

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.UM ESTUDO_ EXPLORATÓRIO DESENVOLVIDO NAS POUSADAS DE PORTUGAL

Vítor Vieira

estrategia@netvisao.pt

Investigador e Consultor em Comunicação (LPX – Consultoria Estratégica, Lda)

- Doutorando em Comunicação Estratégica (UCM, Orientador: R. A. Pérez)
- Investigador em Criatividade e Comunicação Estratégica(1997-2006)
- Marketing and Comunication Manager – Microsoft Portugal (2003-2005)
- Privacy Champ to Portugal – Microsoft International (2003-2005)
- Director Criativo na McCann Ericksson, Markimage, MKM-Direct (1990-2003)
- Formação em Leadership Development – Unileaver, Londres (2003)
- Diversos prémios criativos (DM e Adv) nacionais e internacionais.
- Professor na Escola Superior de Comunicação Social do IPL (1996-2003)
- FISEC — Membro Fundador
- Formação Universitária Base – Filosofia

ABSTRACT:

In an empirical study developed with a statistic's sample of 520 pax, having as study's object the Pousadas de Portugal, we have confirmed the idea that the final value, built by the consumer about one product/service not only depends on its technical and functional attributes but also strongly depends on its image and on the existent coherence among external communication and the product/service' hermeneutics.

KEYWORDS:

Direcção Comunicativa Estratégica Integrada, Comunicação Estratégica, Turismo

OBJECTIVO DESTE ESTUDO

No caso deste estudo, que a seguir apresentamos, em lugar de um objectivo o mais correcto seria falar em dois objectivos. O primeiro é de ordem epistemológica uma vez que com ele pretendemos responder literalmente ao desafio colocado pelo tema do encontro deste ano — “De las palabras a los hechos” — e por isso decidimos apresentar um trabalho empírico. O segundo e principal objectivo é a recolha de dados que nos confirmem a importância da comunicação integrada e (particularmente das seus componentes intangíveis) para a construção da satisfação do cliente.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O determinismo morreu! “Paz à sua alma”.

Parece que só agora, mais de cem anos depois e numa mudança de século, estamos a descobrir (porque sofremos na pele) aquilo para que Nietzsche já nos tinha alertado (“*Gott ist tot*”)¹: estamos entregues a nós mesmos. Tendo em conta o conceito essencial apresentado por Watzlawick, Beavin e Jackson (1981) de que “é impossível não comunicar” torna-se fundamental pensarmos em controlar a nossa comunicação em lugar de a deixar desenvolver-se de uma forma descontrolada e que nos poderá ser muito danosa, uma vez que poderá ser origem de interpretações indesejadas. Não podemos arriscar a deixar que pensem que dissemos o que não quisemos dizer.

Por outro lado, comunicação com um uso estratégico ganha um valor acrescido ao valor que naturalmente possui enquanto instrumento, uma vez que com e pelo seu controlo podemos atingir de forma mais eficaz os objectivos que nos propomos, mesmo aqueles que muitas vezes pensamos em nada depender dela. Como afirma Rafael Alberto Pérez “... esta capacidad para influir a su vez se debe a la naturaleza axiológica de la comunicación y a su uso estratégico.” (2001, p.435).

¹ Nietzsche, F., 1972, 1982

Usando o poder estratégico da comunicação podemos ter uma gestão organizacional mais operativa: “La comunicación es también la única actividad que permite aunar voluntades e configurar culturas.” (Ibidem, p.435).

Ao tomarmos consciência de que toda a acção humana decorre num tabuleiro onde se joga permanentemente o “jogo do futuro”, isto leva-nos (porque este jogo é um jogo com múltiplos jogadores, múltiplas interacções, com carência de informação e regras por vezes indeterminadas ou violadas) a ter de integrar no nosso pensamento e na nossa acção a incerteza e a complexidade. Por esta razão o “tudo ou nada” da “competitividade guerreira”² não é a melhor estratégia de jogo. A melhor estratégia é aquela onde todos ganham sempre e onde aquilo que se ganha pode ser diferente e mais do que se previa. Este é um jogo, que não só implica estratégia, --como é em si--mesmo um jogo estratégico. Este é um jogo dinâmico, onde o consumidor também deve ser assumido como jogador, uma vez que interfere de forma marcante no resultado do jogo. Neste jogo a comunicação desempenha um papel essencial, pois é inerente ao próprio jogo, à estratégia que o constitui.

Face a uma realidade dinâmica, em permanente mudança, complexa e incerta, como é aquela que vivemos hoje, as organizações não podem viver o seu dia-a-dia, planear o seu futuro através de acções baseadas em princípios deterministas do comportamento organizacional. Não podem mais pensar em usar receitas, em regras universais, pensar em usar o já “dado provas em outros lugares” como segurança ... viver no mimetismo.

O sonho determinista, embora ainda não tenha morrido na cabeça de inúmeros responsáveis pela gestão de organizações, transforma-se em cada dia que passa de sonho em pesadelo.

