanha de CRM cujo objectivo final é mais uma vez a conversão em vendas. No fundo a lealdade e a fidelização também é algo que temos em vista, porque nós temos vários hóspedes que acabam por ficar connosco todos os anos, mas que não têm nenhum tratamento especial, mas isso também é algo que estamos a trabalhar, mas isso implica ter uma ferramenta própria de segmentação que possibilite esse trabalho. Mas no fundo tudo o que fazemos acaba por ter o objectivo último de obter mais vendas directas. Estas reservas podem ser através do *site* ou através do telefone, porque nós temos um central de reservas, porque as gerações mais velhas ainda utilizam muito o telefone.

E isso também deverá variar de mercado para mercado.

Filipa Sá – lá está! Nós temos uma forte prevalência do mercado nacional e de facto as pessoas preferem ligar porque pensam que estão a ligar para o hotel, mas no fundo estão a ligar para uma central de reservas. Algumas pessoas só não vão ao hotel directamente porque não calha!

Não utilizando ainda nenhum *software*, e até porque o desenvolvimento destas plataformas e os desenvolvimentos tecnológicos foram tão rápidos que as pessoas ainda mal tiveram tempo de se adaptar...

Filipa Sá – sim, todos os dias recebemos imensos *emails* de novos *softwares*, de novos parceiros da *Google*, do *TripAdvisor*, vêm de todo o mundo e é uma panóplia de coisas e quando chega a hora de decidir nem sabemos bem o que fazer, temos que olhar para os custos, para os benefícios de cada programa, mas de facto há muito por onde escolher. No nosso caso, também, tem muito a ver com o facto de sermos um grupo novo e por isso tivemos outras necessidades, como o *rebranding* de todo o grupo, e por isso nós não estamos a um nível de sofisticação e consolidação de marca como um grupo *Vila Galé* ou um *Pestana*. Ainda somos uma marca muito nova, ainda

há pessoas que pensam no grupo *CS*, apesar de acontecer cada vez menos. Por isso, tivemos outras prioridades e *budgets* limitados, mas à medida que o negócio vai ganhando solidez e estrutura torna-se possível avançar.

E acha que seria importante em termos financeiros perceber o impacto da reputação?

Filipa Sá – claro!

Hoje em dia parece-me que ainda não é simples fazer essa correlação. Mas seria vantajoso?

Filipa Sá – eu acho que sim! Eu acho que isso é algo que nos vai permitir crescer em valor. Nós em volume não vamos poder crescer mais porque não temos nem mais hotéis nem mais quartos, nós temos o que temos e por isso temos que crescer em valor. E esse valor vem por via do serviço, da qualidade e do reconhecimento, e isso é reputação. A reputação constrói-se, mas não é de um dia para o outro, demora algum tempo.

O problema de investir na gestão da reputação é, que muitas vezes, é difícil perceber qual é o seu impacto directo ao nível do negócio, porque o objectivo de qualquer organização é fazer lucro e vender o seu produto ou serviço. Essa correlação ainda não é óbvia.

Filipa Sá – é difícil também, e especialmente no nosso caso, porque às vezes o que é que acontece? É que nós agora temos as pessoas a fazerem reservas para o Verão e se calhar os comentários negativos acontecem no Verão então há um desfasamento entre o período da reserva e o período do consumo e dos comentários. Não é uma questão linear. Em Lisboa isso não acontece porque as pessoas reservam hoje e vêm daqui a quinze dias, amanhã ou para a semana, mas nós temos provavelmente até março 70% do Verão vendido e neste momento se calhar não há muitos comentários, porque temos inclusivamente unidades fechadas. Mas no futuro eu acho que vai ser por aí, não só a nível de reputação, não só a nível do *TripAdvisor*, mas tudo aquilo que fazemos a nível de *PR*, as parcerias com os *bloggers*, com a imprensa, etc., tudo isso continua a ter um papel muito importante.

Pois de facto, toda a gente fala da importância dos *bloggers*...