As empresas têm de aprender a viver neste tabuleiro onde as jogadas (pré)determinadas já não respondem às novas interacções e pedem jogadas inovadoras e criativas em cada vez menos tempo. Os seus líderes, têm de

² “guerrilha”, “alvo”, “no man’s land”, “ataque”, “defesa”, “armas”, são termos que poluem o universo organizacional (marketing, gestão e comunicação) e que não são, como toda a linguagem, psicológica e axiologicamente inertes, eles são conceitos. Há livros bem mais interessantes para ler do que “A arte da guerra” de Sun Tzu.

aprender a integrar a mudança, a imprevisibilidade e a complexidade, no planeamento das suas acções empresariais.

A empresa do futuro é a empresa que será capaz de integrar estes conceitos na sua cultura dando-lhe assim a necessária flexibilidade para actuar.

“O junco é rijo, mas não parte porque dobra conforme o vento sopra”³.

As empresas têm de se preparar para viver de acordo com as mudanças de ventos que surgem, integrando na sua *personalidade* esta capacidade de serem flexíveis.

Só a flexibilidade torna as organizações capazes de se ajustar às necessidades de interacção com cada momento no futuro, e a essência do futuro é a incerteza. Mas para isso é necessário que o líder do topo seja capaz de “influenciar/inspirar” (e não “legislar/ordenar”) os elementos da sua organização. Ser capaz de deixar espaços abertos que permitam flexibilizar a organização, só conseguidos dando espaço à capacidade criativa dos seus elementos. Ouvir sempre (dentro e fora da organização) e depois gerar modelos temporários de acção e não normas de acção definitivas. Talvez possamos dizer que *a excelência na gestão é não aceitar o que quer que seja como excelente*⁴.

O gestor desta organização é aquele que faz da **estratégia de consenso** (onde todos ganham, tanto a nível interno como externo) e do **diálogo** as suas referências de gestão. Aquele que percebe que só através do valor estratégico da comunicação é possível compreender e agir. Esta ideia está presente no **modelo Directivo de Gestão da Comunicação Organizacional** de Alberto Pérez (2001, p.669). Uma gestão que se efectua de forma comunicacional, i.e., tendo sempre em conta que toda a (inter)acção é por natureza comunicação. O que este modelo nos apresenta é, qual “ovo de Colombo”, a ideia. Pessoalmente, como já o tenho afirmado, prefiro designá-lo como modelo de **Direcção Comunicativa Estratégica**, uma vez que ele pressupõe como o autor afirma no seu livro que esta gestão

³ provérbio chinês

⁴ contrariando os princípios vendidos por Tom Peters, principalmente no seu, muito premiado, *best seller*.

organizacional mais do que ser uma “gestão da comunicação” é uma direcção pela comunicação com uma dimensão estratégica: “dirigir por medio de la comunicaci3n” (Alberto Pérez, 2001, p.669)

Enquanto modelo, o DCE focaliza-se de uma forma macro sobre o interior da organizaç3o, no trabalho que estamos a desenvolver com a supervis3o do autor propomos um modelo mais micro sobre a organizaç3o, integrando, tamb3m de forma micro, a sua envolvente externa e onde a coer3ncia comunicativa (como um todo) é elemento essencial dessa estrat3gia, da3 o termos designado por **Direcç3o Comunicativa Estrat3gica Integrada** (DirCEI).

A coer3ncia comunicacional entre a imagem que o cliente tem do serviç3o/produto e o que dele recebe influencia directamente a sua satisfaç3o, uma vez que o grau de satisfaç3o do cliente est3 directamente correlacionado com as suas expectativas e aquilo que ele percebe/sente receber no serviç3o (Mart3nez-Tur, V., Peir3, J.M., Ramos, J., 2001, pp.85 e 133). Certo que as expectativas n3o t3m como 3nica influ3ncia a comunicaç3o externa, mas ela pesa na sua criaç3o. Por sua vez a satisfaç3o, embora contribua longitudinalmente para a lealdade, n3o garante lealdade, cria intenç3o de repetir (Ibidem, pp.129-130).

A falha de coer3ncia, é uma falha do topo estrat3gico da organizaç3o, uma vez que isso mostra que o “posicionamento desejado” n3o passa para dentro e/ou para fora da organizaç3o.

Por outro lado temos que ter em atenç3o que, quando falamos de organizaç3es de serviç3o⁵, como mostram Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), os elementos tang3veis t3m menos import3ncia que os intang3veis. Da3 que se algu3m ao criar um restaurante “... se cre3a que suelo con un buen chef era suficiente para triunfar, debe reconsiderarlo” “Ya no se trata de decorar, sino de crear ambientes. El profesional que necesitamos no es tanto un decorador o un arquitecto como un comunicador.” (Alberto Pérez, 2001, p.472 e p.471).

⁵ Se é que hoje ainda podemos (ou até alguma vez foi correcto) fazer uma clara distinç3o entre aquilo que o cliente adquire como sendo um produto ou um serviç3o.

Estamos em crer que as organizações que funcionem, lideradas de acordo com o modelo de **Direcção Comunicativa Estratégica Integrada** podem ser mais flexíveis e assim actuar de uma forma mais ajustada.

HIPÓTESES

De acordo com este modelo de análise definimos as seguintes hipóteses de trabalho:

H1 – “A comunicação externa não controlada possui um peso tão relevante quanto a comunicação externa controlada, enquanto construtoras da imagem do serviço das Pousadas de Portugal.”

H2 – Partindo da relevância que é dada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) (Alberto Pérez, 2001), vamos verificar se “os componentes intangíveis do serviço são determinantes na construção da imagem do serviço das Pousadas de Portugal.”