Filipa Sá – a nível português talvez têm mais impacto do que o próprio *TripAdvisor*. Por exemplo, se a Pipoca Mais Doce vier dizer que o spa de São Rafael é o melhor isso tem muito mais impacto

do que três críticas no *TripAdvisor*. Porque se nós formos para fora, por exemplo não vamos saber quem é a Pipoca Mais Doce da Ucrânia, mas para o mercado nacional isso tem muito impacto. Por isso nós trabalhamos muito com *bloggers*, de todos os tipos, *bloggers* dirigidos à família, dirigidos às mulheres, a jovens casais, etc., trabalhamos muito isso. A imprensa também continua a ter o seu papel, quer seja imprensa escrita, quer seja imprensa digital, mas essencialmente *bloggers* tem imensa importância.

Eu não tinha mesmo noção, antes de começar a fazer este trabalho que os *bloggers* têm de facto tanto impacto.

Filipa Sá – mas acredite que é assim!

Em termos de comunicação quais é que para vocês são os aspectos mais relevantes de serem comunicados?

Rita Amaral Dias – os serviços é óbvio que temos que comunicar, bem como as experiências, mas para nós é muito, e nós tentamos comunicar isso no *site*, a vivência, porque claro o que os hotéis querem é vender, vender quartos, e vender a melhor relação qualidade preço possível, mas o que nós tentamos passar, cada vez mais é o *living*, é o *lifestyle*, a vivência dos espaços, o que as pessoas podem levar dos nossos hotéis, aquilo que podem levar de lá, porque é isso que as faz voltar e as faz transmitir aos amigos aquilo que viveram connosco.

E que plataformas é que normalmente utilizam para fazer essa comunicação?

Rita Amaral Dias – em relação às plataformas ligadas à hotelaria, *Booking*, *TripAdvisor*, *Foursquare*, todas essas, claro que temos que as utilizar e estamos presentes e depois também em operadoras ligadas à hotelaria, sobretudo a *TUI*, e outras operadoras também. Outras como a *Design Hotels* apesar de andarem atrás de nós e nós atrás delas é uma gestão que é muito pensada e tem que se pensar na questão do *value for money* e no investimento nesse tipo de plataformas, por isso não é por aí, e não sei se será, apesar de por exemplo o *Ozadi* ser completamente design hotel, mas não é por aí. Depois utilizamos brochuras que são muito importantes em feiras. A brochura do *Ozadi* é uma brochura que foi feita de uma forma diferente, fizemos um formato como se fosse uma revista, utilizámos um papel nobre, uma estrutura nobre, o do *Eurotel Altura* já é uma brochura mais tradicional, mais *standard*. Apesar do digital estar a ganhar cada vez mais terreno, esse tipo de suporte ainda é importante. Depois fazemos campanhas em papel e digital, nas revistas, nos jornais, nos *blogs*, reportagens que nos chegam através da agência de comunicação e do interesse que têm em nós, porque somos muito criativos e somos bastante activos em acções que fazemos nos hotéis que fazem sentido para os clientes e daí sermos noticiados por isso, etc. Acaba por haver também, não muita, mas alguma publicidade em revistas e jornais, quando achamos que é relevante, mas muito pouco, porque não temos felizmente essa necessidade. E também fazemos *mailshots* e *newsletters*, utilizamos uma *mailing list* para direccionar o encaminhamento do conteúdo tendo em conta o público que se pretende alcançar, que depende da idade, do género, da estrutura familiar e da própria procura. Depois esses *mailshots* são medidos e vemos qual é que foi o seu alcance e o seu retorno.

Todas estas acções e a comunicação nestas plataformas é mais direccionada para o cliente final e em termos da comunicação que direccionam para outros grupos de *stakeholders* o que costumam fazer?

Rita Amaral Dias – mesmo em termo dos nossos colaboradores?

Sim! Sim!

Rita Amaral Dias – em relação aos colaboradores, a comunicação é faseada. É feita diariamente de uma forma muito familiar, mas depois também é feita em formações. Essas formações são divididas em formas mais casuais, não são estruturadas e quase que não podem ser chamadas de formações porque são acções práticas e depois há formações mesmo específicas e direccionadas. Depois também participamos em feiras temáticas, por exemplo a BTL também tem interesse, não só para o público, mas para parceiros como as operadoras, com outras áreas de turismo, o Turismo do Algarve, por exemplo. Também participamos em feiras internacionais onde é, normalmente, o director comercial que vai, às vezes acompanhado de um administrador, para marcar presença, já a um outro nível.