H3 – Tendo por base os pressupostos desenvolvidos por Martínez-Tur, Peiró e Ramos (2001) vamos procurar verificar “Sempre que existe coerência entre a imagem criada pela comunicação externa e a imagem comunicada pelo serviço, há uma garantia de satisfação do cliente e uma consequente intenção de voltar a utilizar ou de aconselhar o seu uso.”

METODOLOGIA

Fase 1 — Análise hermenêutica

Para iniciar este estudo exploratório impunha-se, por um lado, determinar qual a imagem que a comunicação externa estava a passar (e que contribui fortemente)

para a conseqüente criação de expectativas sobre o serviço e, por outro, qual a imagem que esse mesmo serviço comunicava.

Assim, começámos por interpretar três conjuntos de “textos” — a comunicação externa controlada, a comunicação externa não-controlada e o serviço — delimitando os valores mais relevantes passados por cada um deles e avaliar o nível de coerência existente entre eles.

Para isso efectuamos o levantamento e interpretação do conteúdo das peças publicitárias num período de 5 anos e muito em particular as que nesse momento se encontravam veiculadas. Uma vez que era evidente a existência de um acordo entre a Enatur e a revista Evasões, analisámos também uma sequencia de 17 números desta revista. Dada a importância crescente da web na promoção, informação e compra turística, examinámos o site <http://www.pousadas.pt> de uma forma detalhada. Também analisámos acções de marketing directo de promoções/ /patrocínios em desenvolvimento no momento.

Posteriormente fomos analisar o “Kit de Imprensa”, para ver de quais os valores que se pretendiam passar aos jornalistas e que estes, por sua vez, passassem aos seus leitores. Percorremos diversas revistas e jornais⁶ (tanto directamente, como através da web) também com notícias e reportagens (e também com o máximo de 5 anos).

Também efectuamos diálogos orientados com diversas pessoas, de diversos extractos sociais e com interesses diversificados no que respeita a férias e lazer. Não podemos esquecer que o “boca-ouvido” é uma importante expressão da comunicação externa. Por outro lado estes diálogos permitiram-nos apreender também, o que é muitíssimo importante, qual o melhor o vocabulário a utilizar, i.e., como ultrapassar a barreira jargão técnico (marketing e hotelaria/restauração) vs. linguagem quotidiana, que a existir poderia enviesar a compreensão das perguntas dos questionários por parte dos inquiridos.

⁶ Procurámos artigos na imprensa generalista e especializada (turismo, economia, golfe, vela, decoração, arquitectura, charutos, relógios, etc.)

Seis observações participantes (não colocando de lado recordações e memórias de outras estadias) permitiram interpretar de perto os elementos tangíveis e intangíveis do serviço.

Destas 3 análises resultou a identificação de 6 descritores: (Re)Encontro com o passado ((re)viver a história e a tradição; (re)encontro natureza no seu estado mais puro); Preservação do património; Hospitalidade; Serviço de qualidade superior; Descanso retemperador e Preço distintivo.

Finalmente realizámos 2 entrevistas com a directora de marketing da Enatur, para conhecer melhor a empresa por dentro, a sua análise SWOT e principalmente para efectuar uma validação dos descritores por parte da organização, i.e., se eles reflectiam o “posicionamento desejado”, uma vez que é este último que condiciona (ou deveria condicionar) tanto a comunicação da organização com o exterior, como a comunicação dentro da organização e, conseqüentemente, as acções dos seus colaboradores e, de forma mais cuidada, aqueles que têm contactos directos com os clientes.

O facto de guardarmos estas entrevistas para o fim, teve como objectivo não partir com qualquer informação vinda da direcção da organização, que pudesse influenciar a nossa interpretação da sua comunicação, como seria o caso se já conhecesse o “posicionamento desejado”.

Nestas reuniões pudemos verificar total concordância explícita com os descritores. A existir discrepância entre o posicionamento desejado e as análises de conteúdo, ou a priori nas análises de conteúdo feitas à comunicação externa e ao serviço, isso impediria a realização deste estudo nesta organização, uma vez que mostraria existir um erro estratégico ou de comunicação interna e/ou interna-externa.

Fase 2 — Estudo Empírico — Amostra e procedimentos

O estudo empírico teve como instrumento um questionário passado a uma **amostra de conveniência** em dois canais diferentes: **por mão** (cadeia de contactos pessoais, suporte em papel) e **e-mail** (cadeia de “forward” a partir de um contacto, suporte digital). No primeiro caso os inquiridos devolviam os seus questionários ao seu contacto e se desejassem colaborar um pouco mais estabeleciam novos contactos com outros amigos/conhecidos (sempre acompanhado de um texto de apresentação do estudo e do investigador). Os segundos faziam um “reply” para o seguinte endereço: vvieiratese@netvisao.pt e se desejassem colaborar um pouco mais faziam novos “forwards” para outros amigos/conhecidos (igualmente com o texto de apresentação do estudo e do investigador em “attach”).

A distribuição dos questionários obedeceu a três critérios muito simples:

- Constituir um grupo de contactos o mais heterogéneo possível, do ponto de vista socio-demográfico;
- Todos eles terem a possibilidade do ponto de vista económico, se o desejassem, de passar pelo menos um fim de semana por ano numa pousada, independentemente de já o terem feito, ou de o desejarem fazer, ou não;
- Que os contactos passassem o questionário aos seus conhecidos (familiares, amigos e colegas, independentemente de estes, tal como eles, serem/desejarem ser clientes, ou não, das Pousadas de Portugal), com umas palavras suas de validação da seriedade do trabalho e total garantia de confidencialidade da identificação das respostas, pedindo a estes que fizessem o mesmo, isto embora os questionários não tivessem nada de relevante do ponto de vista de uma possível violação da sua privacidade.

A amostra conseguida, através desta técnica de selecção aleatória, teve um total de 520 pessoas, que no seu conjunto apresentavam as seguintes características:

44,55 % são do sexo Masculino (destes 38,78 % têm entre 18 e 35 anos, 42,86 % têm entre os 36 e os 50 anos, enquanto 18,37 % têm 51 ou mais anos); **55,45 %** são do sexo Feminino (destes 48,36 % têm entre 18 e 35 anos, 38,52 % têm entre os 36 e os 50 anos, enquanto 13,25 % têm 51 ou mais anos); **60,91 %** são Clientes (destes 52,24 % são do sexo masculino, 47,76 % são do sexo feminino, 35,82 % têm

entre 18 e 35 anos, 44,03 % têm entre 36 e 50 anos e 18,66 % têm 51 ou mais anos); **39,09** % são Não-Clientes (destes 32,56 % são do sexo masculino, 67,44 % são do sexo feminino, 56,98 % têm entre 18 e 35 anos, 34,88 % têm entre 36 e 50 anos e 8,14 % têm 51 ou mais anos).

Caracterização do questionário utilizado

Ao optarmos pela aplicação de um questionário a nossa primeira preocupação foi encontrar algum questionário já utilizado por outros autores. Não encontrando nenhum questionário que servisse os nossos objectivos, vimo-nos na necessidade de desenvolver o nosso próprio questionário. Embora o seu desenho já tivesse como base os descritores identificados, optámos por um **questionário de perguntas abertas**, de forma a influenciar ao mínimo a espontaneidade das respostas, não as balizando em qualquer valor pré-determinado. Por outro lado, deveria ser muito simples para não desmotivar a responder.

Após a sua aferição através de um pré-teste (num universo de 24 pessoas) o questionário a aplicar ficou com a seguinte estrutura: um conjunto de perguntas caracterizadoras da amostra; outro de identificadoras dos tipos e canais de comunicação através do qual o público consumidor tomou contacto com o serviço; uma pergunta avaliadora da sensibilidade das pessoas à publicidade das Pousadas de Portugal; um conjunto de perguntas definidoras do serviço *per si* e do serviço por relação a outros serviços da mesma área de actividade; um conjunto definidor das características positivas e negativas do serviço aos olhos de quem já utilizou⁷; três questões para avaliar a intenção de voltar e/ou aconselhar.

Procedimentos de preparação da análise.

⁷ Só foram considerados clientes pessoas com mais de 3 noites ou de três refeições com pelo menos 1 dormida.

Antecedendo a análise das respostas aos questionário foram efectuados os procedimentos habituais, que permitem garantir um maior rigor de análise em questionários de pergunta aberta:

No primeiro momento um júri constituído por 2 professores universitários da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, com uma vasta experiência neste tipo de estudos e não conhecendo os resultados da análise de conteúdo previamente efectuada, efectuaram a determinação prévia dos descritores livremente expressos pelos inquiridos, a partir de 50 respostas escolhidas aleatoriamente por uma pessoa externa a todo este processo.

Durante este mesmo período o investigador efectuou o mesmo tipo de análise, a uma cópia das mesmas 50 respostas.

No segundo momento foi testado o grau de acordo entre a categorização feita pelo júri, a categorização efectuada pelo investigador e os descritores já pré-determinados, que neste caso foi muito elevada, na medida em que houve uma correlação média de .89.

Sendo o grau de correlação tão elevado fundiram-se as três categorizações, constituindo-se assim uma grelha para introdução dos dados das restantes respostas aos questionários.

No terceiro momento foram classificadas todas as respostas de acordo com a grelha de análise construída.

No quarto momento, após introdução dos dados, foi efectuado um tratamento estatístico descritivo, calculando a percentagem de respostas, em alguns casos, dentro do universo total, e noutros, em alguns dos seus segmentos.

CONCLUSÕES

Análise dos resultados

Embora, no universo total dos inquiridos, o primeiro contacto comunicacional com as Pousadas de Portugal se dê através dos *mass media* (58,18%), a passagem de testemunho através de pessoas próximas (amigos, familiares ou colegas) tem também um valor significativo (35%). A importância da comunicação do “boca-ouvido”, torna-se mais evidente quando vemos que a taxa de contacto com as Pousadas de Portugal, entre clientes, por testemunho é de 44,03%, ou seja valores elevadamente significativos pela sua proximidade aos valores resultantes para os *mass media* (47,01%).

Por seu lado, os não-clientes tomaram contacto com as Pousadas de Portugal maioritariamente através dos *mass media* (75,58%), sendo o seu contacto através de pessoas próximas substancialmente mais baixo (20,93%).