Pois em hotelaria tem de se comunicar e criar relações com uma enorme variedade de públicos.

Rita Amaral Dias – existe uma enorme diversidade!

E em relação às expectativas do cliente? Como é que as gerem previamente à sua chegada?

Rita Amaral Dias – hoje em dia a grande maioria dos hóspedes transmite e já sabe muito bem o que é que quer, as pessoas já estão muito informadas e sabem perfeitamente o que querem, e espreitam o *Facebook* e já sabem que serviços é que temos, etc. Isto é a vantagem das novas tecnologias. Em relação aos que não transmitem, normalmente e porque nós temos um enorme volume de reservas directas, conseguimos na recepção ou através de *email* perguntar se pretendem fazer alguma refeição no hotel, se querem uma massagem, transporte para a praia, fazer algum programa de cavalo, se têm algum programa em mente, quando trazem crianças se vão precisar de algum serviço de *babysitting*. Portanto, não existe um formulário, mas existe uma relação, uma comunicação mais directa. Depois à chegada, para além dos directórios que temos nos quartos e das pirâmides que temos pelo hotel que mostram as mensagens, informamos de outras coisas que

se possam estar a passar, por exemplo, na Primavera os piqueniques, jantares temáticos com chefes convidados. Quando temos esse tipo de acções utilizamos a nossa *mailing list* e enviamos essa informação para alguns hóspedes que sabemos que poderão ter interesse, que por exemplo, já cá estiveram numa acção semelhante. Tentamos reforçar sempre através de vários meios as várias coisas que temos a acontecer nos hotéis.

Como estava a dizer hoje em dia os clientes estão cada vez mais informados e em grande parte por causa destas novas plataformas que vão surgindo e tendo em conta esta nova dinâmica, quais é que são as grandes diferenças que surgem que em termos de comunicação?

Rita Amaral Dias – os nossos hotéis têm uma grande história e de facto com a Internet tudo muda, os *sites*, o *Facebook*, o *Instagram*, o *Pinterest*, e a gestão do *TripAdvisor*, do *Google Plus* (não tanto), não temos *Twitter* porque não achamos que nos traga um volume de resposta significativo... o *Facebook* traz uma certa exposição, não é que traga clientes, mas traz exposição e proximidade com os clientes e o mesmo com o *Instagram*. O *Pinterest* está lá, são os hotéis, é mais um suporte com álbuns de fotografias, de vez em quando criamos mais uns a falar dos piqueniques, do spa, portanto, serve para isso. Mas é mais na questão da proximidade com os hóspedes, porque não somos obcecados em colocar coisas, utilizamos mais para fazer partilhas de acções.

E como é que fazem a monitorização desses canais?

Rita Amaral Dias – nós dos *sites* estamos com as plataformas da *GuestCentric* que só fazem *sites* de hotéis e restaurantes com reservas, e eles têm relatórios que emitem e nós próprios conseguimos emitir *web statistics* dos próprios *sites*. Depois utilizamos também os relatórios do *Google Analytics* porque estes *sites* têm um bom *back office* de SCO que é um sistema de optimização de busca na Internet. Portanto, nós podemos no próprio *site* colocar as ditas palavras-chave e esta plataforma casa-as com as palavras-chave do *Google Analytics* para trazer mais utilizadores da Internet ao nosso *site*, tentamos sempre estar em cima das palavras-chave relacionadas com hotelaria.

E qual é o vosso objectivo em estar presente nestas plataformas digitais? Já tinha dito que utilizam esses canais para fazer promoção e para criar uma relação de maior proximidade com os clientes...