Dentro dos *mass media*, embora a maioria dos inquiridos refira as formas de comunicação publicitária como uma das formas de contacto com a comunicação das Pousadas de Portugal, esta não aparece como marcante na sua individualidade, quer de campanha ou de peça.

A maioria (64,09%) não recorda um único anúncio e de entre os que afirmam recordar, a maioria lembram-se de fragmentos, como o logótipo, ou uma imagem muito genérica: “recordo-me que tinha imagens de castelos e conventos”.

Embora saibamos que o *advertising recall* não é uma forma muito eficaz de medida da publicidade⁸, isto confirma uma unidade temporal⁹ na estratégia de comunicação¹⁰ que tem sido mantida com êxito.

⁸ isto apesar da sua vulgarização pela facilidade e rapidez de aplicação e baixo custo

⁹ o que facilita o nosso estudo, uma vez que não temos de obrigar as pessoas a situação temporal na sua memória.

¹⁰ coisa raríssima nos nossos dias, tanto por responsabilidade dos clientes como dos publicitários

Esta estratégia comunicativa parece deixar claramente uma marca de conteúdo e tom uma vez que a maioria dos que confundem a comunicação publicitária das Pousadas de Portugal com a de outras organizações, o fazem com a campanha “Vá para Fora Cá Dentro” do ICEP. Podemos pois afirmar que existe uma retenção da mensagem e tom e não da forma como ela é passada.—

No que diz respeito aos meios não surgem diferenças significativas entre clientes e não clientes.

O principal meio apontado é erradamente a televisão, uma vez que há 10 anos, até à data de realização do estudo, a Enatur não publicitou neste meio. Este facto acontece provavelmente pela confusão supra referida (particularmente com a “Escapadinha de 3 dias”, muitíssimas vezes indicada) e pelo fenómeno, já por muitos estudado, de que as pessoas dão à televisão a primazia da comunicação, pela importância que ela ocupa nas suas vidas ao nível informativo e de lazer. Quando não se sabe com clareza onde foi, “foi seguramente na televisão”.

A rádio e o outdoor aparecem como os segundos meios claramente expressos e normalmente não deixam lugar para dúvidas sobre a veracidade destas respostas.

Um dado curioso é o facto de a rádio ser maioritariamente e ainda recordada através do velho programa “Oceano Pacífico”, o que mostra a força de uma excelente associação num patrocínio.

A imprensa genérica e a imprensa especializada surgem com relevância,-- não tanto ao nível da publicidade (a imprensa aparece muito pouco associada a esta forma de comunicação), mas principalmente daquilo a que poderemos chamar os “testemunhos” dos repórteres¹¹.

Quanto à determinação das principais características reconhecidas, isto é, dos principais elementos definidores da imagem das Pousadas de Portugal, a sua

¹¹ Embora não possamos retirar isso das respostas conseguidas, possivelmente isso sucede muito através da imprensa especializada, uma vez que foi aí que encontramos uma esmagadora maioria de artigos.

análise foi dividida em 3 conjuntos de perguntas: a análise do serviço (tendo usado ou não), a análise do serviço por comparação a outras ofertas na mesma área de actividade e a análise do serviço por referência directa à sua utilização.

Na análise do serviço a maioria da amostra aponta a “qualidade das instalações” e o “ambiente acolhedor” que se vive nas Pousadas como sendo a principal característica positiva. Isto é evidente na pergunta 4, onde 63,43% do universo total da amostra o afirma e também na pergunta 12, onde é indicado como principal elemento motivador para a primeira utilização do serviço das Pousadas de Portugal (26,12%). A “localização” surge como o segundo elemento (53,73%) e a “qualidade de atendimento/hospitalidade,” ao lado da “história/aproveitamento e preservação do património”, surgem como terceiras características, respectivamente com 35,82% e 32,09%. Outras características positivas referidas por vários sujeitos, foram a “tradição” e a “gastronomia”.

Como principal característica negativa surge, de uma forma absolutamente destacada (70,91%), o preço muito elevado, sendo que este valor é uniforme tanto ao nível dos clientes (70,90%) e dos não clientes (70,93%)¹². O preço é igualmente apontado como o factor de que menos gostaram os utilizadores (pergunta 17, 43,28%). Os restantes elementos apontados não possuem grande relevância e os inquiridos já utilizadores dispersam-se um pouco num conjunto de reclamações específicas (algo que lhes aconteceu numa das suas estadias ou refeições) e que foram englobadas na categoria “outras”¹³.

Os Inquiridos quando pensam em Pousadas de Portugal, pensam em: repouso/prazer/bem estar (56,82%)¹⁴, qualidade das instalações/ambiente acolhedor (31,36%), história/aproveitamento e preservação do património (23,64%), qualidade de atendimento (14,09%), lazer/fim-de-semana/férias (13,18%), localização (13,18%), campo/natureza (12,73%)

¹² Para muitos destes esta é a principal barreira ao seu enorme desejo de experimentar.

¹³ vagas, localização, distribuição nacional, algumas recuperações e/ou modernizações, self service, irregularidades no serviço oferecido, falta de profissionalismo de alguns funcionários, os clientes, falta de actividades, número reduzido de quartos, más promoções, central de reservas, funcionários velhos, *lobbies*

¹⁴ ainda mais elevado junto de quem já utilizou o serviço (66,42%)

No que motivou a selecção da primeira Pousada, os factores que se destacam são os factores sociais, no seu conjunto(40,28%) (comemorações de ocasiões especiais, convites de familiares, etc.), sendo que de uma forma discriminada a qualidade das instalações/ambiente acolhedor (26,12%) é a razão mais votada, seguida da localização (16,42%). Isto volta a mostrar a importância atribuída à imagem do espaço oferecido pelas Pousadas de Portugal na comunicação externa e no testemunho por “boca-ouvido”, e que corresponde claramente a um desejo/necessidade do clientes e potenciais clientes.

Quanto a uma possível personalidade vs. estandardização do serviço, a maioria das respostas assume uma não uniformidade no serviço, mas divide-se entre o “ser parecido” (38,64%) e o “ser diferente de pousada para pousada” (47,73%). No entanto podemos retirar das respostas que são os “clientes” aqueles para quem o serviço tende a ser mais parecido (44,03%, face a 30,23% dos “não clientes”), o que mostra que a imagem passada pela comunicação externa é claramente, e de uma forma positiva, de um serviço diferenciado, personalizado.

Por relação a outros serviços na mesma área de actividade, na componente hoteleira, a qualidade das instalações/ambiente acolhedor (31,82%), a qualidade do atendimento (28,18%) e a hospitalidade/serviço personalizado (23,64%) são as características mais marcantes de uma diferença de serviço favorável às Pousadas de Portugal. Deve-se sublinhar que a característica hospitalidade/serviço personalizado é claramente sentida pelos “clientes” (28,26% por relação a 16,28% nos não clientes). As características “história/aproveitamento” e “preservação do património” (13,18%) e “localização” (15%) também são factores de diferenciação, mas não de uma forma tão marcante.

No respeitante à componente restauração, as ementas regionais (27,27%), a qualidade da ementa e da confecção (21,36%) e, novamente, a qualidade das instalações/ambiente acolhedor (17,73%) são as características que distinguem positivamente o serviço das Pousadas de Portugal. Aqui, mais uma vez, quem

experimenta o serviço tem estas características mais evidenciadas, o que mostra uma vez mais que o serviço cumpre o prometido.

Entre o público consumidor que já utilizou o serviço, i.e., clientes, o tipo de pousada escolhido tem uma forte ligação à “beleza do edifício”, à “qualidade/”cuidado na sua recuperação” e à “localização do mesmo”. A referência à “qualidade das instalações/ambiente acolhedor” (62,92%) e à “localização” (38,81%) são os dois elementos mais marcantes e que vão condicionar a eleição da pousada preferida, apoiados pela “história/aproveitamento e preservação do património” (19,40%) e pela “qualidade de atendimento” (14,18%). Daí não admirar que as pousadas mais escolhidas sejam as classificadas como Históricas (62,92%), particularmente aquelas muito bem localizadas, como é o caso das três primeiras: Flor da Rosa, Palmela e Nossa Senhora da Assunção.

Top 10 das Pousadas de Portugal: Crato – Flor da Rosa (11%); Palmela – Palmela (10%); Arraiolos – Nossa Senhora da Assunção (9%); Amares – Santa Maria do Bouro (7%); Manteigas – São Lourenço (7%); Gerês/Caniçada – São Bento (6%); Estremoz – Rainha Santa Isabel (5%); Évora – Lóios (5%); Viana do Castelo – Monte de Santa Luzia (4%)

Quando perguntamos porque voltaria a escolher uma das pousadas que já usou, a tendência é muito semelhante à que acabámos de descrever: “qualidade das instalações/ambiente acolhedor” (17,16%), “qualidade de atendimento” (11,19%), “localização” (10,45%).

Ao perguntamos o que mais lhes agradou nas pousadas que já usou, voltam a sublinhar a qualidade de “instalações/ambiente” como o elemento de maior agrado (44,78%), seguindo de perto pela “localização” (38,81%). De seguida vem a “história/aproveitamento e preservação do património” (19,490%) e a “qualidade de atendimento” (14,18%).

Estes dados voltam a afirmar a qualidade do serviço prestado e são reforçados na pergunta seguinte, quando se pergunta o que menos gostou e se obtém 21,64% das respostas como sendo “nada”. Aqui é claro que o “preço”, como já referimos supra, é mais uma vez a resposta mais presente no desagrado (43,28%).

A mesma tendência de respostas verifica-se quando se pergunta da razão porque pensa usar outras Pousadas de Portugal. As únicas razões que sendo caracterizadoras do serviço e que aparecem como razão para voltar a escolher as Pousadas de Portugal são a “qualidade das instalações/ambiente acolhedor” (de forma destacada, 41,04%), a “localização” (10,45%), a “história/aproveitamento e preservação do património” (8,96%) e a “qualidade de atendimento” (10,45%).

Por fim quando procuramos perceber se existe ou não satisfação com o serviço prestado as respostas não podiam ser mais positivas.

“O que gostou menos nas Pousadas de Portugal que já utilizou?” “Nada” (21,64%)

“Logo que possa, pensa utilizar outra(s) das Pousadas de Portugal?”

“Sim” (83,58%); “Talvez” (8,21%); “Não” (3,73%).