Rita Amaral Dias – e queremos também visibilidade, mais do que notoriedade. Ter um *site* hoje em dia acho que não traz notoriedade... depende do que se entenda por notoriedade. Ter um *site*, um bom *site* traz seriedade e traz visibilidade. É necessário ter um *site* bem estruturado e daí a procura por bons consultores. É necessário termos vários aspectos em conta como o discurso, o facto do *site* ser *mobile responsive*, funcionar nos *tablets*... isso aí sim, estamos muito focados em funcionar em todos esses aspectos. Mais do que sermos fanáticos queremos garantir que tudo o que é feito é feito com qualidade, garantirmos que utilizamos as palavras passe mais adequadas, de vez em quando irmos lá mexer para o *Google* acordar e saber que estamos ali, caso contrário o *site* fica estático... Também tentamos gerir a imagem de marca porque acaba por ser a tal visibilidade. É óbvio que queremos estar visíveis, com ou sem encargos, mas principalmente sem encargos, escusamos de estar a fazer publicidades pagas, apesar de às vezes haver investimentos de publicidade e da agência de comunicação ser um investimento. Depois também as saídas em reportagens, em notícias, etc. têm valor, já falando um pouco do impacto da comunicação ao nível da reputação. Essas publicações acabam por ser medidas nos relatórios. Nós vemos que, por exemplo, fazemos alguns investimentos em comunicação, mas depois um artigo na *Saber Viver* pode trazer uma valorização de mil e quatrocentos euros, que foi um valor que não foi aplicado numa publicidade, porque tem um alcance e uma projecção que acaba por levar a essa valorização. Se saírem dois artigos em média por mês acabamos por ter um todo simpático de valorização e visibilidade. Em termos de visibilidade construída por nós, de facto utilizamos o *Facebook*, o *Instagram* e o *site*.

E em relação a *bloggers*, é um público que para vocês é importante?

Rita Amaral Dias – nós trabalhamos muito caso a caso com *bloggers*, porque como trabalhamos muito com imprensa, a nossa agência tem uma óptima relação com a imprensa de *lifestyle* e *living*. Os *bloggers* é mesmo muito caso a caso e nós aí somos muito esquisitos no bom sentido. Esse *value for money*, para nós nem sempre se justifica porque os *bloggers* acabam por pedir para ficar duas ou três noites e normalmente ao fim-de-semana e nós nem sempre conseguimos ao certo perceber qual é o seu público alvo que muitas vezes acaba por nem ser o nosso.

E dessa forma até conseguem controlar melhor aquilo que é publicado sobre os vossos hotéis... Agora passando à questão da reputação, como é que vocês gerem essa reputação nomeadamente em *sites* como a *Booking* ou o *TripAdvisor*?

Rita Amaral Dias – é muito caso a caso. Normalmente é respondido por quem está directamente ligado à direcção, com o nosso olho em termos de tipo de comunicação, da forma como é respondido, do conteúdo, ou seja, chega-nos a informação do que é necessário responder, tendo em conta o problema que surge em determinada área, que pode ser a cozinha, a recepção, etc. e nós gerimos a forma de o fazer. Nós não somos muito de ir *by the book* e aí o director geral entra e vê-se que nem todas as críticas negativas têm de ser respondidas, às vezes é preferível ficar no silêncio porque há muito *bullying* de *net*, muito mesmo. Por isso é mesmo muito caso a caso, porque na Internet as pessoas acham que podem dizer tudo, mesmo quando não têm motivo para o fazer, mas quando as críticas são fundamentadas e temos a noção que são verdadeiras, porque pode acontecer, sobretudo ao nível do serviço, primeiro que tudo tentamos responder ou via *email* ou via telefone e depois preocuparmo-nos com o impacto que isso tem nesses *sites*.

O que acaba por acontecer é que por vezes é criado um burburinho à volta de uma questão que seria menor, mas que acaba por tomar uma proporção que já não se conseguem controlar.

Rita Amaral Dias – exactamente! E até porque não sabemos quem está do lado de lá, e às vezes até temos pessoas que comentam que estava tudo óptimo e acabam por dar três estrelas e outras que até comentam alguma coisa de negativo e acabam por classificar com quatro ou cinco, por isso é difícil e as pessoas nem ponderam.

Estes canais são importantes, mas de facto é importante ter isso em conta.

Rita Amaral Dias – e eu também acho que as pessoas que consultam estes *sites* cada vez estão mais informadas e não vão para os sítios só porque são fabulosos ou só por causa desses comentários e classificações.

Então acabam por fazer essa gestão mesmo caso a caso.

Rita Amaral Dias – é! E por isso é que em termos financeiros acaba por não ter muita expressão