Sendo que neste caso 24,63% das razões positivas para a resposta anterior são de “satisfação geral (literalmente expressa)”.

Quanto à intenção de voltar e/ou aconselhar:

“Voltaria a escolher alguma das Pousadas de Portugal que já usou?”

“Sim” (81,34%); “Talvez” (3,72%); “Não” (11,94%). No entanto todas estas “Não” (100%) não são verdadeiros “Não”, mas sim uma afirmação de vontade de conhecer todas as restantes, o que se denominamos por coleccionismo, como se verifica na resposta seguinte (ao porquê dessa afirmação). Desta forma, em termos de análise

de satisfação podemos somar este “sim” com este “não” e obtemos um valor de 93,28%.

“Aconselharia os seu familiares ou amigos a utilizar o serviço das Pousadas de Portugal?”

“Sim” (95,52%); “Talvez” (1,49%); “Não” (1,49%)¹⁵.

Discussão dos resultados

Hipótese 1 — Como podemos ver a passagem de testemunho através de pessoas próximas (amigos, familiares ou colegas) tem também um valor muito significativo, particularmente quando cruzamos este valor com a sua evidente força comunicacional enquanto elemento criador ou desbloqueador de muitos freios, pelo entusiasmo e clarificação de dúvidas/receios pessoais, que surgem no diálogo de partilha de experiências entre um consumidor-não-cliente e um consumidor-cliente. Esta força da comunicação externa não controlada, através do “boca-ouvido”, torna-se ainda mais evidente quando ficamos a saber que, em quase metade do universo dos clientes inquiridos, este foi o seu primeiro contacto com as Pousadas de Portugal. Daqui podemos confirmar o peso do testemunho, há muito reconhecido e explorado na prática publicitária.

A coerente estratégia de comunicação, mantida, há pelo menos 5 anos (até à data deste estudo) parece deixar claramente uma marca de conteúdo e tom uma vez que o que é mais recordado são os valores passados pela comunicação e não a sua forma. Por essa razão a campanha “Vá para Fora Cá Dentro” do ICEP, pela sua colagem ao tom de comunicação e uma significativa intercepção nos conteúdos da sua mensagem é recordada como sendo uma recente campanha publicitária das Pousadas de Portugal.

¹⁵ Os elementos negativos que aparecem ao longo do questionário são muito diferenciados, individualizados e consequentemente com valores muito baixos, não significativos.

A imprensa genérica e a imprensa especializada surgem como relevantes, enquanto um tipo de “boca-a-ouvido” através dos olhos dos repórteres.

Em síntese, não podemos assumir uma determinante importância à comunicação controlada e temos de reconhecer a fundamental complementaridade e, até às vezes, uma marcante evidência da força da comunicação externa não-controlada.

Assim podemos considerar que a nossa primeira hipótese deste estudo — “A comunicação externa não controlada possui um peso tão relevante quanto a comunicação externa controlada, enquanto construtoras da imagem do serviço das Pousadas de Portugal” — se confirma.

Hipótese 2 — Os elementos recolhidos mostram que o consumidor e, muito particularmente, os clientes valorizam os elementos intangíveis e os elementos tangíveis fortemente interligados/originadores de intangíveis.

Esta relação está de acordo com aquilo que vulgarmente as pessoas chamam “qualidade de serviço”, a qual inclui elementos tangíveis como o comportamento técnico/funcional dos colaboradores, a qualidade de produtos consumidos, a decoração e manutenção das instalações, etc. No entanto, a estes elementos estão associados ou são por eles gerados muitos elementos intangíveis. Por exemplo, no primeiro caso podemos encontrar a simpatia, o *Know-how* do barman ou do chefe de cozinha, a disponibilidade pessoal e a capacidade de entendimento das diferentes necessidades dos clientes pelo colaborador e no segundo caso temos o deleite, o relaxamento, a beleza, a *historização*¹⁶, o conforto, a tradição, etc.

Determinantes como a “qualidade das instalações” e o “ambiente acolhedor” são as principais características e também os principais elementos motivadores para a escolha da primeira pousada. No entanto, a “localização” e a “qualidade de atendimento/ /hospitalidade,” a “história/preservação do património”, a “tradição” e a

¹⁶ Perdoem-nos o neologismo

“gastronomia” são também características determinantes da escolha e da imagem da marca Pousadas de Portugal.

Um dado importante a salientar é que todas estas características, com excepção da tradição e gastronomia, surgem reforçadas se já houve utilização do serviço, sendo que a característica que é claramente sai mais reforçada é a “hospitalidade/serviço personalizado”, o que é muito positivo para uma imagem de qualidade do serviço.

Desta forma o estudo vem demonstrar que, como esperávamos, “os elementos intangíveis comunicados pelo serviço [e os elementos tangíveis fortemente ligados a estes] são determinantes para a construção da imagem das Pousadas de Portugal”.

Hipótese 3 — “Sempre que existe coerência entre a imagem criada pela comunicação externa e a imagem comunicada pelo serviço, há uma garantia de satisfação do cliente e uma consequente intenção de voltar a utilizar ou de aconselhar o seu uso.”

Esta hipótese também se pode considerar confirmada, uma vez que pudemos verificar que os valores passados pela comunicação externa também eram comunicados pelo serviço.

No conjunto dos não-clientes, o qual podemos considerar grupo controlo, uma vez que não utilizou o serviço, verificámos que os valores pré-existent à fruição do serviço (passados pela comunicação externa) — “qualidade de instalações/ambiente/conforto”, “qualidade de atendimento”, “localização” e “história/preservação do património” são os utilizados para descrever a imagem das Pousadas de Portugal. São estes os mesmos valores que encontramos pelos clientes para descrever os motivos da satisfação com a utilização deste serviço e os mesmos que justificam a sua expressiva vontade de voltar e de aconselhar.

Resultados Inesperados

Durante este estudo tivemos alguns resultados, que não eram esperados. Embora tendo sido despoletados na análise estatística, alguns exigiram, para maior clarificação e aprofundamento uma posterior análise de conteúdo.

A gastronomia, embora associada em alguns casos à tradição, não é o elemento marcante desse reviver das tradições (embora não pudéssemos determinar com exactidão quais seriam) e não tem um peso que justifique regressar. A restauração aparece portanto como um elemento complementar do espaço hoteleiro, senão mesmo marginal. A fundamentar esta ideia está o facto de ser considerado um dos elementos que muitas pessoas menos gostaram. Pensamos que o seu custo (numa relação qualidade-preço), também contribuirá, em associação ao gosto que as pessoas têm de sair, como elemento marginalizador desta componente do serviço global das Pousadas de Portugal¹⁷.

Outro aspecto interessante é o facto de o grau de satisfação com a marca Pousadas de Portugal, pelas experiencias vividas (lembramos que no mínimo teriam de ser 3), levar os clientes a um espírito de coleccionismo, pois é claramente expresso o desejo de não repetir as mesmas pousadas, mas não por insatisfação, mas para poderem experimentar outras.

O preço não é visto como um elemento com valor diferenciador, mas sim um elemento dificultador e dissuasor.

É claramente reconhecido e valorizado o papel de recuperação e preservação do património Nacional que as Pousadas de Portugal desempenham.

A unicidade das Pousadas de Portugal é outro factor inesperado uma vez que elas nem sequer são reconhecidas pelos consumidores como estando no mesmo segmento dos “hotéis de charme”. Pensamos que para isto também contribui, para além do conjunto dos seus elementos de imagem já identificado, a especificidade da

¹⁷ Temos aqui que chamar a atenção para o facto de quando falamos de gastronomia, estamos a falar de um serviço que pode funcionar isolado ou em complemento à marca Pousadas de Portugal e não incluímos os outros estabelecimentos exclusivamente dedicados à restauração, que embora pertencentes à Enatur, não se encontram sob a *umbrella* da marca Pousadas de Portugal.

sua marca e uma reconhecida antiguidade (ainda que não identificada no tempo para a esmagadora maioria dos consumidores).

Um último aspecto que também poderá contribuir para a explicação do elemento anterior é o facto desta marca ser reconhecida como desagradavelmente cara.

Implicações e Estudos Futuros

Em síntese, com esta investigação foi possível verificarmos que gerir uma organização e, particularmente uma organização de serviço de turismo, implica gerir a sua comunicação, tanto na sua componente controlada, nomeadamente as suas acções de promoção e publicidade, como na vertente não-controlada, com especial destaque para o boca-ouvido, porque ambos desempenham um papel relevante na criação e manutenção do posicionamento. Por outro lado, a gestão desta vertente não-controlada depende de uma gestão eficaz dos intangíveis do serviço, os quais são fortemente valorizados pelos clientes. Aliás, é da coerência entre o que é comunicado externamente com o que é comunicado pelo serviço que depende a satisfação e o desejo de voltar dos clientes.

A direcção comunicativa de uma empresa não se pode limitar a definir um posicionamento desejado para os seus produtos/serviços, mas tem de a definir uma estratégia de relação com os seus públicos, internos e externos, que permita a construção de um posicionamento igual ao desejado. Só uma coerência comunicativa junto destes dois níveis de públicos (o que não significa comunicar de forma igual e com os mesmos conteúdos) pode permitir que os seus colaboradores possam construir e desenvolver, com a organização, uma capacidade de comunicarem com os clientes de uma forma coerente com imagem que estes últimos construíram através da comunicação externa. Embora os resultados deste estudo apontem neste sentido, só estudos futuros, que incluam uma análise da comunicação interna poderão permitir a sua verdadeira confirmação.

REFERÊNCIAS

ALBERTO PÉREZ, R. (2001). *Estratégias de Comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.

MARTÍNEZ-TUR, V., PEIRÓ, J.M., RAMOS, J. (2001). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*. Madrid: Síntesis

NIETZSCHE, F. (1972). *Ainsi Parlait Zarathoustra*. Paris: Gallimard

NIETZSCHE, F. (1982). *Le Gai Savoir suivi de Fragments posthumes*. Paris: Gallimard

PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4) Fall. 41

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H., & JACKSON, D.D. (1981). *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo: Cultrix.

Para citar este artículo:

Vieira, Vítor (09-04-2007). IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO. UM ESTUDO_ EXPLORATÓRIO DESENVOLVIDO NAS Pousadas de Portugal. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año III, Número 6, V5, pp.3-26
ISSN 1669- 4015
URL del Documento : <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=575>
URL de la Revista : www.fisec-estrategias.com.ar/